ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО

AKADEMIA HUMANITAS M. SOSNOWIEC (ПОЛЬЩА)

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ЧЕРКАСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ

ТОВ "ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЦЕНТР ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ ТА УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ"

ІННОВАЦІЙНО-ДОСЛІДНИЦЬКИЙ ЦЕНТР «БІЗНЕС-ПАРК» ВІННИЦЬКОГО ДЕРЖАВНОГО ПЕДАГОГІЧНОГО УНІВЕРИТЕТУ ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО

ЦЕНТР ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ВІННИЦЬКОГО ДЕРЖАВНОГО ПЕДАГОГІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО

НАУКОВА ЛАБОРАТОРІЯ "ЦЕНТР ІННОВАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА МЕНЕДЖМЕНТІ "КАФЕДРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ ВІННИЦЬКОГО ДЕРЖАВНОГО ПЕДАГОГІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО

«МЕНЕДЖМЕНТ У ДОБУ ТРАНСФОРМАЦІЙ: СТРАТЕГІЧНИЙ, ІННОВАЦІЙНИЙ ТА ЛЮДСЬКИЙ ВИМІРИ»

Збірник матеріалів І Міжнародної науково-практичної конференції

24 квітня 2026 року

м. Вінниця

УДК 005:338.24](063)

М50

Рекомендовано до друку Вченою радою факультету права, публічного управління і менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського (Протокол №9 від «21» травня 2026 року)

Голова редакційної колегії:

Наталія ЗАМКОВА, в.о. ректора Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, доктор філософських наук, професор.

Члени редакційної колегії:

Олександр ЯРЕМЕНКО, декан факультету права, публічного управління і менеджменту ВДПУ імені Михайла Коцюбинського, кандидат наук з державного управління, доцент, заслужений юрист України.

Валерій КОНОНЕНКО, завідувач кафедри публічного управління та менеджменту ВДПУ імені Михайла Коцюбинського, доктор історичних наук, професор.

Тетяна КРОНІВЕЦЬ, завідувач кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін ВДПУ імені Михайла Коцюбинського, кандидат юридичних наук, доцент.

Ольга МЕЛЬНИЧУК, завідувач кафедри публічно-правових дисциплін ВДПУ імені Михайла Коцюбинського, доктор юридичних наук, професор.

Наталія ПРЯМУХІНА, професор кафедри публічного управління та менеджменту ВДПУ імені Михайла Коцюбинського, доктор економічних наук, професор.

Ольга МАТЕРИНСЬКА, доцент кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін ВДПУ імені Михайла Коцюбинського, кандидат економічних наук, доцент.

Оксана САМБОРСЬКА, доцент кафедри публічно-правових дисциплін ВДПУ імені Михайла Коцюбинського, кандидат економічних наук, доцент.

Ольга РУЗАКОВА, доцент кафедри публічного управління та менеджменту ВДПУ імені Михайла Коцюбинського, кандидат економічних наук, доцент.

Оксана ЗЕЛІНСЬКА, доцент кафедри публічного управління та менеджменту ВДПУ імені Михайла Коцюбинського, кандидат технічних наук, доцент.

Марина ДЗЕВЕЛЮК, доцент кафедри публічного управління та менеджменту ВДПУ імені Михайла Коцюбинського, голова наукового товариства студентів, аспірантів, докторантів та молодих учених, кандидат юридичних наук.

Іван ЗУБАР, старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту ВДПУ імені Михайла Коцюбинського, кандидат економічних наук.

Сергій ЛАПШИН, заступник декана факультету права, публічного управління і менеджменту з наукової роботи, кандидат історичних наук, доцент.

Технічний супровід:
Артем КРУЦЬ, диспетчер факультету права, публічного управління і менеджменту

Менеджмент у добу трансформацій: стратегічний, інноваційний та людський виміри: матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції (м. Вінниця, 24 квітня 2026 р.). Вінниця: Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського. 2026. 325 с.

Збірник містить матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент у добу трансформацій: стратегічний, інноваційний та людський виміри». Тематика збірника окреслює актуальні проблеми у сфері менеджменту, які стосуються питань стратегії, інновацій та проблем людських ресурсів. У збірнику тез доповідей розглядаються актуальні науково-прикладні трансформаційні процеси у сфері менеджменту, застосування та розвиток інновацій, проблемні питання виміру людських ресурсів. Наукові ідеї, висловлені у збірнику, відображають особисту думку авторів.

Редакційна колегія не несе відповідальності за зміст наукових публікацій і дотримання авторами правил академічної доброчесності.

© Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, 2026
© Автори, 2026

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. КРАЩІ УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ ТА ПРИКЛАДНІ КЕЙСИ СТРАТЕГІЧНИХ І ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ	
Анастасія АНДРОНАТІЙ, Юлія НАМАЗОВА Гейміфікація як інструмент залучення персоналу: від теорії до прикладних кейсів	10
Софія АНДРОЩУК, Тетяна КРОНІВЕЦЬ Методи проєктного менеджменту у системі впровадження інноваційних технологій	12
Гліб БАРАНОВ, Руслан МАНН Інструменти стимулювання інноваційної моделі економіки	16
Вікторія БЕДРАК, Юлія НАМАЗОВА Сучасні інноваційні рішення в управлінні підприємством як фактор конкурентоспроможності	20
Тетяна БОНДАР, Валерій ДОВГАНЬ Роль прозорості та підзвітності у формуванні ефективного менеджменту публічної влади	23
Оксана ЗЕЛІНСЬКА, Юлія ВЕСЕЛОВА Польська модель регіонального управління: досвід воєводств та можливості його адаптації в Україні	26
Дар'я ГОРОБИНСЬКА, Юлія НАМАЗОВА Управління логістичними ризиками в умовах невизначеності: адаптація ланцюгів постачання	29
Давід ГУСАРЕНКО, Іван ЗУБАР Інтеграція принципів сталого розвитку в систему корпоративної етики сучасного підприємства	32
Дмитро ДАНЧЕНКО, Лариса САВЧЕНКО Практичний інструментарій проєктування та верифікації Stem-орієнтованих мікрокваліфікацій у транспортній галузі	35
Валерія ДЕМЕНКОВА, Юлія НАМАЗОВА Розвиток корпоративної культури як стратегічний інструмент: кейси успішних трансформацій	37
Софія ДЕМЧЕНКО, Юлія НАМАЗОВА Інноваційні управлінські рішення в умовах цифровізації бізнесу	41
Анастасія ДИНТУ, Юлія НАМАЗОВА Цифровізація управління як інструмент сталого розвитку	44
Дар'я ДОРОЩЕНКО, Юлія НАМАЗОВА Підвищення ефективності управління ланцюгами постачання на основі сучасних логістичних практик та прикладних кейсів	48
Вікторія КАЛИНА, Олександр ЯРЕМЕНКО Менеджмент некомерційних організацій: досвід та трансформації в Україні	52
Катерина КІНЗЕРСЬКА, Юлія НАМАЗОВА	55

Інноваційні стратегії розвитку бізнесу: від ідеї до реалізації	
Олександр КЛИМЧУК Стратегічні аспекти управління енергетичною безпекою України в умовах євроінтеграції	58
Валерій КОНОНЕНКО Синергія управлінських практик менеджменту та публічного управління як чинник формування проактивної моделі врядування	61
Сніжана КУРДИБАХА, Ігор КУШКО Стратегічне планування розвитку «Smart City» в умовах повоєнного відновлення міст України	64
Едуард КУРМАН, Юлія НАМАЗОВА Цифрова трансформація бізнесу як стратегічний виклик	67
Ігор КУШКО Менеджмент електронного документообігу як стратегічний інструмент реформування публічної влади	71
Ілля ЛИСОКОНЬ Функціонування кімнати матері та дитини в університеті як елемент людиноцентричного менеджменту у вищій освіті (на прикладі Криворізького державного педагогічного університету)	74
Маргарита МАРИЧ, Юлія НАМАЗОВА Стратегічне планування в умовах невизначеності та криз	77
Сергій МАТВІЄВСЬКИЙ, Ія ЧУДАЄВА Управлінські інструменти формування стратегічних рішень у системі розвитку підприємства	80
Діана МОСЕНДЗ, Наталія ПРЯМУХІНА Концепція ризик-орієнтованого управління проєктами в умовах воєнного стану	83
Андрій НОВАЧУК, Ярослав КОСТЕЦЬКИЙ Використання зарубіжного досвіду соціального партнерства в умовах розвитку територіальних громад України	86
Аліна ОЛИСЕЄНКО, Едвард ШІРІНЯН Аналітика та інновації банківського сектора	88
Катерина ОСТАПЕНКО, Юлія НАМАЗОВА Стратегічне управління як основа конкурентоспроможності підприємства	90
Вікторія ОЧЕРЕТНА, Андрій ЗАБОЛОТНИЙ Смарт-спеціалізація регіонів: інноваційні рішення у взаємодії державної та місцевої влади	94
Сніжана ПЕТРІВСЬКА, Наталія ПРЯМУХІНА Впровадження інструментів Lean-менеджменту в логістичні процеси підприємства	97
Анна ПОЛЯНСЬКА, Ігор КУШКО Менеджмент кіберризиків у публічному управлінні: стратегічні виклики для місцевої влади	99
Діана ПОНОМАРЕНКО, Юлія НАМАЗОВА Вплив лідерства на стратегічні управлінські рішення: прикладні кейси	103

організацій	
Павло ПРОДАН Українські практики інноваційних рішень: від стійкості до глобального лідерства	106
Наталія ПРЯМУХІНА Стратегічне управління соціальним підприємництвом: адаптація до кризових умов	108
Юлія РІМША, Людмила СТАНІСЛАВЕНКО Трансформація системи управління підприємством під впливом інноваційних технологій	111
Катерина РОЗМАРИНОВСЬКА, Ольга РУЗАКОВА Ризик-менеджмент інноваційних продуктів у кризових умовах	114
Ольга РУЗАКОВА Інтеграція штучного інтелекту в практики стратегічного управління	117
Олег САХМАН, Тарас ПЕНЦАК Стратегічне планування розвитку депресивних територій через модернізацію гуманітарної політики	120
Анастасія СІНЕЛЬНИК, Ольга РУЗАКОВА Стратегічні підходи до розвитку збутової діяльності підприємства	123
Сергій СОВЕНКО, Сергій ЗАДВОРНИХ Цифрові інструменти стратегічного управління на фінансовому ринку	126
Оксана СТАСЮК, Світлана КОЗЛОВСЬКА Трансформація інструментарію мотивації персоналу високотехнологічних підприємств фармацевтичної галузі в умовах цифровізації	128
Владислав СТОЛЯР, Олександр КЛИМЧУК Еволюція підходів до управління продажами у сфері послуг: від транзакційної моделі до консультування	131
Діана ТАРАДАЙ, Ігор КУШКО Стратегічне планування в територіальних громадах: від теорії муніципального дуалізму до практичних інструментів сталого розвитку	133
Даниїл ЧЕРКАС, Світлана КОЗЛОВСЬКА Формування лідерських компетенцій сучасного менеджера в контексті впровадження стратегічних та інноваційних управлінських практик	136
Анастасія ЧОРНА, Наталія ЗАБОЛОТНА Інтеграція державних реєстрів як умова ефективного надання електронних послуг в Україні	139
Єлізавета ЧОРНА, Юлія НАМАЗОВА Клієнтоорієнтованість як стратегічна модель управління сучасним бізнесом	143
Сергій ЧУХНО, Юлія НАМАЗОВА Сучасні підходи до стратегічного управління організацією та прикладні управлінські практики	146
Марина ШМАГЕЛЬСЬКА Ефективність управління розвитком підприємства на сучасному етапі	149

перетворень вітчизняної економіки	
Маргарита ШПАК, Тетяна КРОНІВЕЦЬ Європейський досвід управління міжнародними освітніми проєктами та можливості його застосування в Україні	152

СЕКЦІЯ 2. ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ЛІДЕРСТВО ТА РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	
Вадим АБРАМЧУК, Ярослав КОСТЕЦЬКИЙ Детермінанти виникнення тіньових доходів в Україні	157
Ганна БЛЬОК, Оксана САМБОРСЬКА Управління кар'єрним розвитком працівників як стратегічний імператив сучасної організації: інтеграція індивідуальних прагнень та організаційних цілей	159
Ганна БЛЬОК, Оксана САМБОРСЬКА Управління кар'єрним розвитком працівників: теоретичні засади, моделі та практичні аспекти реалізації	163
Марія ВІНІЧУК Розвиток людського капіталу в умовах трансформаційного менеджменту: стратегічні та інноваційні імперативи	167
Ашот ГРИГОРЯН, Іван ЗУБАР Розвиток управлінської компетентності керівників сучасних підприємств	169
Ірина ДЕМЧЕНКО, Олег ЛАЗОР Новий публічний менеджмент: стратегія реформування	172
Людмила ДИБЧУК Людиноцентричний підхід у системі управління організацією: роль лідерства та мотивації персоналу в умовах трансформацій	175
Ксенія ДІЦМАН Гендерно-орієнтовані технології формування кадрового резерву: подолання бар'єрів у цифрову епоху	178
Анастасія КОЗИНСЬКА, Оксана САМБОРСЬКА Роль людиноцентричного менеджменту в умовах технологічних змін	181
Ірина КОЛОДІЙ Формування репутації сучасного менеджера в контексті професійної етики, комунікацій та лідерства	185
Марія ПАЦАН, Олег ЛАЗОР Публічне адміністрування та менеджмент: порівняльний аспект	188
Дмитро ПИЛЯВЕЦЬ, Оксана САМБОРСЬКА Управління розвитком людських ресурсів в організації	191
Єлізавета РЕПЕШКО, Олег ЛАЗОР Менеджмент як інструмент діяльності публічного службовця	196
Дмитро СІМОНОВ, Галина РИЖКОВА Актуальні аспекти бізнес-культури підприємства	199

Вероніка СІНЬКЕВИЧ, Олег ЛАЗОР Ідея дихотомізації публічного менеджменту	201
Валентина СТУКАН, Олег ЛАЗОР Посадова особа державного управління і менеджменту: сучасне розуміння понять	205
Катерина ФЕДОРЧУК, Наталія ПРЯМУХІНА Людиноцентричний менеджмент, лідерство та розвиток людського капіталу	210
Дмитро ЧУДІНОВ, Галина РИЖКОВА Баланс інтересів у мотивації персоналу	212
Світлана ШЕЛУДЧЕНКО, Олег ЛАЗОР Публічне управління і адміністративний менеджмент: аналіз термінів	215
Галина ЯЦУНОВА, Дмитро ХАРЕЧКО Взаємодія органів місцевого самоврядування та закладів освіти в контексті децентралізації	219
СЕКЦІЯ 3 ЕКОСИСТЕМИ БІЗНЕСУ: ЦИФРОВІ РІШЕННЯ, СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТА УПРАВЛІННЯ ГЛОБАЛЬНИМИ ЗМІНАМИ	
Марина БЛЕЯНЮК, Вега КУЛЯВЕЦЬ Проблеми та перспективи залучення іноземних інвестицій в економіку України	222
Тетяна БОНДАР, Валерій ДОВГАНЬ Роль прозорості та підзвітності у формуванні ефективного менеджменту публічної влади	224
Ніна БРИНЗЕЙ, Валерій КОНОНЕНКО Цифрова трансформація публічного управління в контексті забезпечення сталого розвитку бізнес-екосистем	227
Андрій ГЕЛЕТКО, Іван ЗУБАР Перспективи використання штучного інтелекту у плануванні управлінської діяльності	230
Дар'я ГЕМБА, Ольга МАТЕРИНСЬКА Особливості мотивації для покоління Z	232
Віктор ГРУЧКОВСЬКИЙ, Руслан СКУПСЬКИЙ Модель регіонального розвитку туристичної сфери: стратегічно-інноваційний базис	238
Анастасія ДИНТУ, Марина ДЗЕВЕЛЮК Державна реєстрація бізнесу в Україні: сучасний стан і перспективи	243
Катерина ДІДУР Глобальна продовольча криза як системне явище: виклики та імперативи сталого управління	246
Аліна ДРАЧУК, Валерій КОНОНЕНКО Молодіжна участь як чинник сталого розвитку територіальної громади	250

Іван ЗУБАР Макроекономічні чинники залучення прямих іноземних інвестицій у системі управління інвестиційною привабливістю підприємства	253
Денис КОРОТЧЕНКО, Ольга МАТЕРИНСЬКА Управління інноваціями як чинник формування конкурентних переваг стартапу Grammarly	257
Оксана КУЗЬМЕНКО, Олег ЧЕРПАКОВ Стратегічне управління ефективністю торговельних підприємств на засадах цифрових технологій	260
Анастасія КУЛЬЧИЦЬКА, Ігор КУШКО Управління конфліктами та розбудова довіри в процесі співробітництва територіальних громад	263
Максим ЛЕВИЦЬКИЙ, Марина НАЗАРЕНКО Особливості антикризового управління в компанії «Епіцентр К»	266
Маргарита МАРИЧ, Марина ДЗЕВЕЛЮК Захист прав учасників господарських відносин у сучасних умовах	270
Юлія МУРАТОВА, Наталія ПРЯМУХІНА Пріоритети сталого розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності	273
Вікторія ОЛІЙНИК, Оксана ЗЕЛІНСЬКА Глобальні виклики сьогодення та їх вплив на функціонування територіальних громад	276
Катерина ОСТАПЕНКО, Марина ДЗЕВЕЛЮК Господарсько-правові механізми впровадження інновацій у діяльність суб’єктів господарювання	278
Сергій ПАСЕКА, Леся САРАНА Теоретико-методологічні засади побудови оптимальної моделі оподаткування в Україні	281
Олег ПЕТУСИЛЬНИК, Тарас СИТНИК Цифрова екосистема управління територіальним розвитком: від адміністрування до інтерактивної взаємодії з громадою	285
Дар'я РАЦ, Ольга МАТЕРИНСЬКА Зелена трансформація бізнесу через циркулярну економіку	288
Леся САРАНА Бюджетна політика місцевого самоврядування в умовах воєнного стану	294
Вікторія СВИСТУН, Наталія ЗАБОЛОТНА Прийняття управлінських рішень в органах публічного управління в умовах трансформацій	297
Вікторія СИНЯВСЬКА, Оксана САМБОРСЬКА Оптимізація ризиків у системі управління проєктною діяльністю організації	301
Вікторія СИНЯВСЬКА, Оксана САМБОРСЬКА Сучасні тенденції оптимізації ризиків у проєктній діяльності	303

Владислав СТОЛЯР, Олександр КЛИМЧУК Інноваційні crm-рішення в системі управління продажами агентств нерухомості	305
Анастасія ТОНКОНОГ, Оксана ЗЕЛІНСЬКА Інфраструктурний розвиток та цифрова трансформація територіальних громад	308
Карина ФІШМАН, Наталія ЗАБОЛОТНА Цифрова трансформація стратегічного планування в органах місцевого самоврядування	311
Денис ЧЕРНЮК, Оксана САМБОРСЬКА Впровадження сучасних інструментів менеджменту в діяльність організацій	313
Єлізавета ЧОРНА, Марина ДЗЕВЕЛЮК Державне регулювання господарської діяльності в умовах цифрової трансформації	315
Андрій ЧУРА, Ярослав КОСТЕЦЬКИЙ Особливості організації та функціонування публічного управління в зарубіжних державах	319
Артур ШІРІНЯН Криптовалюти як інструмент стратегічного інвестування	321
Вікторія ШПОРТКО, Наталія ЧЕРНИЩУК Цифрова трансформація менеджменту в умовах глобальних викликів	324

СЕКЦІЯ 1. КРАЩІ УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ ТА ПРИКЛАДНІ КЕЙСИ СТРАТЕГІЧНИХ І ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ

УДК 005.95/.96:519.83:004

Анастасія АНДРОНАТІЙ
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра,
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Юлія НАМАЗОВА**, *доктор філософії*
з публічного управління та адміністрування,
старший викладач кафедри публічного управління
та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ: ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРИКЛАДНИХ КЕЙСІВ

У сучасних умовах динамічного ринку праці традиційні методи стимулювання персоналу потребують трансформації. Гейміфікація постає як стратегічний інструмент управління, що дозволяє інтегрувати ігрові механіки у неігрові бізнес-процеси для підвищення лояльності фахівців. Як зазначає Намазова Ю. І., стійкість організацій у цифровому середовищі безпосередньо залежить від впровадження інноваційних управлінських практик [1]. Застосування ігрових технологій дозволяє перевести операційну діяльність у площину структурованої взаємодії, що підвищує зацікавленість працівників у виконанні завдань [2].

Метою дослідження є обґрунтування механізмів гейміфікації та доведення їхньої ефективності у підвищенні залученості персоналу через аналіз конкретного прикладного кейсу.

Теоретичне підґрунтя гейміфікації базується на теорії самодетермінації, де задоволення потреб у компетентності та автономії стимулює внутрішню мотивацію. Практична реалізація цих засад проаналізована на прикладі кейсу впровадження цифрової екосистеми логістичним оператором (2024-2025 рр.). Проєкт базувався на трьох функціональних блоках:

1. Система «Smart-Coins»: автоматичне нарахування віртуальних балів за перевищення індивідуальних показників KPI та дотримання стандартів якості.
2. Модуль адаптації «Onboarding Quest»: проходження інтерактивних місій замість стандартного інструктажу, що дозволяє візуалізувати прогрес новачка.
3. Елемент соціального визнання: публічні рейтинги та цифрові значки («Badges») за менторство та інноваційні пропозиції.

Аналіз результатів впровадження кейсу продемонстрував високу управлінську ефективність: плинність кадрів на лінійних позиціях знизилася на 14%, швидкість виходу нових співробітників на цільову продуктивність зросла на 22%, а показник лояльності (eNPS) зміцнився на 11 пунктів [3]. Дослідження підтвердило досягнення поставленої мети: гейміфікація є дієвим управлінським рішенням для підвищення залученості персоналу. Доведено, що системне поєднання ігрових механік із цифровими інструментами дозволяє трансформувати внутрішню мотивацію у вимірювані економічні показники результативності, забезпечуючи сталий розвиток кадрового потенціалу організації [4].

Список використаних джерел:

1. Намазова Ю. І. Цифровізація HR-процесів як фактор підвищення ефективності управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 51. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-120
2. Березяк С. К., Гевко Б. Р. Гейміфікація як інноваційний інструмент мотивації персоналу в системі менеджменту організацій. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2022. № 1. С. 115–122.
3. Колодійчук А. В. Інноваційні технології в управлінні персоналом: від теорії до практики гейміфікації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI 10.46299/ISG.2023.1.24
4. Ткачук В. О. Перспективи трансформації корпоративної культури через інструменти гейміфікації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2026. №1.

УДК 005.8:001.895

Софія АНДРОЩУК
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри фундаментальних і приватно- правових дисциплін
Науковий керівник: **Тетяна КРОНІВЕЦЬ**, *к.ю.н., доцент*
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

МЕТОДИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

У сучасних умовах розвитку економіки та суспільства одночасно зі здатністю генерувати нові ідеї дедалі більшого значення набуває й уміння ефективно перетворювати їх у практичні результати. Це вимагає застосування специфічного інструментарію, який дозволяє не лише впорядкувати процес впровадження інновацій, а й мінімізувати ризики, прискорити вихід продукту на ринок та забезпечити адаптивність до мінливих умов середовища. Водночас саме застосування проєктного менеджменту дозволяє поєднати стратегічні орієнтири розвитку з конкретними механізмами їх досягнення, забезпечуючи логічну послідовність дій, координацію учасників процесу та прозорість прийняття управлінських рішень.

Отож проєктний менеджмент в системі впровадження інноваційних технологій – це не просто набір адміністративних процедур, а цілісна система управління, що дозволяє гармонізувати окреслені стратегічні цілі з наявними ресурсними обмеженнями. Його застосування створює організаційні та методологічні передумови для впорядкування складних інноваційних процесів і підвищення результативності їх реалізації. Зокрема, по-перше, йдеться про те, що методологічний апарат управління проєктами допомагає структурувати інноваційний процес. Так, оскільки інноваційні технології характеризуються високим рівнем невизначеності та нелінійністю розвитку, проєктний підхід дозволяє трансформувати їх у послідовність взаємопов’язаних етапів (фаз), кожен з яких має визначені цілі, результати та критерії завершення. Це забезпечує прозорість процесу реалізації та спрощує контроль за досягненням

проміжних результатів. По-друге, значущим аспектом є і оптимізація ресурсного забезпечення. В умовах обмеженості фінансових, матеріальних і трудових ресурсів застосування відповідних методів планування та розподілу дозволяє забезпечити їх раціональне використання та уникнути перевантаження окремих ланок проєкту. І, по-третє, що не менш важливо, проєктний менеджмент забезпечує можливість ефективного управління ризиками за допомогою спеціальних інструментів ризик-менеджменту, які дозволяють своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, оцінити їхній вплив на процес впровадження інноваційної технології та розробити обґрунтовані заходи реагування.

Разом з тим, ефективність проєктного менеджменту у системі впровадження інноваційних технологій значною мірою залежить від того, наскільки вдало обрано та поєднано відповідні методи та інструменти управління. Безпосередньо методи, за словами З. Галушки, «визначають що і як потрібно зробити, а інструменти – чим це буде зроблено» [1, с. 81]. Відтак, як зазначає вчена, хоча зазначені категорії і є взаємопов’язаними, однак «метод – це стратегія, інструмент – це тактика» [1, с. 81] і «у поєднанні вони формують цілісну систему управління проєктом: метод забезпечує логіку, інструмент – реалізацію» [1, с. 81], що, зі свого боку, створює належний рівень структурованості процесу реалізації проєкту, сприяє раціональному розподілу ресурсів, дотриманню встановлених строків виконання робіт і зниженню рівня невизначеності.

З огляду на це, у сучасній теорії та практиці сформувався широкий спектр підходів до управління проєктами, які відрізняються за ступенем формалізації, інструментальним наповненням і сферою застосування, що створює можливість адаптивного поєднання управлінських рішень залежно від специфіки інноваційної технології та умов її впровадження. Наприклад, З. Галушка у своїй роботі, присвяченій вивченню еволюції методів та інструментів проєктного менеджменту в умовах нової управлінської турбулентності, акцентує увагу на існуванні таких методаів як: водоспадна модель (Waterfall), Agile, Scrum,

методах критичного шляху (Critical Path Method, CPM), PRINCE2, Lean Project Management, Kanban [1, с. 81]. Водночас В. Боковець і О. Заяц також згадують про методологію Six Sigma [2, с. 56], а Ж. Жигалкевич і В. Чухліб – про метод Crystal [3, с. 128]. І хоча навести вичерпний перелік відповідних методів проєктного фактично неможливо, адже їх кількість постійно зростає та видозмінюється під впливом розвитку технологій і управлінських підходів, однак доречно зауважити, що загалом у науковій літературі на сьогодні існує підхід, згідно з яким усі вони поділяються на жорсткі та гнучкі [3, с. 127].

У межах зазначеного підходу жорсткі методи проєктного менеджменту характеризуються високим рівнем формалізації, чіткою послідовністю етапів реалізації проєкту та детальним попереднім плануванням, а тому вони, як справедливо вказують Ж. Жигалкевич і В. Чухліб, «застосовуються в умовах суворого формального управління проектом, зі зниженою довірою й підвищеною відповідальності замовника і виконавця» [3, с. 127]. Прийнято вважати, що саме жорсткі методи і є основою «класичного проєктного менеджменту», який «засновується на тому, що найбільш очевидний спосіб зробити свій проект більш керованим – це розбити процес його виконання на послідовні етапи» [2, с. 55]. Найвідомішим прикладом серед таких методів є водоспадна (каскадна) модель (Waterfall), реалізація якої передбачає послідовне проходження взаємопов’язаних етапів без можливості призупинення процесу для внесення змін або переходу до наступного етапу до повного завершення попереднього [4, с. 28].

Незаперечними перевагами методології Waterfall є її структурованість, що забезпечує ретельне документальне оформлення кожного етапу, чітке визначення строків і витрат, а також прозорість усіх процесів [5]. Проте, разом з тим, каскадний підхід має низку обмежень, які можуть знижувати його ефективність у практичному застосуванні. Зокрема, він передбачає фіксацію всіх вимог на початковому етапі, що істотно ускладнює їх подальше коригування. У разі виникнення потреби внесення змін пізніше це, як правило,

зумовлює необхідність повернення до початкової стадії і фактичного перероблення значної частини вже виконаної роботи.

Відтак у сучасній практиці управління проєктами виникли більш гнучкі підходи. Значного поширення набули, приміром, Agile-методології, які базуються на ітеративному виконанні робіт, поділі проєкту на короткі цикли та постійному

Таким чином, на відміну від жорстко структурованої моделі Waterfall, Agile пропонує гнучкий і динамічний підхід, у якому процес розвивається через повторювані етапи. Це дозволяє своєчасно виявляти недоліки, враховувати зворотній зв'язок та адаптувати подальший хід проєкту відповідно до актуальних потреб.

Водночас доречно наголосити на тому, що саме на основі Agile, як стверджують Ж. Жигалкевич та В. Чухліб, були розроблені й деякі інші гнучкі методи, так звані «фреймворки (frameworks), серед яких: Scrum, Lean, Kanban, Crystal [3, с. 128]. Кожен із зазначених методів характеризується власною концептуальною основою, набором інструментів та специфікою застосування, що дозволяє адаптувати процес управління проєктами до умов високої невизначеності, мінливості середовища та складності інноваційних процесів.

Так, Scrum є структурованим фреймворком, що ґрунтується на ітеративно-інкрементальному підході до розробки та управління проєктами. Згідно із дослідженням експерта у сфері управління проєктами, який керує розвитком системи FlexiProject, Д. Вжосека, цей метод був розроблений у 1990-х роках Кеном Швабером та Джеффом Сазерлендом [6]. Його суть полягає у поділі проєкту на короткі часові інтервали – спринти (Sprint), кожен з яких завершується створенням функціонального інкременту (Increment) – конкретної сходинки до цілі проєкту.

Таким чином, розглянуті методи проєктного менеджменту формують методологічну основу управління інноваційними процесами, визначаючи загальну логіку, принципи та підходи до організації діяльності. Водночас їх ефективна реалізація на практиці є неможливою без використання відповідного

інструментарію. Отож у цьому контексті доцільно, на нашу думку, здійснити аналіз також інструментів проєктного менеджменту, які виконують прикладну функцію, забезпечуючи планування, координацію, контроль і оцінку виконання завдань, а також сприяють підвищенню прозорості процесів і ефективності управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Галушка З. Еволюція методів та інструментів проєктного менеджменту в умовах нової управлінської турбулентності. *SWorld Journal*. 2025. Iss. 32. Part 3. С. 72-92.
2. Боковець В.В., Заяц О.М. Сучасні методи управління проєктами та їх особливості. *Інфраструктура ринку*. 2022. Випуск 65. С. 55-57.
3. Жигалкевич Ж.М., Чухліб В.Є. Управління проектами та їх ризиками: підходи та методи. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 6 (17). С. 126-130.
4. Тарасюк Г.М. Розвиток проєктного менеджменту: основні методології та тренди. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 4 (106). С. 26-32.
5. Каскадна модель (waterfall model). *QALight*. URL: https://surl.li/jdeqkm (дата звернення: 20.03.2026).
6. Wrzosek D. Scrum vs. Agile – в чому відмінності? *FlexiProject.* URL: https://surl.li/fkaluw (дата звернення: 21.03.2026).

УДК 330.341.1:330.3:338.2

Гліб БАРАНОВ
здобувач ступеня «доктор філософії» спеціальності 051 Економіка
Науковий керівник: **Руслан МАНН**, *доктор економічних наук, професор*
завідувач кафедри економіки та управління,
Черкаський державний технологічний університет

ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІКИ

Формування інноваційної моделі економіки є ключовою передумовою забезпечення стійкого економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та інтеграції національних господарських систем у глобальний економічний простір. У сучасних умовах трансформаційних змін особливого значення набуває дослідження інструментів стимулювання інноваційного розвитку, які забезпечують ефективне функціонування

економіки знань. Як зазначає О. Коваленко, інноваційна модель економічного розвитку передбачає активізацію технологічного оновлення та структурної модернізації економіки на основі впровадження нових управлінських та інституційних механізмів [1].

В наукових дослідженнях інноваційна модель економіки трактується як складна відкрита система, що базується на взаємодії ключових суб'єктів – держави, бізнесу, науки та суспільства. Зокрема, Л. Безчасний та В. Мельник підкреслюють, що ефективність такої моделі залежить від узгодженості економічної політики з інструментами стимулювання інноваційної активності на різних рівнях господарювання [2]. Водночас І. Підоричева наголошує, що результативність інноваційного розвитку визначається оптимальним поєднанням ринкових механізмів і державного регулювання, що формує сприятливе інституційне середовище [3].

Узагальнення наукових підходів дозволяє визначити, що інструменти стимулювання інноваційної моделі економіки охоплюють сукупність взаємопов'язаних механізмів, спрямованих на активізацію інноваційної діяльності, підвищення інвестиційної привабливості та розвиток інноваційної інфраструктури. До ключових інструментів належать нормативно-правове забезпечення, фінансово-економічні стимули, організаційні форми підтримки інновацій та сучасні управлінські практики. За результатами досліджень Н. Степаненко, А. Литвиненка та І. Пивавар, важливу роль відіграють такі інструменти, як кластеризація, розвиток технологічних парків, трансфер технологій та підтримка стартап-екосистем [4].

Суттєвим інструментом стимулювання інноваційного розвитку є державно-приватне партнерство, яке забезпечує ефективне поєднання ресурсів держави та бізнесу. М. Кравченко та В. Прудкий доводять, що використання механізмів партнерства сприяє зниженню ризиків інноваційної діяльності, підвищенню ефективності інвестицій та прискоренню впровадження нових технологій [5]. У цьому контексті важливою є також роль інститутів, що

забезпечують захист прав інтелектуальної власності, доступ до фінансових ресурсів та розвиток інноваційної інфраструктури.

Поряд з інституційними важливе значення мають управлінські інструменти стимулювання інноваційної моделі економіки. До них належать стратегічне планування, програмно-цільовий підхід, цифровізація управлінських процесів, використання методів бенчмаркінгу та формування інноваційних екосистем. Застосування системного підходу до управління економічним розвитком дозволяє підвищити ефективність реалізації інноваційної політики та забезпечити її узгодженість на різних рівнях управління [2].

Особливу увагу слід приділити регіональному рівню реалізації інструментів стимулювання інноваційної моделі економіки. Емпіричні дослідження свідчать, що ефективність інноваційного розвитку значною мірою залежить від якості регіонального інституційного середовища, рівня розвитку інфраструктури та здатності органів влади впроваджувати сучасні управлінські рішення [4]. Це зумовлює необхідність формування регіональних стратегій інноваційного розвитку, орієнтованих на використання локальних конкурентних переваг.

Систематизація інструментів стимулювання інноваційної моделі економіки дозволяє узагальнити їх за основними функціональними групами (табл. 1).

Таблиця 1

Систематизація інструментів стимулювання інноваційної моделі економіки

Група інструментів	**Конкретні інструменти**	**Механізм впливу**	**Очікуваний ефект**
Інституційні	Законодавче регулювання, захист інтелектуальної власності, інноваційна інфраструктура	Формування стабільного середовища функціонування	Зростання інноваційної активності
Фінансово-економічні	Податкові стимули, гранти, венчурне фінансування	Забезпечення фінансової підтримки інновацій	Активізація інвестицій у НДДКР
Організаційні	Кластери, технопарки, інкубатори	Концентрація ресурсів та кооперація	Підвищення ефективності

Група інструментів	Конкретні інструменти	Механізм впливу	Очікуваний ефект
		суб'єктів	інновацій
Управлінські	Стратегічне планування, цифровізація, бенчмаркінг	Оптимізація процесів управління	Підвищення результативності політики
Партнерські	Державно-приватне партнерство, модель Triple Helix	Синергія взаємодії суб'єктів	Прискорення комерціалізації інновацій

Джерело: розроблено автором

Представлена систематизація демонструє, що інструменти стимулювання інноваційної моделі економіки мають комплексний характер і взаємодіють між собою, формуючи цілісну систему підтримки інноваційного розвитку. Ефективність їх застосування залежить від рівня узгодженості економічної політики, якості інституційного середовища та здатності органів управління забезпечувати адаптивність до зовнішніх викликів.

Отже, інструменти стимулювання інноваційної моделі економіки є ключовим фактором переходу до економіки знань, забезпечуючи ефективне використання інтелектуального потенціалу, розвиток інноваційної інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку інтегрованих підходів до оцінки ефективності інструментів стимулювання інновацій та їх адаптацію до умов цифрової трансформації.

Список використаних джерел:

1. Коваленко О.В. Концептуальна модель інноваційного типу економічного розвитку. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету.* 2021. № 1(2). С.7-12. URL: https://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/232538.
2. Безчасний Л., Мельник В. Інноваційна модель економічного розвитку України. *Журнал європейської економіки. 2003. Т. 2. № 3. С. 303-315.*
3. Підоричева І. Інноваційна політика через призму економічної теорії. *Журнал європейської економіки*. 2022. Т. 21. № 4. С. 428-443.
4. Степаненко Н.О., Литвиненко А.В., Пивавар І.В. Інноваційний розвиток національної економіки в контексті глобальний економічних тенденцій. *Економіка і регіон.* 2025. № 2(97). С. 13-20. URL: https://journals.nupp.edu.ua/eir/uk/article/view/3782.
5. Кравченко М.О., Прудкий В.В. Модель державно-приватного партнерства як інструмент забезпечення інноваційної стійкості підприємств оборонно-

промислового комплексу. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут».* 2023. № 26. С. 73-78. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/286987.

УДК: 005.591.6:005.53:005.332.4

Вікторія БЕДРАК
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра,
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Юлія НАМАЗОВА**, *доктор філософії*
з публічного управління та адміністрування, старший викладач
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

СУЧАСНІ ІНОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та посиленої конкуренції інноваційні рішення в управлінні підприємством стають визначальним фактором забезпечення конкурентоспроможності. Швидкі технологічні зміни, зокрема штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей, блокчейн та хмарні технології, змушують підприємства переглядати традиційні моделі управління та активно впроваджувати нові підходи. Для українських підприємств, які функціонують в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів, такі інновації є не лише джерелом зростання, а й необхідною умовою виживання та сталого розвитку [1]. Водночас гостро постає проблема впровадження інноваційних рішень: високі ризики, обмеженість фінансових ресурсів, опір корпоративної культури, кадровий дефіцит та слабка інтеграція нововведень у загальну стратегію часто призводять до того, що перспективні технології не досягають повної комерціалізації [7].

Метою роботи є аналіз сучасних інноваційних рішень у сфері управління підприємством та визначення їх впливу на рівень конкурентоспроможності бізнесу.

Сучасні інноваційні рішення в управлінні підприємством можна класифікувати за кількома ключовими напрямками. Перший напрямок – цифрова трансформація, що включає впровадження цифрових платформ і

систем управління (зокрема ERP, CRM тощо). Ці системи забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, моніторинг у реальному часі та інтеграцію даних, що дозволяє суттєво скоротити операційні витрати та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Цифрова трансформація перетворює підприємства на організації, орієнтовані на використання цифрових технологій, і є рушійною силою підвищення конкурентоспроможності [2].

Другий напрямок – сучасні інструменти аналізу даних (Big Data, елементи штучного інтелекту та прогнозної аналітики). Ці інструменти дозволяють глибоко аналізувати ринкові тренди, поведінку споживачів і внутрішні процеси, сприяючи персоналізації пропозицій, точному прогнозуванню попиту та оперативному виявленню ризиків. Підприємства, які активно застосовують такі технології, демонструють вищу адаптивність і стійкі конкурентні переваги [3].

Третій напрямок охоплює гнучкі методології управління (Agile, Lean, дизайн-мислення) та відкриті інновації. Agile-підходи дозволяють прискорити розробку продуктів і процесів, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Співпраця з партнерами, стартапами та науковими установами сприяє впровадженню інновацій [4, с. 61–64].

Важливим аспектом є інтеграція технологій сталого розвитку в систему управління. Підприємства, які поєднують цифрові рішення зі сталими практиками, отримують додаткові конкурентні переваги завдяки покращенню репутації та відповідності міжнародним вимогам [5].

Прикладом може слугувати компанія «UBC Green Cool» (виробництво холодильної техніки, ПрАТ «УкПостач»), яка у 2022 році здійснила повну релокацію виробничих потужностей з Дергачів (Харківська область) до Вінниці. Підприємство впровадило повну інтеграцію ERP-системи як ключову організаційно-управлінську інновацію. Це дозволило зберегти цілісність виробництва, відновити стабільну роботу та значно підвищити конкурентоспроможність навіть в умовах воєнного стану [8].

Разом з тим, проблема впровадження інновацій залишається критичною: брак фінансування R&D, високий рівень ризиків та слабка інтеграція нововведень у стратегію призводять до низької ефективності.

Доцільно зазначити, що сучасні інноваційні рішення в управлінні підприємством стають реальним фактором конкурентоспроможності лише за умови їх системної інтеграції в загальну стратегію розвитку з обов'язковим урахуванням людського капіталу, подоланням організаційних бар'єрів та постійним моніторингом зовнішнього середовища. Без цього інновації залишаються декларативними й не забезпечують стійкої переваги в умовах турбулентності.

Впровадження цих інноваційних рішень безпосередньо впливає на конкурентоспроможність через підвищення операційної ефективності, зниження витрат, покращення якості продукції та послуг, швидку адаптацію до ринкових змін і удосконалення бізнес-моделей. Дослідження підтверджують, що інноваційний менеджмент і управлінські інновації є ключовими для збереження та посилення конкурентних позицій підприємства в динамічному середовищі [6].

Отже, сучасні інноваційні рішення в управлінні підприємством є важливим фактором підвищення його конкурентоспроможності. Цифрова трансформація, використання аналітики даних, гнучкі підходи до управління та впровадження принципів сталого розвитку сприяють підвищенню ефективності діяльності, зниженню витрат і покращенню якості управлінських рішень. В умовах економічної нестабільності такі інновації набувають особливого значення, оскільки забезпечують адаптацію підприємств до змін зовнішнього середовища та зміцнення їх конкурентних позицій.

Список використаних джерел:

1. Загребельна І.Л. Інноваційний розвиток як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. 2024. Т. 9. № 3. С. 62–66.
2. Кайда І. Цифрова трансформація як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. С. 103.

3. Данкевич В.Є., Данкевич А.Є., Навроцька Т.А. Креативне управління конкурентоспроможністю бізнес-структур в економіці України в умовах війни і відбудови: Інтернет речей та інноваційні рішення. *Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*. 2024. С. 112–120.
4. Лазоренко Т.В., Сотник А.А., Бурачек І.В. Механізми управління змінами в бізнес-моделях підприємств. *Науковий вісник*. Серія економічна. Серія юридична. 2025. Випуск 46. С. 60–66.
5. Шовкун-Заблоцька Л.В. Формування ефективного механізму інноваційного менеджменту на підприємствах. *Вісник Київського національного економічного університету*. 2024. № 36 (3). С. 281.
6. Пархуць Є.Д., Огданська О.Д. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі моделей цифрової трансформації. *European Journal of Management Issues*. 2025. Vol. 33 (2). С. 75–87.
7. Зубар І. В., Намазова Ю. І., Рімша Ю. О. Інноваційні інструменти маркетингового менеджменту як фактор підвищення конкурентоспроможності бізнесу. *Актуальні питання економічних наук.* 2026. № 19. Режим доступу: URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.18500078 (доступно за посиланням: http://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/1100/1083).
8. Джурмій Б. О. Конкурентоспроможність підприємства в умовах воєнного стану (на прикладі ПрАТ «УкПостач»). *Науковий вісник.* Серія: економічна, юридична. 2026. Режим доступу: URL: https://jqmth.donnu.edu.ua/article/view/19162/19059.

УДК: 35.07:005.3

Тетяна БОНДАР
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Валерій ДОВГАНЬ**, *доктор наук*
з державного управління, професор
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

РОЛЬ ПРОЗОРОСТІ ТА ПІДЗВІТНОСТІ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

У сучасних умовах розвитку публічного управління, зростання суспільних очікувань та необхідності підвищення довіри до влади особливої актуальності набуває забезпечення прозорості та підзвітності її діяльності. Підвищення вимог суспільства до прозорості та підзвітності зумовлює необхідність впровадження відповідних принципів у практику управління.

Відтак постає потреба у розвитку нових підходів до прийняття управлінських рішень і вдосконалення діяльності публічної влади.

Мета дослідження полягає у визначенні ролі прозорості та підзвітності у формуванні ефективного менеджменту публічної влади.

Результати дослідження. У ході дослідження встановлено, що прозорість передбачає відкритість інформації про діяльність органів влади, доступність управлінських рішень для громадськості та зрозумілість процедур їх прийняття. Підзвітність означає відповідальність суб'єктів владних повноважень за результати своєї діяльності та наявність механізмів контролю з боку держави і суспільства.

Прозорість і підзвітність належать до базових принципів сучасного публічного управління. Вони є ключовим чинником підвищення результативності управлінської діяльності, забезпеченні контролю за функціонуванням органів влади та запобіганні корупційним явищам. У зв'язку з цим дослідження цих принципів є важливим як з теоретичної точки зору, так і в практичній діяльності.

Взаємозв'язок прозорості та підзвітності є ключовим фактором ефективного менеджменту публічної влади. Прозорість створює передумови для здійснення контролю, а підзвітність забезпечує відповідальність за результати діяльності. У поєднанні ці принципи формують основу для підвищення якості управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів та мінімізації корупційних ризиків [1, с. 262].

Сучасні цифрові технології є важливим інструментом забезпечення прозорості та підзвітності. Впровадження електронного урядування, розвиток відкритих даних, електронних сервісів та онлайн-комунікації з громадянами сприяють підвищенню рівня відкритості влади та залученню громадськості до процесів управління. Зокрема, електронні петиції, онлайн-консультації, відкриті бюджети та цифрові платформи взаємодії з громадянами є ефективними інструментами забезпечення прозорості [2].

Незважаючи на це, в Україні залишаються певні труднощі у впровадженні принципів прозорості та підзвітності. Серед них варто виокремити недостатню відкритість окремих органів влади, формальний підхід до звітування, обмеження доступу до інформації в окремих випадках, а також недостатній рівень участі громадян у процесах прийняття рішень. Додатковим фактором є дія воєнного стану, в умовах якого частина інформації обмежується з міркувань безпеки, що ускладнює забезпечення належного рівня прозорості [3, с. 27].

Водночас важливо забезпечити баланс між відкритістю інформації та захистом державної безпеки. Це зумовлює необхідність оновлення нормативно-правового регулювання, посилення інституційної спроможності органів влади та підвищення цифрової обізнаності населення.

Ефективний менеджмент публічної влади неможливий без формування довіри громадян, адже прозорість і підзвітність є ключовими чинниками, що впливають на рівень цієї довіри. Відкритість інформації дозволяє громадянам оцінювати діяльність органів влади, а підзвітність забезпечує відповідальність за прийняті рішення. У результаті формується більш ефективна система управління, орієнтована на потреби суспільства [1, с. 260].

Підсумовуючи, прозорість і підзвітність виступають важливими елементами ефективного менеджменту публічної влади. Їх реалізація сприяє підвищенню результативності діяльності органів влади, зниженню корупційних ризиків, більш раціональному використанню ресурсів і посиленню довіри громадян до державних інституцій.

Подальше вдосконалення цих принципів потребує комплексного підходу, який передбачає оновлення законодавчої бази, розвиток сучасних технологічних інструментів та розширення участі громадян у процесах управління.

Список використаних джерел:

1. Тимофеєв С. П. Загальні засади забезпечення відкритості та прозорості органів публічної влади в Україні. *Публічне адміністрування та регіональний розвиток*. 2021. № 11.
2. Постанова Кабінету Міністрів України «Про доступ до публічної інформації» від 25 травня 2011 р. № 583 // Кабінет Міністрів України. Режим доступу: URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/243928514 (дата звернення: 25.03.2026).
3. Антонова С. Є., Придатко Д. О. Моніторинг стану прозорості та відкритості органів влади в умовах воєнного стану. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. № 40. С. 24–30.

УДК: 353.07(438)

Оксана ЗЕЛІНСЬКА
кандидат технічних наук, доцент кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського
Юлія ВЕСЕЛОВА
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра кафедри публічного управління та менеджменту Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

ПОЛЬСЬКА МОДЕЛЬ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ: ДОСВІД ВОЄВОДСТВ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Реформа децентралізації в Україні триває з 2014 року, однак питання ефективності регіонального управління залишається відкритим. Польська модель, запроваджена у 1999 році, вважається однією з найуспішніших у Центральній Європі. Вона дозволила подолати радянську спадщину надцентралізації та забезпечити сталий регіональний розвиток. Вивчення цього досвіду є актуальним для вдосконалення української системи публічного управління в умовах воєнного та повоєнного відновлення.

Мета дослідження – проаналізувати польську модель регіонального управління на рівні воєводств, визначити її ключові інституційні та фінансові механізми та обґрунтувати можливості адаптації окремих елементів в Україні.

Адміністративна реформа Польщі 1999 року запровадила трирівневий територіальний устрій: гміна (громада) – повіт – воєводство. Ключовою особливістю є поділ повноважень на рівні воєводства між двома органами:

- *воєводою* (представник центральної влади, призначається Прем'єр-міністром, відповідає за законність та урядову адміністрацію);
- *маршалком* (обирається воєводським сеймиком, відповідає за стратегію розвитку регіону, управління єврофондами, інфраструктуру, освіту).

Приклад із практики: Люблінське воєводство завдяки ефективному використанню коштів ЄС (понад 2 млрд євро у 2014–2020 рр.) реалізувало проєкти з модернізації доріг, очищення води та підтримки малого бізнесу. Маршалок виступав головним розпорядником регіональної операційної програми.

Кейс для України: На Вінниччині спроба створити регіональний фонд розвитку громад наштовхнулася на дублювання повноважень між ОДА та обласною радою. Запровадження чіткого розподілу за польським зразком (воєвода – контроль, маршалок – розвиток) дозволило б уникнути конфлікту інтересів.

Фінансова децентралізація. У Польщі гміни отримують понад 50% податку на доходи фізичних осіб. Воєводства мають власні бюджети та можуть залучати кредити під регіональні проєкти. В Україні після реформи 2015–2020 рр. громади отримали більше ресурсів, однак на обласному рівні фінансова автономія залишається обмеженою.

Конкретний приклад: Гміна Закопане щорічно формує 40% свого бюджету за рахунок туристичного збору, який спрямовує на утримання інфраструктури. В Україні аналогічний механізм (туристичний збір) часто не надходить до громад через недосконалість адміністрування.

Висновки. Польська модель регіонального управління демонструє, що ефективна децентралізація передбачає:

1) чіткий інституційний розподіл між представником центру та обраним органом розвитку;

2) фінансову самостійність усіх рівнів;

3) принцип субсидіарності (рішення на найнижчому можливому рівні).

Для України доцільно адаптувати досвід воєводств у частині розмежування повноважень між головами ОДА (як воєводи) та головами обласних рад (як маршалки), а також запровадити регіональні програми розвитку, що фінансуються з гарантованих податкових надходжень. Подальших досліджень потребує питання імплементації польського досвіду в умовах воєнного стану в Україні.

Список використаних джерел:

1. Адміністративна реформа Польщі (1999). *Вікіпедія*. URL: Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Адміністративна_реформа_Польщі_(1999) (дата звернення: 24.03.2026).
2. Крат М., Софій О. Майбутнє українських районів: польський досвід функціонування місцевого самоврядування на рівні повітів. Львів: Європейський діалог, 2021. 44 с.
3. Воєводство, гміна і повіт – вчимо територіальний устрій Польщі. *UkrayinyNovynyPl*. Режим доступу: URL:https://www.ukrayinynovyny.pl/korysna-informatsiya/news-voievodstvo-gmina-i-povit-vchimo-teritorialniy-ustriy-polshc,nId,7910141 (дата звернення: 24.03.2026).
4. Дерець В.А. Польський досвід організації та діяльності урядової адміністрації у воєводстві та реформа місцевих державних адміністрацій в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки.* 2023. Т. 34 (73) № 5. С. 40–45.
5. Досвід Польщі в рамках реформи децентралізації. *Factor*. Режим доступу: URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2017/november/issue-11/article32049.html (дата звернення: 25.03.2026).

УДК: 005.932:005.334

Дар'я ГОРОБИНСЬКА
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри публічного управління та менеджменту
Юлія НАМАЗОВА
доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ РИЗИКАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: АДАПТАЦІЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ

Ключові слова: логістичні ризики, управління ризиками, невизначеність, адаптація ланцюгів постачання, воєнний стан, стійкість логістичних систем, цифрова трансформація, ризик-менеджмент.

Актуальність. У сучасних умовах повномасштабної війни та глобальної невизначеності управління логістичними ризиками стає критичним фактором стійкості бізнесу в Україні. Воєнні дії призвели до руйнування транспортної інфраструктури, блокування морських і залізничних маршрутів, зростання витрат та перебоїв у постачаннях [6, с. 4–7]. За даними наукових досліджень, у 2022–2024 рр. обсяги автомобільних перевезень зменшилися на 22 %, а залізничних — на 50 % порівняно з довоєнним рівнем, що спричинило логістичну кризу [2, с. 297–298].

Цифрова трансформація та адаптивні стратегії виступають головними інструментами мінімізації ризиків і відновлення ефективності ланцюгів постачання. Підприємства змушені оперативно змінювати маршрути, диверсифікувати постачальників і впроваджувати сучасні технології моніторингу [3, с. 47]. Без системного ризик-менеджменту компанії ризикують втратити до 30–40 % оборотів через затримки, зростання тарифів і кіберзагрози.

Метою дослідження є визначення сучасних підходів до управління логістичними ризиками в умовах невизначеності та розробка рекомендацій щодо адаптації ланцюгів постачання для підвищення стійкості підприємств. Особлива увага приділяється аналізу впливу воєнних факторів, класифікації

ризиків, обґрунтуванню інструментів їх нейтралізації та ролі цифрових технологій.

Процеси управління логістичними ризиками вимагають системного підходу: ідентифікації ризиків (зовнішніх і внутрішніх), їх оцінки, прогнозування наслідків, вибору методів мінімізації (диверсифікація маршрутів, страхування, буферні запаси, адаптивні контракти) та постійного моніторингу [7, с. 338-340]. Ці інструменти дозволяють швидко реагувати на зміни, оптимізувати витрати та забезпечувати безперервність постачань.

Серед ключових воєнних ризиків — фізичні загрози (обстріли, блокада портів), логістичні затримки, зростання вартості транспортування, кіберзагрози та кадровий дефіцит [2, с. 299-300]. Додатковими факторами ризику є валютні коливання, регуляторні обмеження та екологічні загрози.

Український бізнес демонструє успішні приклади адаптації. Компанія «Нова Пошта» переорієнтувала маршрути на залізничні та автомобільні перевезення через західний кордон, запровадила GPS-моніторинг і алгоритми штучного інтелекту для оптимізації шляхів, що дозволило скоротити час доставки на 25 % і зберегти стійкість під час обстрілів [6, с. 9-11]. Підприємства аграрного сектору диверсифікували експортні ланцюги через Польщу, Румунію та Молдову, використовуючи цифрові платформи Track & Trace та blockchain [1, с. 255-257].

Водночас впровадження ефективного управління ризиками стримується браком цифрової інфраструктури, високими витратами на технології, регуляторними бар’єрами та дефіцитом кваліфікованих кадрів. Державні програми («Дія.Бізнес», ініціативи Мінцифри та Мінекономіки) частково вирішують ці проблеми, сприяючи цифровізації та підвищенню стійкості бізнесу [5, с. 189-191].

Дослідження показало, що адаптація ланцюгів постачання вимагає поєднання ризик-орієнтованого підходу з цифровими технологіями (Big Data, ШІ, GIS-системи). Запропонована п’ятиетапна модель управління ризиками включає виявлення ризиків, оцінку, аналіз впливу, прогнозування сценаріїв та вибір стратегії реагування [4, с. 388-390]. Найефективнішими методами є

диверсифікація постачальників і маршрутів, створення буферних запасів, страхування та гнучкі контракти. Їх впровадження дозволяє скоротити час доставки на 20–30 % і знизити логістичні витрати на 15–25 % [7, с. 341-343; 1, с. 258-260].

Висновки. Управління логістичними ризиками в умовах невизначеності є стратегічною необхідністю для адаптації ланцюгів постачання та забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Цифрові інструменти, державна підтримка та корпоративна гнучкість дозволяють мінімізувати вплив воєнних факторів і формувати стійкі логістичні системи. Подальше вдосконалення потребує посилення цифровізації, підготовки кадрів і створення національної платформи моніторингу ризиків. Реалізація цих заходів сприятиме відновленню економіки України та її інтеграції в глобальні ланцюги постачання.

Список використаних джерел:

1. Бездітко О. Є. Стратегія формування і управління логістичними ланцюгами поставок на підприємстві. О. Є. Бездітко, І. І. Кравчук, С. О. Лавриненко. *Сталий розвиток економіки.* 2024. № 2 (49). С. 252–260. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-40.
2. Вакуленко В. Система ризик-менеджменту логістичних систем в умовах воєнного стану України. В. Вакуленко, Лю Юнтао, Лю Сяовей. *Сталий розвиток економіки.* 2025. № 3 (54). С. 296–300. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-45.
3. Демченко Г. В. Стратегічне управління ризиками у глобальних ланцюгах постачання в умовах нестабільного середовища. Г. В. Демченко. *Ефективна економіка.* 2024. № 12. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.47.
4. Мельник А. Управління логістичними процесами підприємств в умовах воєнного стану. А. Мельник. Моделювання та діагностика економічних систем. 2024. Режим доступу: URL: https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/400/384.
5. Намазова Ю. І. Цифровізація та інформаційні технології як детермінанта запобігання корупції в територіальних сервісних центрах МВС. Ю. І. Намазова. Розбудова доброчесності та комплаєнсу в Україні: виклики і перспективи євроінтеграції: збірник матеріалів Всеукраїнської конференції з міжнародною участю (м. Вінниця, 27 березня 2025 р.). Вінниця: ТОВ «Друк», 2025. С. 189–191. URL: https://dspace.vspu.edu.ua/items/79803cbc-3b96-487e-9ff0-ff6d855055f4.
6. Сущенко Р. Адаптація ланцюгів постачання до викликів воєнного стану . Р. Сущенко, Н. Ільченко. *Товари і ринки*. 2023. № 1 (45). С. 4-16. DOI: 10.31617/2.2023(45)01.
7. Ярмусь Д. В. Ризик-менеджмент в умовах воєнного стану: адаптація моделей управління. Д. В. Ярмусь. *Вісник Хмельницького національного*

університету. 2025. № 2 (93), Ч. 1. С. 337–343. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.1.45.

УДК: 005.7:17:502.131.1

Давід ГУСАРЕНКО
здобувач ступеня вищої освіти бакалавра
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Іван ЗУБАР**, *кандидат економічних наук,*
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В СИСТЕМУ КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Інтеграція принципів сталого розвитку в систему корпоративної етики сучасного підприємства передбачає перехід від формального декларування цінностей до їх практичного втілення у щоденній управлінській діяльності. У цьому контексті корпоративна етика має охоплювати не лише норми внутрішньої поведінки персоналу, а й принципи прозорості, підзвітності, доброчесності, соціальної відповідальності та екологічної виваженості управлінських рішень [4].

Практичне значення корпоративної етики в умовах сталого розвитку проявляється через її зв’язок із концепціями корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та екологічні, соціальні та управлінські критерії (ESG). Якщо КСВ відображає відповідальне ставлення бізнесу до суспільства і довкілля, то ESG дає змогу перевести ці орієнтири у конкретні управлінські критерії та показники. У такому розумінні корпоративна етика виступає внутрішньою ціннісною основою, на якій будується екологічно та соціально відповідальна поведінка підприємства, а також його управлінська політика у сфері взаємодії із зацікавленими сторонами [4]. Разом із тим науковці підтверджують, що навіть компанії з доволі високим рівнем КСВ можуть мати суттєві прогалини, зокрема неповне розкриття соціально-екологічних показників, відсутність відкритої інформації про навчання працівників у сфері

КСВ, слабкий прогрес у зниженні екологічного впливу, а також нечітке визначення осіб чи документів, відповідальних за дотримання етичних та антикорупційних стандартів [3].

Варто зауважити, що готовність бізнесу до впровадження етичних стандартів значною мірою залежить від культурних практик і базових цінностей суспільства, у якому функціонує підприємство [3]. Важливим орієнтиром у цьому процесі є досвід ЄС, який засвідчує, що інтеграція принципів сталого розвитку в діяльність організацій прямо корелює з інституційною спроможністю та демократичністю сфери державного управління. У цьому контексті європейська практика є важливою для формування відповідного соціокультурного середовища, у якому органи державної влади, місцевого самоврядування, бізнес, громадські інституції та інші стейкхолдери співпрацюють у єдиній площині, націленій на реалізацію цілей сталого розвитку. Саме тому імплементація європейського досвіду в Україні повинна відбуватися шляхом адаптації кращих практик до національних умов, з орієнтацією на якісні публічні послуги, регіональний розвиток, посилення відповідальності інститутів та розширення участі зацікавлених сторін у прийнятті рішень [1], [2]. Такий підхід прямо сприятиме досягненню цілей сталого розвитку, пов’язаних із формуванням ефективних інституцій і взаємодією між державою та бізнесом.

Особливо виразно потреба такої інтеграції проявляється у сферах, що мають стратегічне значення для суспільства, зокрема в енергетиці, агропродовольчому секторі, логістиці, соціальній інфраструктурі та забезпеченні продовольчої безпеки в умовах війни. За таких умов досягнення цілей сталого розвитку потребує узгоджених дій державних і приватних суб’єктів: держава має забезпечувати належне нормативне середовище, моніторинг загроз, регуляторну підтримку, розвиток інфраструктури та стимулювання стійкого виробництва, тоді як бізнес безпосередньо впливає на стабільність постачання, раціональне використання ресурсів, зайнятість населення та стійкість територіальних громад.

Відтак інтеграція принципів сталого розвитку в корпоративну культуру та етичні стандарти організацій має розглядатися як важлива передумова зміцнення інституційної спроможності, підвищення соціальної відповідальності бізнесу та

розвитку міжсекторальної взаємодії. Європейський досвід і українські реалії засвідчують, що саме така модель, заснована на кооперації, підтримці малого і середнього бізнесу, розвитку інфраструктури та відповідальному управлінні ресурсами, створює підґрунтя не лише для поточної стабільності, а й для довгострокового відновлення, зростання та суспільної стійкості.

Отже, інтеграція принципів сталого розвитку в систему корпоративної етики сучасного підприємства має розглядатися як комплексний управлінський процес, що поєднує ціннісні засади, інституційні умови, інтереси стейкхолдерів та практичні механізми відповідального управління, забезпечуючи довгострокову стійкість і результативність діяльності організацій.

Список використаних джерел:

1. Зубар І.В., Онищук Ю.В. Практика ЄС у децентралізації публічної влади та перспективи її застосування в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. № 1 (32). 2022. С.41-45.
2. Зубар І. В., Онищук Ю. В. Стратегія продовольчої безпеки в умовах війни. *Публічне управління та митне адміністрування*, № 2 (37), 2023. С. 78-82. URL: http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/5898
3. Петрова А., Карінцева О., Тарасенко С., Дурановскі В. Бізнес-етичні аспекти для сталого розвитку: сучасний аналіз та оцінка. *Економічний Простір.* 2024. № 190. С.154-161.
4. Yezhelyi Y., Tiahunova Z. Етичні аспекти управління корпоративною соціальною відповідальністю: теорія зацікавлених сторін, соціальний контракт та інші релевантні теорії. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій.* 2025. №2(16). С. 104-117.

УДК 378.147:[004+656]

Дмитро ДАНЧЕНКО
здобувач ступеню вищої освіти бакалавра
Криворізького державного педагогічного університету
Науковий керівник: **Лариса САВЧЕНКО** *д.п.н., професор,*
професор кафедри технологічної та професійної освіти
Криворізький державний педагогічний університет

ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПРОЄКТУВАННЯ ТА ВЕРИФІКАЦІЇ STEM-ОРІЄНТОВАНИХ МІКРОКВАЛІФІКАЦІЙ У ТРАНСПОРТНІЙ ГАЛУЗІ

Актуальність теми. Глобальні тренди цифровізації (Індустрія 4.0) та екологізації транспортної логістики вимагають оперативної трансформації змісту професійної підготовки майбутніх фахівців. Ефективним механізмом такої трансформації є впровадження *мікрокваліфікацій* (micro-credentials), які дозволяють гнучко формувати конкретні, затребувані ринком компетентності. Однак, існує суперечність між потребою у швидкому конструюванні змісту мікрокваліфікацій та відсутністю уніфікованих, науково обґрунтованих інструментів для такого проєктування, особливо на засадах міждисциплінарної STEM-інтеграції (Science, Technology, Engineering, Mathematics) [1; 4].

Мета дослідження - обґрунтувати та апробувати практичний інструментарій для проєктування змісту, візуалізації профілю та верифікації результатів навчання за STEM-орієнтованими мікрокваліфікаціями у транспортній галузі.

Результати дослідження. У роботі запропоновано та реалізовано комплекс інноваційних інструментів для забезпечення якості мікрокваліфікацій:

1. Інструмент проєктування: *алгоритм STEM-тріангуляції Міх-змісту. Цей* алгоритм базується на функціональному аналізі професійних стандартів. Для кожної ключової професійної функції (КФ) визначається необхідний баланс між STEM-компонентами (S, T, E, M). Це дозволяє уникнути хаотичного наповнення змісту та забезпечити його логічну узгодженість із вимогами ринку праці [2].

2. Інструмент візуалізації: *«Радарна діаграма STEM-наповнення».* Діаграма дозволяє наочно представити профіль конкретного мікро-модуля (ММ). Наприклад, для ММ «Цифрове планування маршрутів» діаграма показує домінування компонентів *М (Математики)* та *Т (Технології)*, тоді як для ММ «Ресурсний менеджмент СТЕМ-центру» акцент зміщується на *Е (Інженерію)* та *Т*. Це спрощує для студентів вибір індивідуальної освітньої траєкторії.
3. Інструмент верифікації: *система Цифрових бейджів (Digital Badges).* Для офіційного підтвердження здобутих мікрокваліфікацій запропоновано використовувати цифрові бейджі (на базі блокчейн або LMS Moodle). Бейджі містять метадані про видавця, результати навчання та методи оцінювання, що забезпечує їх прозорість та легкість валідації роботодавцями (наприклад, через LinkedIn), реалізуючи концепцію «накопичуваних кваліфікацій» (stackable credentials) [3].

Для апробації розробленого інструментарію спроєктовано та впроваджено пілотний кейс «Освітня логістика» для спеціальності 015.01 «Професійна освіта (Транспорт)». Результати анкетування здобувачів освіти підтвердили високу затребуваність такого підходу:

– 67% респондентів висловили бажання отримати мікрокваліфікацію «Освітня логістика» для розвитку управлінських навичок.
– 74% опитаних обрали мікро-модуль «Цифрові сервіси планування маршрутів» як найбільш актуальний, що підтверджує запит на диджиталізацію.
– 82% студентів позитивно оцінили можливість «нашаровування» кваліфікацій, порівнюючи це з ефектом «освітнього конструктора».

Для моніторингу ефективності розробленої моделі розроблено *Dashboard освітнього логіста*, який дозволяє в реальному часі відстежувати ключові показники ефективності (KPI) логістичних процесів (наприклад, оптимізація маршрутів підвезення).

Висновки. Розроблений практичний інструментарій (алгоритм тріангуляції, радарні діаграми, цифрові бейджі) є ефективним засобом для забезпечення

якості та прозорості STEM-орієнтованих мікрокваліфікацій. Емпіричне дослідження підтвердило високу мотивацію студентів до накопичуваних кваліфікацій та пріоритетність цифрових компетентностей у транспортній галузі. Запропонована модель кейсу «Освітня логістика» може бути масштабована на інші спеціальності транспортного профілю.

Список використаних джерел:

1. Council of the European Union. Council Recommendation of 16 June 2022 on a European approach to micro-credentials for lifelong learning and employability. *Official Journal of the European Union*. 2022. C 243. P. 10–25.
2. Honey M., Pearson G., Schweingruber H. STEM integration in K-12 education: status, prospects, and an agenda for research. Washington : National Academies Press, 2014. 232 p.
3. Гуржій А. М., Пригодій М. А., Зайчук В. В. Цифрові бейджі та мікрокваліфікації — інноваційні інструменти у системі цифровізації професійної освіти. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців*. 2025. Вип. 77. С. 29–39. DOI: https://doi.org/10.31652/2412-1142-2025-77-29-39
4. Рашкевич Ю., Резнік Г., Степанкова Н. Рекомендації щодо впровадження мікрокваліфікацій в Україні (Національний фреймворк). Київ, 2024. 49 с. DOI: 10.6084/m9.figshare.26396764.v1

УДК: 005.73:005.21:005.936.3

Валерія ДЕМЕНКОВА
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра,
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Юлія НАМАЗОВА**, *доктор філософії з публічного управління та адміністрування, старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту*
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ: КЕЙСИ УСПІШНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У сучасних умовах трансформації бізнес-середовища, зокрема під впливом воєнних викликів, кадрового дефіциту, цифровізації та глобальної невизначеності, корпоративна культура набуває стратегічного значення для підприємств. Вона вже не є лише «м’яким» HR-інструментом, а перетворюється на ключовий ресурс, який забезпечує адаптивність організації, підвищення

лояльності персоналу, зниження плинності кадрів і досягнення довгострокових конкурентних переваг [1]. Актуальність теми посилюється тим, що компанії з сильною та динамічною корпоративною культурою демонструють вищу стійкість до криз і кращі бізнес-результати порівняно з конкурентами, які недооцінюють культурний фактор.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні ролі корпоративної культури як стратегічного інструменту та виявленні факторів її ефективної трансформації.

Корпоративна культура являє собою систему спільних цінностей, норм поведінки, переконань, традицій і символів, яка формує спосіб мислення, прийняття рішень і повсякденні дії працівників [2; с. 210–211]. Сучасні наукові підходи доводять, що ефективна культура виступає інтеграційною платформою для сталого зростання, адаптивності до змін і реалізації стратегічних цілей компанії. Вона знижує внутрішні транзакційні витрати, підвищує рівень довіри в команді, прискорює процеси прийняття рішень і сприяє формуванню інноваційного середовища [3, с. 136].

У період трансформацій особливо важливим є цілеспрямований розвиток корпоративної культури. Зміни дозволяють організації переходити від жорсткої ієрархічної моделі до гнучкої, інноваційної та клієнтоорієнтованої. У такому середовищі працівники відчувають психологічну безпеку, готовність до експериментів і командної взаємодії. Ключовими елементами успішної трансформації виступають діагностика поточного стану культури, активна участь топ-менеджменту, системне навчання персоналу та регулярний моніторинг результатів [4, с. 382]. Без системного підходу будь-які спроби змін залишаються поверхневими і не дають тривалого ефекту.

Аналіз прикладних кейсів підтверджує стратегічну роль корпоративної культури. Характерним міжнародним прикладом є трансформація Microsoft під керівництвом Satya Nadella. Компанія перейшла від конкурентної та ієрархічної культури «know-it-all» (знати все) до культури «growth mindset» (мислення зростання), з акцентом на емпатію, співпрацю, постійне навчання та відкритість до помилок. Лідер особисто демонстрував нові моделі поведінки, впроваджував

інструменти внутрішньої комунікації та заохочував експерименти. Результатом стало суттєве підвищення залученості співробітників, прискорення інновацій і значне зростання ринкової капіталізації [5].

Інший показовий кейс - Netflix з культурою «Freedom and Responsibility» (свобода та відповідальність). Компанія запровадила радикальні практики: необмежену відпустку, постійний конструктивний зворотний зв'язок, принцип найму лише високо відповідальних фахівців та мінімальний жорсткий контроль. Такий підхід дозволив швидко адаптуватися до змін ринку стримінгу, підтримувати високий рівень креативності та утримувати таланти в умовах жорсткої конкуренції [6].

Серед українських прикладів успішними є трансформації на підприємствах транспортної галузі та в компаніях, які під час війни акцентували увагу на цінностях довіри, взаємопідтримки та соціальної відповідальності. Такі зміни допомогли зберегти лояльність колективу, знизити плинність кадрів і забезпечити стабільність операційної діяльності навіть у кризових умовах [7, с. 298–299]. Додатковим підтвердженням є досвід компаній-учасниць Премії HR-бренд Україна 2025, де корпоративна культура стала основою для підвищення залученості персоналу та стійкості бізнесу [8].

На основі аналізу кейсів виокремлено ключові фактори ефективної трансформації корпоративної культури: активна роль топ-менеджменту як носія змін, системна діагностика культури, чітка комунікація цільових цінностей, створення психологічної безпеки, заохочення до експериментів, регулярний моніторинг та інтеграція культури в бізнес-процеси.

Важливим чинником успішної трансформації є ефективні лідерські практики. Емпатичне, адаптивне та комунікативне лідерство знижує опір змінам, формує психологічну безпеку та сприяє створенню гнучкої корпоративної культури. Лідери забезпечують мотивацію персоналу та швидку адаптацію працівників, що підвищує інновації і стійкість організації до воєнних та інших зовнішніх викликів [9, с. 271–273].

Отже, корпоративна культура є потужним стратегічним інструментом, який забезпечує адаптивність, інновації, стійкість підприємства в умовах

сучасних викликів. Виявлені ключові фактори її ефективної трансформації - активна роль лідерства, системна діагностика, комунікація цінностей, психологічна безпека та інтеграція культури в бізнес-процеси - підтверджують, що цілеспрямований розвиток культури швидко окупається через зростання продуктивності, лояльності персоналу та зниження плинності кадрів, перетворюючи її на важливий нематеріальний капітал організації.

Список використаних джерел:

1. Новікова О. Корпоративна культура як стратегічний інструмент утримання та залучення кадрового потенціалу. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-83.
2. Спіцина А. Є. Корпоративна культура як інструмент управління персоналом підприємств транспортної галузі в підвищенні їх конкурентоспроможності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. № 1. С. 209–219. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/89.209.
3. Чобіток В., Кострова Т. Корпоративна культура як стратегічний ресурс розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*. 2025. № 3. С. 134–140. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(20)
4. Шитікова Л. В., Ярошенко О. Ю., Тесленок І. М. Зміни корпоративної культури як ключового елементу адаптації організацій в умовах цифрової трансформації. *Економічний простір*. 2026. № 210. С. 379–385. URL: https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2026/03/210-379-385-shytikova.pdf (дата звернення: 12.04.2026).
5. Successful Organizational Culture Change Case Studies. Leadership IQ. 2024. December. URL: https://www.leadershipiq.com/blogs/leadershipiq/successful-organizational-culture-change-case-studies (дата звернення: 12.04.2026).
6. Netflix: Leading With a Unique Corporate Culture: case study. IESE Business School, University of Navarra, 2023. DPO-810-E. URL: https://www.studocu.com/en-us/document/baruch-college-cuny/managing-people-and-organizations/iese-case-study-netflixs-unique-corporate-culture-2024/154672086 (дата звернення: 12.04.2026).
7. Ленда В. М., Оганесян Г. С., Скібська К. О. Трансформація корпоративної культури під час війни. *Бізнес-інформ*. 2024. № 5. С. 297–303. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-297-303.
8. Онипко Л. Підсумки Премії HR-бренд Україна 2025 СПРАВЖНІ: про людей, бізнес і майбутнє ринку праці. HR Brand. 2025. 12 грудня. URL: https://hr-brand.com/pidsumky-premii-hr-brend-ukraina-2025-spravzhni-pro-liudey-biznes-i-maybutnie-rynku-pratsi/ (дата звернення: 12.04.2026).
9. Назаренко, М., Зубар, І., та Намазова, Ю. (2025). УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ: РОЛЬ ПРАКТИК ЛІДЕРСТВА В АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ. *Актуальні проблеми сталого розвитку* , *2* (5), 268-275. DOI: https://doi.org/10.60022/2(5)-30S.

УДК: 005.53:005.961.6:004

Софія ДЕМЧЕНКО
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра,
кафедри публічного управління та менеджменту
Юлія НАМАЗОВА
доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ІННОВАЦІЙНІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

Актуальність. У сучасних умовах світової цифровізації особливої значущості набуває питання впровадження інноваційних керівних рішень у бізнесі. Оцифрування кардинально змінює усталені моделі управління, створюючи нові можливості для налагодження процесів, зростання конкурентоспроможності та гарантування стабільності підприємств [4].

Метою дослідження є визначення ролі новітніх управлінських рішень у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації. Особливу увагу приділяється їхньому впливу на оптимізацію бізнес-процесів, прийняття стратегічних ухвал та формування нових підходів до управління [5].

Одним із ключових аспектів є аналіз значущості інноваційних методів управління як фактору адаптації підприємств до цифрової трансформації та зміцнення їхньої стійкості до зовнішніх викликів. Дослідження також орієнтоване на виявлення основних проблем, які перешкоджають впровадженню цифрових управлінських рішень, та на розробку рекомендацій щодо їх підтримки [6].

Процеси цифровізації значно розширили можливості для впровадження сучасних технологій у менеджмент. У таких умовах інноваційні управлінські рішення стають важливим інструментом реалізації бізнес-стратегії та забезпечення сталого розвитку підприємств [4].

Інноваційні управлінські рішення відіграють значну роль у розвитку бізнесу в умовах цифровізації. Вони сприяють автоматизації бізнес-процесів, впровадженню штучного інтелекту, Big Data та інших цифрових інструментів, що дозволяє оптимізувати операційну діяльність та підвищувати якість управлінських ухвал [5].

Крім того, розвиток цифрових технологій сприяє диверсифікації бізнес-моделей. Інноваційні управлінські рішення, завдяки своїй гнучкості, дозволяють швидко реагувати на зміни ринку та адаптуватися до сучасних умов господарювання [6].

Важливим аспектом є вплив інноваційних рішень на конкурентоспроможність бізнесу. Цифрові інструменти управління формують основу для стратегічного планування, аналізу даних та прийняття обґрунтованих ухвал [1].

Разом з тим впровадження інноваційних управлінських рішень в умовах цифровізації бізнесу в Україні стикається з низкою проблем. Серед них — недостатній рівень цифрової компетентності кадрів, високі витрати на технології, складність інтеграції нових систем та кібербезпекові ризики [3].

Водночас, попри існуючі виклики, український бізнес демонструє успішні приклади цифрової трансформації. Зокрема, компанія «Нова Пошта» впровадила мобільний застосунок, штучний інтелект для оптимізації маршрутів та автоматизовані склади, що дозволило суттєво скоротити витрати та зберегти стійкість бізнесу під час війни. Не менш показовим є monobank — перший повністю цифровий банк України, який завдяки Big Data, ШІ та автоматизованим системам обслуговує мільйони клієнтів без жодного фізичного відділення.

Доцільно зазначити, що інноваційні управлінські рішення є сьогодні стратегічною необхідністю, а не просто інструментом оптимізації. Поєднання державних ініціатив («Дія.Бізнес» та програми цифрової зрілості Мінцифри) з корпоративними зусиллями дозволяє долати бар’єри цифровізації та виводити український бізнес на європейський рівень конкурентоспроможності.

У сучасних умовах особливого значення набуває формування ефективної системи підтримки інноваційних управлінських рішень. Важливим напрямом є створення сприятливого цифрового середовища, розвиток цифрової інфраструктури та підвищення кваліфікації персоналу [2].

Інноваційні управлінські рішення виступають важливим фактором конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації, сприяють оптимізації процесів та формуванню сучасного управлінського середовища [4].

Висновки. Інноваційні керівні рішення відіграють важливу роль у забезпеченні розвитку бізнесу в умовах цифровізації, сприяють автоматизації процесів, ухваленню ефективних стратегічних рішень та формуванню конкурентних переваг підприємств. Розвиток цифрових технологій дозволяє оптимізувати використання ресурсів та підвищує гнучкість бізнесу. Водночас існує низка проблем, які стримують впровадження інновацій. Слід зазначити, що підвищення ефективності інноваційного управління потребує вдосконалення механізмів державної підтримки цифровізації та створення сприятливих умов для інвестицій у технології. Реалізація таких заходів сприятиме зміцненню конкурентоспроможності бізнесу та забезпеченню його довгострокового розвитку в цифрову еру.

Список використаних джерел:

1. Білуха М. А. Інноваційний розвиток бізнесу в умовах цифрової трансформації та кризи: потенціал, бар'єри та перспективи для України / М. А. Білуха. *Маркетинг і цифрові технології*. 2025. URL: https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/429 .
2. Намазова Ю. І. Цифровізація та інформаційні технології як детермінанта запобігання корупції в територіальних сервісних центрах МВС. Розбудова доброчесності та комплаєнсу в Україні: виклики і перспективи євроінтеграції : збірник матеріалів Всеукраїнської конференції з міжнародною участю (м. Вінниця, 27 березня 2025 р.). Вінниця : ТОВ «Друк», 2025. С.189-191– URL: https://dspace.vspu.edu.ua/items/79803cbc-3b96-487e-9ff0-ff6d855055f4
3. Островська Г. Й. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації / Г. Й. Островська // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Тернопіль: ТНТУ, 2024. С. 254–275. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46649/2/ColMon_2024_Ostrovska_H-Business _process_management_254-275.pdf .

4. Труніна І. М. Інноваційні методи прийняття управлінських рішень в бізнес-організаціях в умовах діджиталізації / І. М. Труніна, Л. В. Сухомлин, Ю. В. Шишлова. *Економічний простір.* 2025. № 205. С. 291–297. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.205.291-297.
5. Хомюк Н. Інноваційні стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах цифрової трансформації / Н. Хомюк, О. Білоус // *Економіка та суспільство*. 2024. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-129. № 69.
6. Шинькович А. В. Інноваційне управління підприємствами в умовах цифрової трансформації: виклики та стратегії / А. В. Шинькович, Н. Б. Васильєва, О. В. Романенко // *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 13. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14648256.

УДК 005:004:005.414

Анастасія ДИНТУ
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра,
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Юлія НАМАЗОВА**, *доктор філософії*
з публічного управління та адміністрування, старший викладач
кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

В сучасних умовах глобалізації та швидкого розвитку інформаційних технологій цифровізація управління стає одним із головних чинників глибокої трансформації соціально-економічних систем. Вона передбачає активне впровадження цифрових інструментів, платформ і аналітичних технологій у процеси підготовки та прийняття управлінських рішень, що дозволяє суттєво підвищити ефективність, прозорість і гнучкість як організацій, так і державних інституцій. Саме тому особливої гостроти набуває питання забезпечення сталого розвитку, який вимагає гармонійного поєднання економічних, соціальних і екологічних цілей. У цьому контексті цифровізація управління виступає потужним інструментом досягнення цілей сталого розвитку. Вона дає змогу оптимізувати використання ресурсів, зменшити екологічне

навантаження, розвивати електронне врядування та значно покращити якість надання публічних послуг населенню.

Водночас процес цифровізації управління супроводжується низкою серйозних викликів. Серед них - цифровий розрив (нерівний доступ до сучасних технологій), недостатній рівень цифрової компетентності керівників, зростання кіберзагроз, а також недосконаліть нормативно-правової бази. Крім того, існує небезпека надмірної технократизації управління, коли соціальні та гуманітарні аспекти розвитку відходять на другий план. У результаті без продуманого підходу до управління цим процесом може посилитися соціально-економічна нерівність і порушитися баланс сталого розвитку.

Метою дослідження є обґрунтування ролі цифровізації управління як ключового інструменту забезпечення сталого розвитку, виявлення основних проблем і ризиків її впровадження, а також визначення ефективних шляхів їх подолання для формування сучасної моделі управління, яка буде одночасно ефективною, соціально орієнтованою та екологічно відповідальною.

Завдяки цифровим технологіям з’явилися онлайн-платформи, що виступають посередниками між власниками ресурсів і користувачами. Вони забезпечують швидкий доступ до послуг незалежно від місця, безпечні платежі між незнайомими людьми та формують довіру в онлайн-середовищі. Цифровізація дозволяє компаніям обслуговувати багато клієнтів з мінімальними витратами, збирати й аналізувати дані про їхню поведінку та потреби. Це допомагає оптимізувати ціни, логістику, контент і надавати персоналізовані послуги, що особливо важливо для шерингових платформ. Цифровізація суттєво змінює бізнес-моделі компаній, впливаючи на створення цінності, взаємодію зі споживачами, партнерами та внутрішні процеси. Вона не тільки оновлює традиційні підходи, а й сприяє появі нових цифрових моделей, які ґрунтуються на інноваціях, швидкості, індивідуалізації та принципах сталого розвитку. Крім того, цифрові інструменти сприяють сталому розвитку, оскільки дозволяють контролювати використання ресурсів, оцінювати

екологічний вплив і робити прогнози. Завдяки цьому компанії можуть поєднувати економічну вигоду з екологічними вимогами [2, с. 265-268].

Сьогодні, зважаючи на складну політичну та економічну ситуацію, Україні потрібні ефективні та перевірені підходи для досягнення цілей сталого розвитку. У цьому контексті важливо вивчати зарубіжний досвід застосування інструментів е-демократії. Це допоможе обрати найдоцільніші цифрові рішення і правильно їх використовувати. Такі технології роблять управління більш відкритим, активізують участь громадян і покращують контроль за екологічними ініціативами. Особливий інтерес викликає досвід Європейського Союзу, який є лідером у сфері сталого розвитку. Яскравим підтвердженням цього стала Європейська зелена угода 2020 року, що визначає екологічні інновації як основу переходу до кліматично нейтральної економіки. ЄС активно поєднує цифрові технології з екологічною політикою. Також варто звернути увагу на Південну Корею, яка має високий рівень цифровізації державного управління і станом на 2024 рік посідає провідні місця у світових рейтингах електронного урядування. Важливим інструментом е-демократії там є онлайн-платформи для взаємодії влади й громадян. Особливо корисні спеціальні портали про зміну клімату, які інформують населення про способи запобігання екологічним загрозам. Крім того, Сполучені Штати Америки теж використовують цифрові інструменти для сталого розвитку. Один із головних прикладів — відкритий державний портал даних, де розміщена інформація про стан довкілля, кліматичні зміни та природні ресурси. Це підвищує прозорість управління і допомагає громадянам брати участь у прийнятті рішень [1, с. 276-278].

Оскільки цифрова трансформація передбачає впровадження сучасних цифрових технологій у традиційні суспільні процеси, особливої уваги потребує вивчення її впливу на екологічне управління. У зв’язку з цим важливо обґрунтувати взаємозв’язок між цифровізацією та ефективністю управління у сфері охорони довкілля, яке має стати надійним інструментом забезпечення сталого розвитку України, її регіонів, територіальних громад та окремих

організацій. Використання цифрових технологій у системі управління сталим розвитком відкриває можливості для зменшення руйнування природних екосистем, збереження біорізноманіття як частини глобальної спадщини, а також підтримки продовольчої і водної безпеки. Крім того, ці технології допомагають пом'якшувати наслідки кліматичних змін, адаптуватися до них і в результаті зміцнювати загальну безпеку та стабільність суспільства [3, с. 203].

У ході дослідження встановлено, що цифровізація управління є потужним чинником трансформації соціально-економічних систем. Вона суттєво підвищує ефективність, прозорість і гнучкість управлінських рішень, сприяє оптимізації ресурсів, зменшенню екологічного навантаження та розвитку електронного врядування. Цифровізація також активно змінює бізнес-моделі, стимулює появу шерингових платформ і дозволяє поєднувати економічну вигоду з екологічними вимогами. Разом з тим виявлено низку суттєвих проблем і ризиків: цифровий розрив, недостатній рівень цифрової компетентності керівників, кіберзагрози, недосконаліть нормативно-правової бази та небезпека технократизації управління. Без належного регулювання ці фактори можуть посилити соціально-економічну нерівність і порушити принципи сталого розвитку. Аналіз зарубіжного досвіду ЄС, Південної Кореї та США показав, що ефективне використання інструментів е-демократії та відкритих даних дає можливість подолати зазначені виклики, підвищити участь громадян і посилити контроль за екологічними ініціативами. Таким чином, обґрунтовано, що за умови комплексного подолання ризиків цифровізація управління може стати основою сучасної ефективної, соціально орієнтованої та екологічно відповідальної моделі державного і регіонального управління в Україні.

Список використаних джерел:

1. Євсєєва Г. П., Чала В. С. Цифровізація публічного управління як інструмент досягнення сталого екологічного розвитку: зарубіжний досвід. *Економічний простір.* 2025. № 198. С. 275–281. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.198.275-281.
2. Бобко С., Дегтяр К. Цифровізація як чинник трансформації управління підприємствами у контексті сталого розвитку: світовий досвід та українські реалії. *Economic Synergy*. 2025. № 3. С. 260-273. DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2025-3-19.

3. Бречко О., Кривокульська Н. Вплив цифрової трансформації на досягнення екологічних цілей сталого розвитку України. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 4. С. 201-209. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-28.
4. Намазова Ю. Державна політика ґендерної рівності у складі інклюзивної моделі розвитку територіальних громад. *Літопис Волині: всеукраїнський науковий часопис.* 2023. DOI: https://doi.org/10.32782/2305-9389/2023.28.52

УДК 005.336.1:005.932

Дар'я ДОРОЩЕНКО
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри публічного управління і менеджменту
Науковий керівник: **Юлія НАМАЗОВА**
доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ПРАКТИК ТА ПРИКЛАДНИХ КЕЙСІВ

У сучасних умовах трансформації економічних систем, глобалізації та цифровізації бізнес-процесів управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management, SCM) набуває стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Наукова новизна дослідження полягає у систематизації сучасних логістичних практик у контексті концепції Supply Chain 4.0 та обґрунтуванні їх впливу на підвищення ефективності управління ланцюгами постачання в умовах зростання ризиків і невизначеності.

Ланцюг постачання охоплює сукупність взаємопов'язаних процесів, що забезпечують рух матеріальних, інформаційних та фінансових потоків від постачальника до кінцевого споживача, і потребує ефективної координації на всіх етапах [1].

Ефективність управління ланцюгами постачання визначається здатністю підприємства досягати оптимального співвідношення між витратами та рівнем логістичного обслуговування. Основними цілями SCM є мінімізація

витрат, скорочення тривалості логістичних циклів, підвищення якості обслуговування споживачів та забезпечення безперебійності постачання. У цьому контексті логістика трансформується з допоміжної функції у стратегічний інструмент управління підприємством [2].

Суттєвим фактором підвищення ефективності ланцюгів постачання є впровадження сучасних логістичних практик, зокрема цифровізації. Концепція Supply Chain 4.0 передбачає інтеграцію інноваційних технологій, таких як великі дані (Big Data), Інтернет речей (IoT), штучний інтелект та автоматизовані системи управління. Використання цих технологій забезпечує підвищення прозорості логістичних процесів, оптимізацію запасів і скорочення часу виконання замовлень [5]. Водночас, як зазначає Намазова Ю. І., цифровізація управлінських процесів є ключовою передумовою підвищення ефективності функціонування організацій в умовах сучасних викликів, зокрема кризових явищ та необхідності адаптації до динамічного середовища [9].

Важливим напрямом підвищення ефективності SCM є інтеграція учасників ланцюга постачання. Сучасні підходи передбачають формування партнерських відносин між постачальниками, виробниками, посередниками та споживачами на основі довіри, спільного планування та обміну інформацією. Така інтеграція дозволяє знизити транзакційні витрати, підвищити узгодженість дій та забезпечити синхронізацію матеріальних і інформаційних потоків [3].

У контексті зростання невизначеності зовнішнього середовища особливого значення набуває управління ризиками в ланцюгах постачання. Підприємства змушені враховувати вплив таких факторів, як порушення логістичних маршрутів, нестабільність постачання, коливання попиту та політичні ризики. Для мінімізації їх негативного впливу застосовуються інструменти диверсифікації постачальників, створення резервних запасів, розвитку альтернативних логістичних каналів та впровадження систем моніторингу [6]. Крім того, сучасні дослідження акцентують увагу на необхідності формування стійких та адаптивних ланцюгів постачання, здатних швидко реагувати на зовнішні зміни [8].

Значну роль у підвищенні ефективності управління ланцюгами постачання відіграє використання інноваційних технологій. Зокрема, технологія блокчейн забезпечує прозорість і достовірність інформації про рух товарів, що сприяє зниженню ризиків і підвищенню довіри між учасниками ланцюга. Використання цифрових двійників дозволяє моделювати логістичні процеси та оцінювати їх ефективність у різних сценаріях. Штучний інтелект і аналітичні системи прогнозування забезпечують підвищення точності планування та прийняття управлінських рішень [4].

Практичні кейси провідних компаній підтверджують ефективність впровадження сучасних логістичних практик. Зокрема, компанія Tesla у відповідь на кризу дефіциту мікрочипів оптимізувала структуру ланцюга постачання, скоротивши кількість посередників та налагодивши прямі зв’язки з постачальниками. Компанія Amazon активно впроваджує автоматизацію складських процесів і використовує алгоритми прогнозування попиту, що дозволяє значно скоротити час доставки та знизити витрати. У свою чергу, компанія Zara реалізує концепцію швидкої моди, що базується на високій швидкості реагування на зміни попиту завдяки ефективній інтеграції логістичних процесів. Серед українських підприємств показовим є приклад компанії «Нова пошта», яка активно впроваджує цифрові технології в управління логістичними процесами. Використання автоматизованих сортувальних центрів, систем відстеження відправлень у режимі реального часу та оптимізації маршрутів доставки дозволило компанії значно підвищити швидкість обробки замовлень і якість обслуговування клієнтів. Це підтверджує ефективність застосування сучасних логістичних практик в умовах українського ринку.

Доцільним є також посилення управління ризиками шляхом диверсифікації постачальників та використання альтернативних логістичних маршрутів, що сприятиме підвищенню стійкості ланцюгів постачання. Підвищення ефективності управління ланцюгом постачання є комплексним процесом, що передбачає впровадження сучасних логістичних практик, цифровізацію, інтеграцію учасників, управління ризиками та використання

інноваційних технологій. У сучасних умовах саме ефективне управління SCM забезпечує підприємствам конкурентні переваги, сприяє підвищенню їх адаптивності та створює передумови для сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Крикавський Є. В. Логістика та управління ланцюгами постачання: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 848 с. URL: https://elib.chdtu.edu.ua/e-books/4247.
2. Григорак М. Ю., Савченко Л. В. Управління ланцюгами постачання: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2020. 320 с.URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/35374
3. Окландер М. А., Жарська І. О. Логістика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 346 с. URL: https://elib.chdtu.edu.ua/e-books/4218
4. Мельник О. В. Сучасні технології управління ланцюгами постачання // Економіка та держава. 2022. № 3. С. 45-49. DOI: 10.31375/2226-1915-2023-1-110-124
5. Біловодська О. А. Цифровізація логістики в Україні. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 120-125.URL: https://business-inform.net.
6. Матвійчук А. В. Логістичні системи підприємства: сучасні підходи. *Економічний простір*. 2021. № 170. С. 78–83. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.78
7. Наукові праці Вінницького державного педагогічного університету імені М. Коцюбинського. Серія: Економіка. 2022. Випуск 34. С. 56–62. URL: https://vspu.net/nzped/index.php/nzped/issue/archive
8. Намазова Ю. І., Кушко І. С. Соціально відповідальний маркетинг у корпоративному менеджменті з урахуванням антикризових і цифрових трансформацій. *Інтернаука.* 2025. № 9. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-9-11409
9. Намазова Ю. І. Цифровізація та інформаційні технології як детермінанта запобігання корупції в територіальних сервісних центрах МВС. Вінниця : ВДПУ, 2024. URL: https://dspace.vspu.edu.ua/items/79803cbc-3b96-487e-9ff0-ff6d855055f4

УДК: 005:334.012.46(477)

Вікторія КАЛИНА
здобувачка ступеня вищої освіти магістра
спеціальності D3 Менеджмент
Олександр ЯРЕМЕНКО
к. наук з держ. управ., доцент кафедри публічного управління та
менеджменту, заслужений юрист України
Вінницький державний педагогічний університет імені
Михайла Коцюбинського

МЕНЕДЖМЕНТ НЕКОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: ДОСВІД ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ В УКРАЇНІ

Актуальність теми зумовлена феноменом «вибухового» розвитку некомерційних організацій в Україні починаючи з 2014 року та їх повною трансформацією після початку повномасштабного вторгнення на територію України російських військ у 2022 році. Український досвід менеджменту некомерційних організацій в умовах воєнного стану став унікальним кейсом для світової спільноти гуманітарних структур, оскільки вітчизняні організації продемонстрували згуртованість, швидку адаптивність та реакцію на зміни. Дослідження механізмів цієї стійкості є необхідним для розробки національної моделі менеджменту некомерційних організацій, оскільки вони перебрали на себе частину завдань саме державних установ.

У сучасній архітектурі суспільних відносин некомерційні організації перетворилися з факультативних інститутів на ключових суб’єктів соціально-економічного розвитку. Проблема полягає у суперечності між зростаючими вимогами до професіоналізації управління та обмеженістю ресурсів, характерною для третього сектору. Традиційні управлінські підходи, запозичені з комерційного сектору, вимагають адаптації до специфічного середовища, де місія домінує над прибутком, а стейкхолдери мають різні, іноді протилежні очікування.

На відміну від бізнес-структур, де стратегія будується навколо частки ринку, в некомерційних організаціях стратегічне планування фокусується на «теорії змін» швидкої реакції на ситуацію. Менеджмент спрямований на

конвертацію фінансових ресурсів у соціальний капітал, соціальний проєкт тощо. Специфіка стратегічного менеджменту в некомерційних організаціях полягає у необхідності балансування між соціальною місією та фінансовою життєздатністю, де успіх вимірюється не кількістю залучених коштів, а глибиною вирішеної соціальної проблеми [5, с. 72]. Досвід України демонструє перехід від «грантоїдства» до диверсифікованих моделей фінансування. Сучасний менеджер некомерційних організацій оперує інструментами краудфандингу (від англ. *crowdfunding* - «фінансування громадою») - це спосіб збору коштів на реалізацію певного проєкту, бізнес-ідеї або благодійної ініціативи за допомогою великої кількості людей), корпоративного партнерства та ендаументу (від англ. *Endowment* - «вклад, дарування») - це цільовий капітал некомерційної організації формується за рахунок благодійних внесків.) [7].

Фінансова стійкість некомерційних організацій в Україні трансформується: від повної залежності від міжнародних донорів до активного залучення внутрішніх ресурсів через механізми масової благодійності та соціального підприємництва [1, с. 145]. Управління в некомерційних організаціях зустрічається з викликом «професійного вигорання». Менеджмент персоналу тут базується на ціннісному наймі та створенні інклюзивного середовища. Вирішення цієї проблеми вбачається у переході до етичного лідерства та впровадженні систем психологічної підтримки, що є невід’ємною частиною створення інклюзивного робочого середовища. Таким чином, поєднання фінансової автономії через ендаументи та ціннісно-орієнтованого управління персоналом закладає фундамент для життєздатності третього сектору в умовах тривалої макроекономічної нестабільності».

Ефективне управління волонтерами вимагає відходу від ієрархічного контролю на користь менторства та створення платформ для самореалізації особистості, що є критичним для утримання активістів у довгостроковій перспективі [4]. В Україні довіра є головною валютою некомерційних організацій. Тому PR-менеджмент та комунікації стають не просто маркетингом, а частиною системи внутрішнього контролю та легітимності.

Публічна звітність та цифрова прозорість є не лише вимогою донорів, а стратегічним інструментом менеджменту, що дозволяє некомерційним організаціям конкурувати за довіру бенефіціарів та партнерів [2, с. 58].

Трансформація менеджменту некомерційних організацій в Україні пройшла шлях від волонтерського хаосу до інституційної зрілості. Основними характеристиками сучасного українського досвіду є:

– *Адхократичність:* здатність формувати гнучкі команди під конкретні проєкти.
– *Цифровізація:* масове впровадження CRM, ERP та блокчейн-технологій для звітності.
– *Синергія:* активна взаємодія некомерційних організацій з бізнесом та державою (соціальне замовлення).

Подальший розвиток сектору залежить від впровадження стандартів професійної сертифікації менеджерів некомерційних організацій та закріплення статусу соціального підприємництва на законодавчому рівні в Україні.

Список використаних джерел:

1. Вінніков О. В. Управління ресурсами некомерційних організацій: українські реалії та європейські стандарти. Київ: Алерта, 2023. 312 с.
2. Гулевська-Черниш О.В. Благодійність та волонтерство: менеджмент довіри. Одеса: Гельветика, 2021. 198 с.
3. Куц С. В. Фандрейзинг: Теорія та практика. Посібник для некомерційних організацій. Київ: Центр філантропії, 2019. 156 с.
4. Парамонова В.Г. Соціальне управління та волонтерство в сучасній Україні. Журнал соціологічних досліджень. 2022. №3. С. 87-94.
5. Синяєва Л.В., Олешко А.А. Менеджмент громадських організацій: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2022. 245 с.
6. Яцків Т.В. Економіка та менеджмент неприбуткових організацій. Львів: Магнолія, 2020. 280 с.
7. Вікіпедія. Офіційний сайт. Режим доступу: URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82 (дата звернення: 04.04.2026.)

УДК: 005.21:005.591.6

Катерина КІНЗЕРСЬКА
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра,
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Юлія НАМАЗОВА**, *доктор філософії*
з публічного управління та адміністрування,
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ: ВІД ІДЕЇ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ

Постановка проблеми. Сучасне ділове середовище характеризується високою мірою невизначеності, динамічними технологічними змінами та посиленою конкурентною боротьбою. За таких умов стратегії інноваційного вдосконалення підприємств стають визначальним чинником задля забезпечення їхньої стійкості та довгострокової здатності до конкуренції. На сьогодні інновації трактуються не просто як застосування нових технологій, а як комплексний процес перетворення ідей на дієві рішення, які приносять додаткову цінність [1].

Значення вивчення інноваційних стратегій зумовлене потребою підприємств пристосовуватися до реалій цифрової економіки, глобалізації ринків та змін у запитах споживачів. Організації, які своєчасно впроваджують інноваційні управлінські підходи, мають значно вищі шанси на успіх, оскільки здатні оперативніше реагувати на виклики та використовувати нові можливості [3].

Стратегія інноваційного розвитку компанії – це перспективний план її діяльності, метою якого є розробка, впровадження та комерціалізація нових продуктів, послуг чи управлінських підходів. Вона охоплює всі стадії інноваційного процесу: від зародження ідеї до її успішної реалізації на ринку.

Мета дослідження. Метою даного дослідження є систематизація теоретичних засад формування інноваційних стратегій для розвитку бізнесу, а також встановлення специфіки їх реалізації на різних стадіях інноваційного процесу [1].

Аналіз основних аспектів проблеми. Серед основних ознак інноваційних стратегій можна виділити:

- спрямованість на довгострокову перспективу;
- відкритість до ризиків та експерементування;
- адаптивність управлінських рішень;
- поєднання наукових розробок з практичним діловим досвідом;
- фокус на потребах споживача.

Процес інноваційного розвитку охоплює низку послідовних етапів. На початковому етапі формування концепцій суттєве значення має залучення як внутрішнього потенціалу організації, так і зовнішніх джерел, таких як клієнти, ділові партнери та інноваційні мережі.

На етапі відбору концепцій застосовуються аналітичні методи (наприклад, SWOT-аналіз, бізнес-моделювання) для оцінки їхньої життєздатності та раціональності впровадження. У фазі розвитку створюється дослідний зразок, здійснюється його випробування та пристосування до актуальних потреб ринку.

Ринкове освоєння є фінальною стадією інноваційного циклу, що охоплює запуск продукту на ринок, розробку збутової політики та менеджмент циклу існування нововведення.

У сучасній практиці розрізняють два основні типи інноваційних стратегій:

– стратегія першості (орієнтована на створення принципово нових розробок);
– стратегія адаптації (передбачає пристосування та поліпшення наявних рішень) [4].

У діловій практиці розрізняють кілька ключових видів інноваційних стратегій. Стратегія прориву (лідерства) передбачає інтенсивне застосування нових технологій та прагнення бути першопрохідцем на ринку з інноваційним продуктом. Така стратегія несе в собі значні ризики, але й обіцяє потенційно високі доходи. Стратегія наслідування ґрунтується на пристосуванні вже наявних інновацій з подальшим їх покращенням. Вона є менш ризикованою та дає змогу оперативніше вийти на ринок [2].

Незважаючи на значні можливості, які надають інновації, їхня реалізація часто зустрічається з низкою перешкод. До ключових проблем відносяться брак коштів, спротив працівників новим ідеям, нестача кваліфікованих спеціалістів та значні ризики. Також важливим чинником є недосконалість державної та системної підтримки, що може сповільнювати інноваційний розвиток. Для вирішення цих питань компаніям потрібно створювати ефективну систему керування нововведеннями, інвестувати ресурси у розвиток персоналу та розширювати партнерство з науковими організаціями і стартапами [4].

Висновки. Таким чином, стратегії інноваційного розвитку компаній є визначальним чинником успіху в сьогоднішній економіці. Вони дають змогу підприємствам не тільки пристосовуватися до змін, а й активно впливати на них, формуючи нові ринки та перспективи. Дієве впровадження інноваційної стратегії вимагає всебічного підходу, що охоплює створення ідей, їхню оцінку, розробку та комерціалізацію. Отже, шлях від зародження ідеї до її практичного втілення є непростим, проте вкрай важливим процесом, який гарантує тривалий розвиток бізнесу, його конкурентні позиції та стабільність в мінливому ринковому середовищі.

Важливо підвищити ефективність розвитку інновацій завдяки запровадженню цифрових систем для управління ідеями та розширенню співпраці підприємств з науковими організаціями та новими компаніями. Крім того, значну роль відіграє формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації, що заохочує ініціативність та творчий підхід співробітників.

Список використаних джерел:

1. Орлова Н., Винник Т., Побігун С. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи: аналіз і практична реалізація в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-75
2. Могильна Л., Воробйов І. Стратегії управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-140
3. Ярмус С. Стратегії підвищення інноваційного потенціалу підприємств у сучасному бізнес-середовищі. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-43

4. Ліба Н., Турянчик Ю., Лендел М. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах післявоєнного відновлення України. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-45
5. Зубар, І. В., Намазова, Ю. І., & Рімша, Ю. О. (2026). Інноваційні інструменти маркетингового менеджменту як фактор підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Актуальні питання економічних наук, (19). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18500078

УДК 338.36

Олександр КЛИМЧУК
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

В умовах розвитку глобалізаційних процесів та посилення геополітичної нестабільності питання енергетичної безпеки набуває ключового значення для забезпечення сталого розвитку держави та ефективного функціонування її економічної системи. Для України ця проблема є особливо актуальною з огляду на тривалу енергетичну залежність від зовнішніх постачальників, структурні дисбаланси в енергетичному секторі та наслідки повномасштабної війни, що призвела до значних пошкоджень і руйнувань енергетичної інфраструктури.

В умовах активізації євроінтеграційних процесів Україна орієнтується на впровадження європейських стандартів у сфері енергетики, лібералізації енергетичних ринків, підвищення енергоефективності, розвитку відновлюваних джерел енергії та забезпечення енергетичної стійкості. Це вимагає трансформації системи управління енергетичною безпекою на державному та регіональному рівнях із урахуванням принципів ЄС на основі нових стратегічних підходів до планування, організації та контролю енергетичних процесів.

Крім того, сучасні виклики, пов’язані з енергетичною трансформацією, декарбонізацією економіки та переходом до “зеленої” енергетики, потребують

формування нових управлінських підходів до забезпечення енергетичної безпеки. Важливу роль у цьому процесі відіграють інноваційні технології, сучасні інформаційні системи і технології в управлінні енергетичними системами, диверсифікація в енергетичному секторі, розвиток децентралізованої генерації та інтеграція України до європейського енергетичного простору [1, 2].

Як наслідок, метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо формування і реалізації стратегічних підходів до управління енергетичною безпекою України в умовах євроінтеграції, з урахуванням необхідності підвищення енергетичної незалежності, адаптації до європейських стандартів енергетичного ринку, розвитку відновлюваної енергетики та впровадження інноваційних управлінських інструментів у систему стратегічного менеджменту.

Енергетична безпека України в сучасних умовах виступає ключовим елементом національної безпеки та важливою передумовою сталого соціально-економічного розвитку. Під час євроінтеграції управління енергетичною безпекою потребує комплексного підходу, який поєднує економічні, організаційні, інституційні та технологічні складові. Дослідженнями встановлено, що європейська орієнтація України вимагає більш активної адаптації національного законодавства у сфері енергоефективності та використання відновлюваних джерел енергії, зокрема промислового виробництва різних видів біопалива, до правових рамок Європейського Союзу. Такий підхід забезпечить міжнародну конкурентоспроможність української економіки, створить передумови для членства в міжнародних організаціях, стане стимулом для відродження вітчизняної енергетичної галузі та формування енергонезалежності агропромислового комплексу [3, 4].

Україна наразі є частиною процесів гарантування загальноєвропейської енергетичної безпеки і ЄС уже вбачає в Україні важливого партнера в енергетичній сфері, з огляду на потенціал розвитку відновлюваної енергетики, передусім вирощування кукурудзи та інших високоенергетичних культур для використання на енергетичні потреби, формуючи внутрішній і зовнішній ринок

біопалива. Інтенсифікація розвитку партнерства з ЄС в енергетичній сфері має стратегічне значення для України загалом і для аграрного сектору зокрема [5, 6].

Водночас, існуюча система управління енергетичною безпекою України характеризується наявністю низки структурних проблем, зокрема високою залежністю від імпортних енергоресурсів, недостатнім рівнем диверсифікації джерел енергопостачання, зношеністю енергетичної інфраструктури та обмеженим рівнем впровадження інноваційних технологій. Умови воєнного стану додатково загострили ці проблеми, спричинивши значні втрати енергетичних потужностей та порушення стабільності енергопостачання.

Отже, основні результати дослідження свідчать про необхідність трансформації системи управління енергетичною безпекою України на засадах стратегічного менеджменту, розвитку біопаливної індустрії та європейської інтеграції. Реалізація запропонованих підходів дозволить підвищити стійкість енергетичної системи та забезпечити енергетичну незалежність держави.

Список використаних джерел:

1. Микитин О. Стратегічні проблеми диверсифікування в енергетичному секторі економіки України та перспективи їх вирішення в умовах євроінтегрування. 2021. *Економіка та суспільство*. № 32. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-1.
2. Климчук О. В. Інформаційні системи і технології в управлінні: конспект лекцій. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. 160 с. URL: https://surl.lt/rrcxff.
3. Voynarenko M. P., Mykolyuk O. A. Strategic energy security outlook formation of Ukraine under European integration process. *Scientific bulletin of Polissia.* 2017. Vol. 1. № 3(11). P. 29-37. DOI: https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173(11)29-37.
4. Климчук О.В. Виробництво біопалив – шлях до енергонезалежності агропромислового комплексу України. *Трансформаційна динаміка розвитку агропромислового виробництва.* Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції. Вінниця, 2011. С. 57–60.
5. Моргунова Е. С. Політико-правові засади державної енергетичної політики України в контексті європейської інтеграції: монографія / за ред. І. О. Кресіної. Київ: Інститут держави і права імені В. М. Корецького НАН України; Норма права, 2024. 204 с.
6. Климчук О.В., Скорук О.П. Перспективні напрямки вирощування кукурудзи для використання на енергетичні потреби. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки.* Вінниця, 2011. Вип. 1 (48). С. 67–73.

УДК: 351:005

Валерій КОНОНЕНКО
завідувач кафедри публічного управління
та менеджменту, доктор історичних наук, професор
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

СИНЕРГІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ПРОАКТИВНОЇ МОДЕЛІ ВРЯДУВАННЯ

Анотація. У тезах досліджено можливості поєднання управлінських підходів приватного сектору та публічного управління для формування проактивної моделі врядування. Обґрунтовано, що інтеграція сучасних інструментів менеджменту у діяльність органів публічної влади сприяє підвищенню ефективності прийняття рішень, превентивному реагуванню на суспільні виклики та забезпеченню сталого розвитку.

Ключові слова: публічне управління, менеджмент, проактивне врядування, управлінські практики, інновації, стратегічне планування.

Сучасні трансформації в суспільстві, зростання рівня невизначеності, швидкість змін та безпекові виклики вимагають від органів публічної влади переходу від реактивної моделі управління (управлінського рішення на наслідок виникнення проблеми) до проактивної, заснованої на передбаченні ризиків і прогнозуванні майбутніх потреб громадян. Традиційні адміністративні підходи, що історично домінували у публічному секторі, в нових умовах часто виявляються недостатньо гнучкими для ефективного реагування на динамічні суспільні процеси.

Питання модернізації публічного управління та запозичення інструментів бізнес-менеджменту активно досліджуються у межах концепцій Нового публічного управління (new public management), Належного врядування (good governance), а також Цифрового врядування (Digital governance). У наукових працях закордонних та вітчизняних науковців наголошується на необхідності впровадження стратегічного планування, управління за результатами, ризик-менеджменту та інноваційних організаційних підходів у діяльність публічних

інституцій. У наших попередніх дослідженнях ми вже доводили, що для проактивного управління важливу роль відіграють інформаційно-аналітичні чинники, що значно спрощують процеси прийняття управлінських рішень. Серед них: доступ до якісної інформації (даних про ринок, соціально-економічну та суспільно-політичну ситуацію, настрої громадянського суспільства, поведінку стейкхолдерів тощо); використання цифрових технологій (аналітичних систем, штучного інтелекту тощо); розвиток системи комунікацій, що забезпечує обмін інформацією між рівнями управління [1, с. 246]. Інші автори наголошують на на необхідності застосування проєктного менеджменту, де його ефективне застосування «поєднує стратегічне планування з операційною дисципліною, здатністю швидко ухвалювати рішення в умовах невизначеності та забезпечувати прозорість і підзвітність влади перед громадянами та донорами» [2, с. 42].

Вважаємо, що проактивна модель врядування передбачає орієнтацію органів влади на випереджальне реагування на соціально-економічні та політичні виклики. Її реалізація неможлива без використання сучасних інструментів управління, що традиційно застосовуються у приватному секторі.

До таких інструментів належать: стратегічне планування, сценарний аналіз, управління ризиками, проєктний менеджмент, цифрова аналітика та управління змінами. Їх інтеграція у систему публічного управління забезпечує підвищення гнучкості управлінських структур, оптимізацію процесу прийняття рішень та орієнтацію на довгострокові результати. Ю. Атаманчук вважає, що ключовими елементами проактивних систем у публічному управлінні є: аналіз даних і прогнозування (використання великих даних (big data) і штучного інтелекту для моделювання сценаріїв розвитку); гнучкість організаційних структур (адаптація інститутів до швидких змін у зовнішньому середовищі); участь громадян (залучення громадськості до процесу прийняття рішень для підвищення прозорості та ефективності) [3, с. 87].

На нашу думку, в умовах нашого часу формується нова парадигма публічного управління, в якій органи влади виступають не лише як регулятори,

а й як активні суб'єкти розвитку, що здатні прогнозувати тенденції та формувати публічну політику на випередження суспільних проблем. Синергія управлінських практик менеджменту та публічного управління проявляється у поєднанні різноманітних механізмів публічного управління (організаційних, правових, інституційних тощо) з ефективними інструментами менеджменту, спрямованими на досягнення результативності, економічності та якості публічних послуг.

Особливу роль у становленні проактивного врядування відіграють цифрові технології та системи аналізу даних, які забезпечують можливість оперативного моніторингу суспільних процесів, моделювання сценаріїв розвитку подій та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У цьому контексті управлінські практики бізнес-середовища, такі як управління на основі даних (data-driven management), agile-управління (швидке пристосування до змін) та управління знаннями, набувають особливої актуальності для публічного сектору.

Також, надзвичайно важливим в публічному управління є така технологія менеджменту як моделювання. Яке на думку Н. Чалої «допомагає оцінити чи відповідає прийнятна «логіка дій» фактичним діям; визначити і проаналізувати наслідки реалізації управлінських рішень, або окремих етапів їх впровадження; зробити прогноз впливу змін» [4, с. 482].

Сучасні цифрові рішення, які широко використовуються у менеджменті – зокрема штучний інтелект, блокчейн і Інтернет речей – здатні істотно підвищити ефективність і якість надання державних послуг, однак їх повноцінне впровадження можливе лише за умови глибокої трансформації управлінських процесів і державної політики [5].

Отже, вважаємо, що синергія управлінських практик менеджменту та публічного управління є важливою передумовою формування проактивної моделі врядування, здатної забезпечити ефективне реагування на сучасні виклики та потреби суспільства. Інтеграція інноваційних управлінських інструментів з менеджменту у діяльність органів публічної влади сприяє

підвищенню їхньої адаптивності, прозорості, результативності, швидкості реагування на виклики, вмінню розв’язувати складні завдання, моделюванню майбутньої ситуації, що у підсумку зміцнює інституційну спроможність держави та сприяє сталому розвитку територіальних громад.

Список використаних джерел:

1. Кононенко Валерій, Кушко Ігор. Метод Big Data у публічному управлінні та менеджменті: від традиційного підходу до проактивного управління. *Наукові перспективи*. 2025. № 10 (64). С. 244-252.
2. Клочан В.В., Котенко Т.М. Розвиток проєктного підходу в органах публічної влади: європейський досвід та українські практики. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 8 (290). С. 35-44.
3. Атаманчук Ю.М. Проактивні системи у публічному управлінні: теорія і практика. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 6 (36). С. 85-98.
4. Чала Н. Особливості моделювання у публічному управлінні. *Публічне управління та публічна служба в Україні: стан проблем та перспективи розвитку*: матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю, (07-08 вересня 2018 р.) / за заг. ред. В. С. Куйбіди та ін. Київ: Ліра-К, 2018. С. 478-483.
5. Бабічев А., Котковський В., Чередниченко Т. Технології та інновації у публічному управлінні: сучасні тренди, вплив на якість державних послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-82.

УДК 352:338.24:711.4:004(477)

Сніжана КУРДИБАХА
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Ігор КУШКО**, *доктор філософії,*
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ «SMART CITY» В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ МІСТ УКРАЇНИ

Масштабна збройна агресія Російської Федерації проти України призвела до безпрецедентних руйнувань критичної, житлової, транспортної та соціальної інфраструктури десятків українських міст і селищ. У цьому контексті застосування застарілих містобудівних підходів є стратегічною помилкою.

Просте відновлення радянської або пострадянської інфраструктури «як було» визначатиме консервацію неефективності, енергозатратності та вразливості до сучасних викликів.

Саме тому на перший план виходить концепція «Build Back Better» (відбудувати краще, ніж було), яка органічно інтегрується з парадигмою «Smart City». Стратегічне планування в таких умовах стає інструментом виживання та забезпечення конкурентоспроможності українських міст у майбутньому.

Мета дослідження полягає у комплексному дослідженні та обґрунтуванні теоретико-методологічних засад і практичних інструментів стратегічного планування розвитку концепції «Smart City» в українських територіальних громадах у період повоєнної відбудови.

Виклад основного матеріалу. У класичному розумінні концепція «Smart City» фокусується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій для оптимізації міських послуг і підвищення якості життя громадян. Проте в українських реаліях повоєнного періоду ця концепція набуває нового, критично важливого виміру – резильєнтності. Розумне місто в Україні – це, перш за все, місто, здатне захистити своїх мешканців і забезпечити безперебійне надання базових послуг навіть в умовах блекауту чи надзвичайних ситуацій [1].

Стратегічне планування розвитку таких міст повинно базуватися на кількох фундаментальних концепціях, які кардинально відрізняються від стратегій мирного часу:

— Smart Security (Розумна безпека) як базовий пріоритет. Стратегія відбудови має розпочинатися із закладки безпекового фундаменту. Це передбачає інтеграцію систем раннього попередження про загрози, створення мережі автоматизованих укриттів із системами контролю доступу, вентиляції та зв’язку. Крім того, невід’ємною частиною є розгортання єдиних ситуаційних центрів, які агрегують дані з камер відеоспостереження, датчиків радіаційного та хімічного фону, а також координація дій усіх екстрених служб у режимі реального часу;

— Smart Energy (Розумна та децентралізована енергетика). Ворожі атаки на критичну інфраструктуру довели вразливість централізованих енергосистем. Стратегічне планування повоєнного міста вимагає переходу до розподіленої генерації. Міста мають плануватися як сукупність енергетичних островів, здатних функціонувати автономно. Це вимагає закладання у стратегії проєктів зі створення муніципальних сонячних та вітрових електростанцій, установок зберігання енергії, когенераційних установок на біопаливі, а також тотального впровадження систем «розумного» обліку та балансування споживання;

— Smart Infrastructure & Mobility (Розумна інфраструктура та мобільність). Відбудова мостів, доріг та транспортних вузлів повинна супроводжуватися встановленням сенсорів, які моніторять стан конструкцій та трафік. Стратегічний акцент має робитися на пріоритеті громадського електротранспорту, створенні мережі зарядних станцій для електромобілів та впровадженні інтелектуальних транспортних систем, здатних керувати світлофорами для створення «зелених хвиль» та розвантаження магістралей.

— Цифрові двійники (Digital Twins) просторового планування. Інноваційним інструментом повоєнного стратегування є створення «цифрових двійників» зруйнованих міст. Це віртуальні моделі, які відображають фізичний стан об’єктів в реальному часі. Використання ГІС-технологій та цифрових двійників дозволяє моделювати різні сценарії забудови, аналізувати навантаження на мережі, планувати прокладання комунікацій та уникати помилок ще до початку заливки фундаментів [1].

Стратегічне планування розумного міста в Україні стикається з низкою об’єктивних перешкод. По-перше, це колосальний дефіцит фінансових ресурсів, оскільки смарт-рішення вимагають значних початкових капіталовкладень. По-друге, це відтік людського капіталу: для управління складними інформаційними системами та інженерними мережами міст майбутнього потрібні висококваліфіковані фахівці, ІТ-архітектори, аналітики даних, багато з яких наразі перебувають за кордоном або в лавах ЗСУ. По-третє, це кіберзагрози. Перехід управління життєзабезпеченням міста в

цифрову площину робить його потенційною мішенню для хакерських атак ворога, що вимагає закладення у стратегії безпрецедентних заходів кібербезпеки [2].

Висновки. Отже, в умовах повоєнного відновлення України концепція «Smart City» перестає бути виключно маркером технологічного прогресу чи елементом іміджу заможних мегаполісів. Вона перетворюється на безальтернативну модель виживання, економічного відродження та забезпечення національної безпеки на локальному рівні. Стратегічне планування розвитку розумних міст під час відбудови вимагає радикальної зміни управлінського мислення. Воно має базуватися на принципах резильєнтності, децентралізації критичної інфраструктури, енергетичної незалежності та тотальної діджиталізації процесів управління.

Список використаних джерел:

1. Герасименко О. Спільні цінності як індикатор стратегічної адаптації публічного управління при розбудові систем розумного міста в умовах агломераційних центрів. *Аспекти публічного управління*. 2026. Т. 14, № 1. С. 79–85. DOI: https://doi.org/10.15421/152557
2. Кіріна Л. І. Методологічні основи розробки стратегічних інноваційних напрямів резільєнтності міст. Grail of Science. 2026. С. 144–159.
3. Павловський С. А. Формування стратегії сталого розвитку мезосистем у контексті післявоєнної соціально-економічної реконструкції українських міст. 2025. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-62 (дата звернення: 01.04.2026).

УДК: 005.21:[004:658]

Едуард КУРМАН
здобувач ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Юлія НАМАЗОВА** *доктор філософії з публічного управління та адміністрування,*
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ВИКЛИК

Актуальність теми зумовлена глобальним переходом до цифрової економіки, де технології стають не просто допоміжним інструментом, а

фундаментом виживання компаній. У сучасних умовах бізнес стикається зі стрімкою зміною споживчої поведінки, що вимагає миттєвої персоналізації та доступності сервісів у режимі 24/7. Крім того, необхідність адаптації до кризових явищ, таких як економічна нестабільність чи соціальні обмеження, робить цифровізацію критичним чинником забезпечення стійкості та операційної ефективності через автоматизацію та дистанційне управління.

Метою дослідження є визначення впливу цифрової трансформації на ефективність управління підприємствами та обґрунтування її ролі як стратегічного чинника розвитку бізнесу.

Наукова новизна полягає у поглибленні підходів до аналізу цифрової трансформації з урахуванням сучасних викликів.

Результати дослідження демонструють, що системна цифрова трансформація безпосередньо впливає на підвищення ефективності управління, дозволяючи підприємствам досягти значної оптимізації витрат (у середньому на 20-30%) завдяки автоматизації рутинних операцій. Обґрунтовано, що впровадження чіткої «дорожньої карти» цифрових змін забезпечує бізнесу стратегічну гнучкість, можливість виходу на нові глобальні ринки та створення інноваційних продуктів, що в сукупності гарантує сталу конкурентну перевагу та життєздатність підприємства в довгостроковій перспективі.

У сучасному світі цифрова трансформація стає визначальним фактором розвитку підприємств та організацій, що кардинально змінює підходи до стратегічного менеджменту. Використання цифрових технологій, таких як штучний інтелект, хмарні обчислення, великі дані та автоматизовані системи прийняття рішень, дозволяє компаніям адаптуватися до динамічного ринкового середовища, підвищувати ефективність управління, оптимізувати витрати та забезпечувати конкурентоспроможність [1, с. 2].

Цифрова трансформація у стратегічному контексті є комплексним процесом фундаментальної реконфігурації бізнес-моделі підприємства через інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти організаційної діяльності. На відміну від тактичної цифровізації окремих процесів, стратегічна цифрова

трансформація передбачає системні зміни у способах створення та доставки цінності для споживачів, трансформацію організаційної культури та переосмислення конкурентних переваг підприємства. Ключовою особливістю стратегічного підходу до цифровізації є її орієнтація на довгострокові цілі розвитку підприємства та створення стійких конкурентних переваг. Стратегічна цифрова трансформація вимагає узгодження технологічних ініціатив із загальною корпоративною стратегією, що забезпечує синергетичний ефект від впровадження цифрових рішень. Це передбачає не лише технологічне оновлення, але й трансформацію бізнес-процесів, організаційної структури та управлінських практик [3, с. 239].

Так, українські компанії також активно розробляють мобільні додатки для різних цілей, від управління бізнесом до взаємодії з клієнтами. Ось деякі з них, які стали відомі в Україні:

Monobank: Це мобільний банк, який набув популярності серед українців завдяки зручному інтерфейсу та інноваційним фінансовим послугам.

Privat24: Ще один популярний мобільний банк, що належить ПриватБанку. Додаток дозволяє клієнтам здійснювати різні фінансові операції, включаючи перекази, платежі та керування рахунками.

OLX.ua: Цей додаток дозволяє користувачам купувати та продавати товари та послуги в Україні, а також здійснювати пошук за різними категоріями.

Rozetka: Мобільний додаток від популярного українського інтернет-магазину, який дозволяє зручно шукати та купувати товари онлайн.

Nova Poshta: Додаток від служби доставки Nova Poshta, що дозволяє відстежувати посилки, здійснювати замовлення доставки та отримувати повідомлення про стан відправлень [4, с. 55].

Інноваційна стратегія виступає основою для адаптації підприємств до змін ринкового середовища. Вона не лише вдосконалює продукцію та послуги, але й об’єднує різноманітні ресурси та технології, створюючи синергетичний ефект. Синергія між стратегічним управлінням і впровадженням інновацій

дозволяє підприємствам швидше реагувати на виклики ринку, ефективніше використовувати ресурси, скорочувати витрати та підвищувати рентабельність. Завдяки цьому компанії отримують змогу оперативно реагувати на зміну попиту, прискорювати запуск нових продуктів і залишатися стійкими до зовнішніх впливів. Яскравим прикладом успішної інтеграції інноваційної стратегії є платформні бізнес-моделі компаній Airbnbта Uber, які завдяки використанню даних та мобільних технологій змогли досягти глобального масштабування [5, с. 15].

Цифрова трансформація є необхідною для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку бізнесу. Її переваги, такі як підвищення продуктивності, інноваційні можливості, глобальна доступність та екологічна стійкість, значно перевищують ризики та недоліки. Однак компаніям потрібно уважно враховувати виклики, пов’язані з впровадженням цифрових технологій, особливо в частині кібербезпеки, кваліфікації персоналу та фінансових витрат [2, с. 77].

Слід зазначити, що стратегічним викликом цифрової трансформації є також управління ризиками, пов'язаними з кібербезпекою та захистом даних. По мірі зростання залежності бізнес-процесів від цифрових технологій, кіберзагрози набувають стратегічного характеру та можуть суттєво впливати на операційну стабільність та репутацію підприємства. Це вимагає інтеграції питань кібербезпеки у загальну стратегію цифровізації та формування відповідної системи ризик-менеджменту. При цьому важливим стратегічним аспектом є вибір темпів та послідовності цифрової трансформації. Підприємства стикаються з дилемою між радикальною трансформацією, яка обіцяє швидкі результати але несе високі ризики, та інкрементальним підходом, що є менш ризиковим але може виявитися недостатньо швидким у динамічному середовищі. Оптимальна стратегія зазвичай передбачає комбінацію обох підходів, коли швидкі покращення у певних напрямках поєднуються з довгостроковими трансформаційними ініціативами [3, с. 241].

Аналіз показав, що успіх трансформації залежить не стільки від обраних технологій (AI, Big Data чи хмарні сервіси), а скільки від здатності менеджменту подолати внутрішній опір змінам та адаптувати корпоративну культуру до нових реалій.

Список використаних джерел:

1. Дончак Л.Г., Погріщук О.Б., Сисоєва І.М. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*, (70). 2024. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63
2. Коломоєць Є.В. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*, (4(51), 2024. С. 72-80. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10
3. Лісний А.Я. Стратегічні аспекти цифрової трансформації в умовах сучасного бізнес-середовища. Тернопіль. *Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток: збірник тез. Всеукраїнської науково-практичної конференції* (14 листопада 2025 року) С. 238-242. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/9218/1/14_11_2025.pdf#page=239
4. Мельник Л.Г., Карінцева О.І., Калініченко Л.Л., Харченко М.О., Тарасенко С.В. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. *Mechanism of an Economic Regulation*, (2 (104), 2024. С. 54-60. DOI: https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07.
5. Шинькович А.В., Васильєва Н.Б., Романенко О.В. Інноваційне управління підприємствами в умовах цифрової трансформації: виклики та стратегії. *Економіка*. 2024. С. 1-23. DOI https://doi.org/10.5281/zenodo.14648256

УДК 351:005.92:004:005.21

Ігор КУШКО,
доктор філософії, старший викладач
кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

МЕНЕДЖМЕНТ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

У сучасних умовах глобальної цифровізації трансформація публічної влади стає неможливою без докорінного перегляду підходів до управління інформаційними потоками. Традиційна бюрократична модель, заснована на паперовому діловодстві, вичерпала свій ресурс, оскільки вона не здатна

забезпечити необхідну швидкість, прозорість та ефективність прийняття управлінських рішень.

Актуальність впровадження менеджменту електронного документообігу зумовлена необхідністю побудови сервісної держави, де взаємодія між владою, бізнесом та громадянами відбувається в режимі реального часу. В умовах воєнного стану та постсоціального відновлення питання безпеки даних, віддаленого доступу до робочих процесів та збереження інституційної пам'яті набувають критичного значення. Електронний документообіг виступає не просто як технічне оновлення, а як фундаментальна стратегія реформування, що дозволяє оптимізувати державний апарат, знизити корупційні ризики та підвищити рівень довіри суспільства до інститутів влади.

Метою дослідження є комплексне ролі менеджменту електронного документообігу як ключового важеля у процесі реформування публічної влади, аналіз його впливу на ефективність державного управління, а також визначення стратегічних переваг переходу до електронної моделі функціонування державних органів.

Менеджмент електронного документообігу в системі публічної влади є складним багаторівневим процесом, який охоплює не лише технологічне забезпечення, а й зміну організаційної культури та нормативно-правової бази. Перехід від паперових носіїв до цифрових форматів дозволяє реалізувати концепцію «держави у смартфоні», де кожен документ має чіткий життєвий цикл, підкріплений юридично значущим електронним підписом [3].

Стратегічне значення електронного документообігу полягає у створенні єдиного інформаційного простору, що об'єднує різні гілки влади та органи місцевого самоврядування, усуваючи дублювання функцій та забезпечуючи миттєву передачу даних між відомствами.

Одним із ключових аспектів менеджменту є автоматизація контролю за виконанням управлінських рішень. У традиційній системі моніторинг термінів та якості опрацювання документів часто є розпорошеним та суб'єктивним, тоді як цифрові системи дозволяють у режимі реального часу відстежувати кожен

етап проходження документа, ідентифікувати відповідальних осіб та виявляти «критичні місця» в адмініструванні. Це створює умови для впровадження принципів меритократії та персональної відповідальності державних службовців, що є критично важливим для успіху адміністративної реформи [4].

Крім того, менеджмент електронного документообігу виступає потужним інструментом боротьби з корупцією. Цифровізація процесів мінімізує безпосередній контакт чиновника з громадянином, робить процес надання адміністративних послуг алгоритмізованим та прозорим. Кожен запит, звернення або розпорядження фіксується в системі без можливості несанкціонованого видалення або внесення змін. Це забезпечує високий рівень аудиту та публічного контролю, що є базовою вимогою демократичного врядування.

Важливим аспектом реформування є також економічна ефективність. Впровадження електронного документообігу дозволяє значно скоротити видатки державного бюджету на закупівлю паперу, логістику кореспонденції та утримання великих архівних приміщень. Проте стратегічний ефект вимірюється не лише прямими заощадженнями, а й вивільненням інтелектуального ресурсу державних службовців від рутинної технічної роботи на користь аналітичної діяльності та стратегічного планування [2].

Сучасний менеджмент електронного документообігу також інтегрує в себе інструменти штучного інтелекту для класифікації документів, автоматичного розподілу завдань та аналізу великих масивів даних. Це дає можливість органам публічної влади прогнозувати суспільні тенденції та оперативно реагувати на виклики, спираючись на актуальну та достовірну інформацію. Таким чином, електронний документообіг перетворюється з допоміжної функції діловодства на інтелектуальне ядро державного менеджменту [4].

Висновки. Отже, можна стверджувати, що менеджмент електронного документообігу є фундаментом для системної модернізації публічної влади. Він забезпечує перехід від ієрархічної та інертної моделі управління до гнучкої,

відкритої та результативної системи, орієнтованої на потреби громадянина. Успішна імплементація електронного документообігу потребує не лише закупівлі програмного забезпечення, а й постійного навчання персоналу, вдосконалення кібербезпеки та уніфікація законодавства з міжнародними стандартами. Впровадження цієї стратегії є запорукою розбудови сучасної європейської держави, здатної ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки та забезпечувати високу якість життя своїх громадян через прозорість та підзвітність владних інституцій.

Список використаних джерел:

1. Казієва Н. Система електронного документообігу на підприємстві. URL: https://ua.linkedin.com/in/kazievaninaba (дата звернення: 01.04.2026).
2. Маланчук Л. О., Жакун Ю. В. Аналіз системи електронного документообігу в державних установах та шляхи її вдосконалення. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2021. № 3. С. 73–81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgp_ekon_2021_3_9 (дата звернення: 01.04.2026).
3. Петрович В., Надольська В., Чарікова І. Запровадження системи електронного документообігу в Україні: особливості законодавчого регулювання. Актуальні питання гуманітарних наук : міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. Дрогобич: Гельветика, 2024. Вип. 72. Т. 3. С. 10–16. URL: https://doi.org/10.24919/2308-4863/72-3-2 (дата звернення: 01.04.2026).
4. Чукут С.А., Загвойська О.В., Цимбаленко Я.Ю. Основи електронного урядування : навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 268 с.

УДК: 378.1:005.96:364.65

Ілля ЛИСОКОНЬ
доктор філософії, доцент, в.о. завідувача
кафедри соціології та соціальної роботи
Криворізький державний педагогічний університет

ФУНКЦІОНУВАННЯ КІМНАТИ МАТЕРІ ТА ДИТИНИ В УНІВЕРСИТЕТІ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ВИЩІЙ ОСВІТІ
(на прикладі Криворізького державного педагогічного університету)

Сучасна вітчизняна система вищої освіти дедалі більше орієнтується на реалізацію принципу людиноцентризму [1], що передбачає врахування

індивідуальних потреб усіх учасників освітнього процесу. Особливої уваги потребують здобувачі вищої освіти та працівники університету, які поєднують навчання або професійну діяльність із батьківством. Наявність відповідної соціальної інфраструктури дозволяє розширити доступ до вищої освіти, підвищити професійну або академічну успішність та закласти основи для розвитку елементів відповідального батьківства на інституційному рівні через ініціативи та заходи в межах корпоративної соціальної відповідальності. Тому, одним із ефективних рішень цієї проблеми, на прикладі Криворізького державного педагогічного університету, є створення кімнат матері та дитини, що дозволяє забезпечити комфортні умови для догляду за дітьми та одночасної участі в освітньому або трудовому процесі.

Проблематика реалізації людиноцентричного підходу в управлінні вищою освітою розглядається в працях вітчизняних і зарубіжних дослідників таких як: Бакіна Т., Лисоконь І., Мерхель В., Пєшхала К. Шеремет А. тощо. Значна увага приділяється питанням інклюзії, гендерної рівності, соціальної підтримки внутрішніх стейкхолдерів закладу вищої освіти. Водночас, практичні аспекти впровадження інфраструктурних рішень, зокрема функціонування кімнат матері та дитини, залишаються недостатньо висвітленими, особливо в контексті українських реалій.

На нашу думку людиноцентричний менеджмент в галузі вищої освіти передбачає переорієнтацію управлінських практик із формального управління на реальне забезпечення соціальних потреб, розвитку особистості та створення новітніх соціально орієнтованих елементів інфраструктури закладів вищої освіти. Тобто, у контексті сучасної вищої освіти це означає створення рівних умов для гармонійного поєднання навчання, роботи та особистого життя.

Кімната матері та дитини є спеціально облаштованим простором, який забезпечує можливість догляду за дитиною в межах університету. Така кімната має бути поділена на зони для відпочинку (денного сну), гігієнічних процедур, грудного вигодовування та ігор. Важливо зауважити, що здебільшого кімнати матері та дитини зустрічаються у великих бізнес компаніях, аеропортах та

торгівельних центрах, а їх створення на базі університетів в Україні поки лише на етапі зародження.

У 2020 році за ініціативою молодіжного центру на базі Криворізького державного педагогічного університету при підтримці Громадської організації «Криворізька фундація майбутнього» успішно реалізовано проєкт, покликаний створити рівні можливості для представниць університету в гармонійному поєднанні материнства та власного розвитку через навчання або професійне становлення [2]. Виходячи з практики можемо стверджувати, що до основних функцій такої кімнати слід відносити:

– забезпечення комфортних умов для перебування дітей з батьками;

– зниження соціальних бар'єрів у доступі до освіти, зокрема створення рівних умов для здобуття освіти та професійної самореалізації;

– сприяння соціалізації дитини;

– формування позитивного іміджу університету як соціально відповідальної інституції.

З досвіду створення кімнати матері та дитини на базі Криворізького державного педагогічного університету рекомендуємо визначити перш за все організаційні аспекти її функціонування, а саме: визначити відповідальний структурний підрозділ, облаштувати приміщення та забезпечити їх матеріальними запасами (меблі, засоби гігієни, ігрові матеріали), розробити правила користування кімнатою, забезпечити дотримання санітарно-гігієнічних норм та пошук відповідального працівника з відповідною освітою або досвідом роботи.

Підсумовуючи зауважимо, що відкриття матері та дитини в закладі вищої освіти є важливим елементом реалізації людиноцентричного менеджменту. Досвід Криворізького державного педагогічного університету демонструє ефективність такого підходу у створенні інклюзивного та підтримувального освітнього середовища як для здобувачів вищої освіти, так і для працівник. Також реалізація цієї ініціативи мала низку управлінських ефектів: іміджевий (формування позитивного іміджу університету на рівні громади),

організаційний (удосконалення управлінських практик), соціальний (підвищення рівня соціальної підтримки та інклюзії) та технологічний (впровадження інноваційної практики, її популяризація та схвалення під час акредитацій освітніх програм).

Список використаних джерел:

1. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text
2. Кімната матері та дитини Криворізького державного педагогічного університету. 2026. Кривий Ріг. URL: https://kdpu.edu.ua/osvitnii-tsentr/sotsialna-infrastruktura/kimnata-materi-ta-dytyny.html

УДК 005.51:005.334

Маргарита МАРИЧ
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Юлія НАМАЗОВА** *доктор філософії*
з публічного управління та адміністрування,
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА КРИЗ

Стратегічне планування в умовах невизначеності та криз є критично важливим для забезпечення стійкості публічного сектору та підприємств України, оскільки потреба в інноваційних моделях управління, що поєднують антикризові заходи з довгостроковим розвитком організацій, неухильно зростає в умовах війни, економічної турбулентності та швидких змін зовнішнього середовища.

Дослідження присвячене розкриттю ролі стратегічного планування в умовах невизначеності та криз для адаптації організацій публічного сектору та підприємств України. У його рамках здійснюється аналіз методів пристосування стратегічних планів до змін зовнішнього середовища, розглядаються ключові інструменти управління - сценарне планування, ризик-орієнтований підхід та аналітика бізнес середовища, а також оцінюється

значення лідерства та гнучких організаційних структур у забезпеченні ефективного управління змінами.

Стратегічне планування в умовах невизначеності вимагає перегляду місії та цілей організації з урахуванням політичних, економічних та соціальних змін. Сценарне планування дозволяє розробляти альтернативні варіанти розвитку подій і бути готовими до різних викликів. Використання інструментів аналізу ризиків дає змогу ідентифікувати потенційні небезпеки та розробляти плани реагування. Постійне навчання керівників та співробітників підвищує здатність до адаптації стратегії в реальному часі [3, с. 100-102].

Співпраця з іншими організаціями та стейкхолдерами забезпечує обмін ресурсами та знаннями для швидкої реакції на кризи. Лідерство відіграє ключову роль у мотивації команди та впровадженні адаптивних стратегій. Аналітика бізнес-середовища виступає фундаментальним інструментом стратегічного та операційного управління, зменшуючи невизначеність і формуючи адаптивні стратегії в умовах турбулентності ринку. Інтеграція цифрових систем моніторингу посилює операційну стійкість і здатність реагувати на ризики [2].

Стратегічне планування підприємства в умовах кризи передбачає детальний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища з урахуванням сценаріїв розвитку подій. Балансова система показників (BSC) є ефективним інструментом для реалізації стратегії в кризових умовах, зменшуючи час досягнення цілей [5, с. 73-77].

Особливості стратегічного планування в кризі включають діагностику причин, постійний моніторинг факторів та створення резервів. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів передбачає диверсифікацію діяльності та скорочення витрат для збереження фінансової стійкості [1].

Висновки. Стратегічне планування в умовах невизначеності та криз є неперервним процесом, що забезпечує адаптацію організацій до швидких змін. Гнучкість, інновації та співпраця зі стейкхолдерами стають основними

факторами успіху. Лідерство відіграє визначальну роль у мотивації команди та впровадженні змін. Постійний моніторинг та оцінка стратегії дозволяють коригувати плани відповідно до нових викликів. Аналітика бізнес-середовища та сценарне планування зменшують ризики та відкривають нові можливості. Таким чином, ефективне управління невизначеністю є запорукою досягнення стратегічних цілей організацій.

Список використаних джерел:

1. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62. URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4935 (дата звернення: 13.04.2026).
2. Зубар І. В., Назаренко М. О., Намазова Ю. І., Гелетко А. П. Аналітика бізнес середовища як інструмент стратегічного та операційного управління розвитком підприємства. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 17.DOI:https://doi.org/10.5281/zenodo.17715849. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/922 (дата звернення: 13.04.2026).
3. Майстренко К., Білик О. Стратегічне планування в умовах невизначеності: адаптація до змін у публічному секторі України. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2023. Вип.2 (68).С.100–104. DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-14.
4. Намазова Ю. І. ESG-менеджмент як інноваційна модель адаптації підприємства до глобальної нестабільності // Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 7 листопада 2025 р.). Ч. 2. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. С. 229–232.
5. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут».* 2022. №22.С.72–78. https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.260143. URL:https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ae4e3099-71aa-4f42-981a e6ff0698277f/content (дата звернення: 13.04.2026).

УДК 658.012.2

Сергій МАТВІЄВСЬКИЙ
здобувач ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри менеджменту та адміністрування
Науковий керівник: **Ія ЧУДАЄВА**, д.*е.н, професор*
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова

УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне підприємництво функціонує в умовах підвищеної невизначеності, обумовленої геополітичними потрясіннями та цифровою трансформацією економіки. В Україні ці виклики посилюються наслідками повномасштабного воєнного вторгнення, що докорінно змінило умови ведення бізнесу, зруйнувало усталені ланцюги постачання та суттєво підвищило ризикованість будь-яких управлінських рішень. У таких умовах стратегічне управління підприємством перестає бути лише науковою концепцією та перетворюється на практичну необхідність для забезпечення стабільності та розвитку бізнесу.

Стратегічне рішення – це управлінське рішення, що визначає довгострокові напрями діяльності підприємства, його конкурентну позицію та механізми розподілу ресурсів [1]. На відміну від оперативних рішень, стратегічні рішення характеризуються високим ступенем невизначеності та незворотністю наслідків, що робить їх критично важливими для досягнення довгострокових цілей організації. На різних етапах формування стратегічних рішень використовуються кілька груп інструментів: аналітичні, прогностичні, планувальні та контрольні. Кожна група виконує специфічні функції та є складовою загального циклу стратегічного управління [2].

Серед аналітичних інструментів найпоширенішими є SWOT-аналіз та PESTEL-аналіз. SWOT-аналіз дозволяє систематизувати інформацію про сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. Незважаючи на відносну простоту, цей метод залишається одним із найпоширеніших завдяки універсальності та доступності. PESTEL-аналіз

зосереджується на макросередовищі: політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторах, що впливають на діяльність підприємства [3]. В умовах воєнного часу цей інструмент набуває особливої значущості, оскільки дозволяє відстежувати зміни у регуляторному середовищі та прогнозувати їхній вплив на бізнес. Прогностичні та планувальні інструменти включають, передусім, Збалансовану систему показників (BSC), розроблену Р. Капланом та Д. Нортоном. BSC трансформує стратегічні цілі підприємства у вимірювані показники за чотирма перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів та навчання й розвитку [4]. Це дозволяє не лише оцінювати поточний стан підприємства, а й своєчасно виявляти відхилення від стратегічного курсу. Сценарне моделювання, у свою чергу, дозволяє аналізувати можливі варіанти розвитку подій і готувати адаптивні відповіді на кожен із них.

Стрімкий розвиток цифрових технологій суттєво розширює арсенал управлінських інструментів. Системи бізнес-аналітики (BI) та великі дані (Big Data) дозволяють збирати, обробляти та інтерпретувати масиви інформації в режимі реального часу, якісно змінюючи процес прийняття рішень. Впровадження ERP-систем інтегрує ключові бізнес-процеси в єдину інформаційну платформу, забезпечуючи прозорість та узгодженість управлінських рішень на всіх рівнях організації. Дашборди реального часу надають керівництву консолідований погляд на ключові показники ефективності (KPI), скорочуючи час між виявленням проблеми та її усуненням. Алгоритми предиктивної аналітики допомагають виявляти приховані закономірності в поведінці ринку, прогнозувати попит та оптимізувати розподіл ресурсів. Проте, стратегічне рішення завжди містить ціннісний компонент, що потребує участі людини. Нерідко підприємства проводять SWOT-аналіз формально, не інтегруючи його результати із системою KPI чи сценарним плануванням. Такий підхід нівелює потенціал кожного інструменту і не забезпечує синергетичного ефекту. Ефективна система стратегічного управління базується на принципі замкненого управлінського циклу, де

аналітичні, прогностичні, планувальні та контрольні інструменти взаємопов'язані і підсилюють ефективність одне одного (рис. 1).

Рисунок 1. Система стратегічного управління

Цифрові інструменти при цьому не замінюють жодного з етапів, але суттєво підвищують якість і швидкість проходження кожного з них [3].

В умовах воєнного часу традиційне довгострокове планування поступається адаптивному стратегуванню, що передбачає регулярний перегляд стратегічних цілей і пріоритетів на основі актуальної аналітики. Це вимагає не лише відповідних інструментів, а й організаційної культури, яка підтримує швидке прийняття рішень та готовність до змін.

Отже, ефективна система стратегічного управління передбачає інтеграцію всіх інструментів у замкнений цикл та адаптивне стратегування з регулярним переглядом цілей і пріоритетів. Для досягнення максимального ефекту від інструментів стратегічного управління необхідна організаційна культура, орієнтована на гнучкість, швидке прийняття рішень та готовність до змін.

Список використаних джерел:

1. Strategic Decisions. URL: https://fiveable.me/introduction-industrial-engineering/key-terms/strategic-decisions
2. Оніщенко В., Кононенко Д., Чупін М. Інструменти стратегічного аналізу в управлінні підприємством: огляд та класифікація. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics.* 2023. 4. szám. pp. 493-506.
3. İmanova, M. (2025). Application of Strategic Management Tools in Business Growth. *ANCIENT LAND.* 7. 65-76.
4. Kaplan R., Norton. D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

УДК 005.8:005.334

Діана МОСЕНДЗ
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Наталія ПРЯМУХІНА**, *д.е.н, професор*
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

КОНЦЕПЦІЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану управління проєктами на підприємстві потребує істотного перегляду традиційних підходів, оскільки різко зростає вплив зовнішніх загроз, підвищується рівень невизначеності та ускладнюється забезпечення безперервності операційної діяльності. Для українських підприємств особливо відчутними є логістичні порушення, дефіцит ресурсів, нестабільність постачання, енергетичні обмеження, кадрові втрати, зростання вартості сировини та підвищення безпекових ризиків [5]. За таких умов проєктне управління має трансформуватися в інструмент забезпечення стійкості підприємства, його адаптації до кризових умов і формування підґрунтя для подальшого розвитку [2].

Концепція ризик-орієнтованого управління проєктами в умовах воєнного стану повинна базуватися на поєднанні трьох взаємопов’язаних засад: адаптивності, сталого розвитку та системного управління ризиками [4]. Її сутність полягає в тому, що кожен проєкт розглядається не ізольовано, а як елемент загальної системи забезпечення життєздатності підприємства. У такому підході проєктні рішення мають оцінюватися не лише за критерієм економічного результату, а й за їхнім впливом на безперервність діяльності, ресурсну безпеку, збереження персоналу, екологічну відповідальність, стійкість логістики та довгострокову конкурентоспроможність.

Доцільність запровадження такої концепції підтверджується підходом, згідно з яким стратегічна поведінка бізнесу в умовах війни охоплює три послідовні етапи: виживання, відновлення й адаптацію, а також закладання

основ майбутнього розвитку [4]. На першому етапі пріоритет надається проєктам, що забезпечують підтримання критично важливих процесів, безпеку персоналу, збереження виробничої та енергетичної спроможності, а також мінімізацію втрат. На другому етапі акцент зміщується на адаптаційні проєкти, пов'язані з перебудовою логістичних ланцюгів, диверсифікацією постачання, цифровізацією координації, резервуванням ресурсів та переглядом організаційних рішень. На третьому етапі управління має бути спрямоване на модернізаційні та інноваційні проєкти, здатні забезпечити підвищення конкурентоспроможності, оновлення бізнес-моделі та створення довгострокових післявоєнних переваг. Ключовим елементом зазначеної концепції є саме ризик-орієнтований підхід, який в умовах воєнного стану він передбачає безперервну ідентифікацію ризиків, їх класифікацію, оцінювання ймовірності та наслідків, визначення критичних зон впливу на реалізацію проєктів, а також розроблення превентивних і компенсаційних заходів [4]. Найбільш значущими для підприємств є виробничі, логістичні, фінансові, енергетичні, кадрові, інформаційно-цифрові, екологічні та безпекові ризики. Практичне значення такого підходу полягає в тому, що він дозволяє не лише фіксувати загрози, а й інтегрувати механізми реагування безпосередньо у структуру проєкту. У результаті управлінські рішення стають більш гнучкими, а ймовірність критичних втрат – нижчою. З прикладної точки зору концепція ризик-орієнтованого управління проєктами в умовах воєнного стану має реалізовуватися через формування спеціального портфеля проєктів резильєнтності [5]. До нього доцільно включати виробничі проєкти безперервності діяльності, логістичні проєкти диверсифікації маршрутів і постачальників, енергетичні проєкти резервування та автономізації, цифрові проєкти моніторингу й координації, безпекові проєкти захисту персоналу та інфраструктури, а також екологічні проєкти ресурсозбереження і мінімізації негативного впливу на довкілля [3]. Окремо важливо враховувати потенціал державно-приватного партнерства при реалізації інфраструктурних рішень, особливо тих, що мають забезпечувати стійкість до майбутніх потрясінь і

воєнних викликів [1].

Отже, концепція ризик-орієнтованого управління проєктами в умовах воєнного стану має розглядатися як комплексна управлінська система, що поєднує стратегічну адаптацію, сталість і системне управління ризиками. Її практичне впровадження забезпечує підвищення безперервності діяльності, зниження критичних втрат, зміцнення логістичної та ресурсної надійності, покращення якості управлінських рішень, раціональніше використання ресурсів і створення передумов для довгострокового післявоєнного розвитку підприємства. Саме тому в сучасних умовах ризик-орієнтоване проєктне управління доцільно розглядати не як окремий інструмент кризового реагування, а як базову концепцію забезпечення стійкості та майбутньої конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Лазор О.Я., Заболотний А.В., Зубар І.В. Роль критичної інфраструктури у забезпеченні державної політики продовольчої безпеки в Україні. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 4(22). С. 393-409. https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4(22)-393-408
2. Марухленко О., Руденко В., Рубан Д. Проєктний менеджмент у контексті сталого розвитку та ESG-стратегій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-79-180
3. Назаренко М.О., Зубар І.В., Намазова Ю.І. Методи морального впливу в адміністративному менеджменті як ефективний механізм забезпечення організаційної стабільності та розвитку. *Успіхи і досягнення у науці* (Серія «Управління та адміністрування»). 2025. № 11(21). С.882-891
4. Феєр О. В., Хаустова К. М., Густі С. М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 90–97.
5. Яременко О.І., Страхніцький Я.О, Зубар І.В., Намазова Ю.І. Менеджмент підприємств критичної інфраструктури в умовах сучасних безпекових викликів: монографія. Вінниця: ФОП Рогальська І.О., 2025. 236 с.
6. Berezhna H., Kovtun O., Danylchuk H., Ivanva T. Project sustainability and sustainable project management in times of crisis: exploring the Russian-Ukrainian war context. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Eco№mic Sciences.* 2025. Vol. 29, №. 1. P. 14–28.

УДК 352:316.472.4(477)

Андрій НОВАЧУК
здобувач ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Науковий керівник: **Ярослав КОСТЕЦЬКИЙ**, д. *е. н., професор*
Західноукраїнський національний університет

ВИКОРИСТАННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В УМОВАХ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

Зарубіжний досвід державного управління в окремих країнах неодноразово слугує орієнтиром для запозичення та вивчення ефективних практик. Саме на цьому ґрунті відбувається еволюція соціального партнерства - від інструменту врегулювання трудових конфліктів до комплексної системи взаємодії між державою та суспільством [1].

Аналіз зарубіжного досвіду, зокрема практики країн Європейського Союзу, свідчить, що ефективна реалізація соціального партнерства можлива за умови відсутності суперечностей у нормативно-правовій базі та наявності спеціальних регуляторних актів. Договірна форма у таких відносинах застосовується для чіткого визначення прав і обов’язків сторін, а не як аналог цивільно-правових угод. Недостатня визначеність нормативно-правового регулювання як на національному, так і на місцевому рівнях може призводити до колізій у процесі укладання відповідних угод.

Оскільки соціальне партнерство орієнтоване на довгострокову співпрацю, на законодавчому рівні доцільно визначити умови створення як постійних, так і тимчасових інституцій, які відповідатимуть за координацію договорів, забезпечення взаємодії між сторонами, організацію зустрічей та обмін інформацією в процесі реалізації спільних ініціатив. Це також створює передумови для правового захисту учасників партнерства.

Ефективне функціонування механізмів партнерства (Німеччини, США та Великої Британії) ґрунтується на дотриманні низки принципів, які забезпечують взаємодію сторін і потребують належного нормативно-правового закріплення. До таких принципів доцільно віднести: довгостроковість

партнерських відносин, яка забезпечується через розроблення відповідного законодавства та стабільність укладених договорів; залучення приватного сектору до управління інфраструктурою зі збереженням державної та комунальної форми власності, що сприяє ефективному розподілу ризиків; відкритість і прозорість процедур відбору партнерів із використанням цифрових інструментів та електронних сервісів; чітке визначення обов'язків і відповідальності сторін у договорах соціального партнерства, що мінімізує конфлікти інтересів і забезпечує правовий захист учасників; а також системний моніторинг і публічне обговорення проєктів за участю громадських організацій та громадян із впровадженням поетапних процедур контролю [2].

Реалізація соціального партнерства передбачає впровадження проєктів, що охоплюють різні сфери суспільного життя. Важливим є врахування реальних можливостей кожного із суб'єктів партнерства щодо внесення відповідного внеску у спільну діяльність. Зокрема, у сфері розвитку молодіжної політики доцільним є створення умов для генерації ініціатив у громадському секторі із забезпеченням ефективної взаємодії з приватними структурами. Натомість у проєктах, що стосуються енергетичної сфери або містобудування, більш результативним є посилення співпраці між приватним сектором і органами місцевого самоврядування. Це, своєю чергою, підкреслює одну з характерних рис, притаманних зарубіжній практиці, відповідно до якої, окрім законодавчого регулювання, важливою умовою ефективної взаємодії виступає укладення контракту.

Соціальне партнерство сприяє формуванню суспільних відносин між його учасниками, спрямованих на спільну реалізацію проєктів за умов оптимізації витрат та досягнення синергетичного ефекту, що забезпечується довготривалим характером співпраці. Контракт у цьому контексті дозволяє комплексно визначити як загальні, так і специфічні напрями спільної діяльності, а також узгодити права, обов'язки та очікування кожної зі сторін. Важливим аспектом договірної форми є формування спільного капіталу, який використовується для реалізації проєктів, що, у свою чергу, обумовлює необхідність належного

управління ризиками, визначення часток участі сторін, а також організації обліку та контролю за використанням залучених ресурсів [3].

Таким чином, впровадження сучасних технологій у систему управління громадою є необхідною умовою підвищення ефективності внутрішніх процесів, покращення якості надання послуг та сприяння соціально-економічному розвитку.

Список використаних джерел:

1. Дутко Н.Г. Державно-приватне партнерство: перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. №4/2020. 2020. 114 с.
2. Мещан І.В. Соціальне партнерство в наданні соціальних послуг населенню: світовий досвід і перспективи для України: монографія. Науково-теоретичний альманах «Грані» Т. 20. № 2(142) .2017. 43-48 с.
3. Ткаченко О., Синяк Д., Якуніна О. Успішні практики взірцевих громад. Збірник. Київ. 2021. 83 с.

УДК 336.71

Аліна ОЛИСЕЄНКО
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри фінансів
Науковий керівник: **Едвард ШІРІНЯН**, *доктор філософії*
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова

АНАЛІТИКА ТА ІННОВАЦІЇ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРА

Банківський сектор є одним із найбільш чутливих до технологічних змін сегментів фінансової системи. Протягом останнього десятиліття глобальна банківська індустрія перебуває у фазі глибинної трансформації, спричиненої цифровізацією, змінами регуляторного середовища, посиленням конкуренції з боку фінтех-компаній та високою макроекономічною нестабільністю. В Україні ці процеси відбуваються під подвійним тиском: необхідністю відновлення після наслідків повномасштабного вторгнення та одночасною інтеграцією до європейського фінансового простору. В таких умовах аналітика, прогнозування та інновації стають не лише конкурентними перевагами, а й критичною умовою виживання сучасного банку.

Здатність обробляти великі масиви даних у реальному часі, точно прогнозувати кредитні ризики та впроваджувати інноваційні продукти визначає

позицію банку на ринку і рівень довіри клієнтів. Банківська аналітика охоплює широкий спектр методів і технологій, спрямованих на перетворення даних у практичні управлінські знання. Традиційна звітна аналітика, орієнтована на ретроспективний аналіз фінансових показників, поступово витісняється предиктивною та прескриптивною аналітикою, що дозволяє не лише описувати поточний стан, а й формувати рекомендації щодо майбутніх дій.

Сучасні скорингові моделі, побудовані на основі алгоритмів машинного навчання, враховують широкий спектр змінних – від транзакційної поведінки клієнта до його активності у соціальних мережах. Це забезпечує точнішу оцінку кредитоспроможності позичальника у порівнянні з класичними статистичними моделями. За оцінками McKinsey, банки, що впровадили AI-скоринг, скорочують рівень дефолтів на 15–25 % [1].

Важливою складовою сучасної банківської аналітики є поведінкова аналітика клієнтів. Аналіз транзакційних патернів дозволяє сегментувати клієнтську базу, персоналізувати продуктові пропозиції та своєчасно виявляти ознаки відтоку клієнтів. У поєднанні з CRM-системами це формує основу для клієнтоорієнтованої стратегії банку. Окремо варто відзначити аналітику шахрайства: системи виявлення аномалій на основі штучного інтелекту здатні ідентифікувати підозрілі транзакції у реальному часі, мінімізуючи фінансові втрати від кіберзлочинності.

Інноваційний розвиток банківського сектору визначається передусім конкуренцією з боку фінтех-компаній та необхідністю задовольнити високі очікування цифрових клієнтів. За даними Statista, глобальний ринок FinTech у 2024 році перевищив 340 млрд USD і продовжує стрімко зростати [2]. Ключові напрями інновацій включають:

- мобільний та інтернет-банкінг нового покоління;
- відкритий банкінг (Open Banking) на основі API-інтеграцій;
- застосування штучного інтелекту у клієнтському сервісі (чат-боти, голосові асистенти);
- блокчейн-технології для розрахунків та верифікації ідентичності;

– цифрові валюти центральних банків (CBDC), зокрема перспективи запровадження цифрової гривні в Україні [3].

Сучасний банківський сектор перебуває на перетині трьох взаємопов'язаних трансформацій: аналітичної, прогностичної та інноваційної. Банки, які інтегрують потужні аналітичні платформи, розвиватимуть точні моделі прогнозування ризиків і своєчасно впроваджуватимуть цифрові інновації, здобудуть стійку конкурентну перевагу на ринку фінансових послуг.

Для України стратегічним пріоритетом є досягнення відповідності банківської системи європейським регуляторним стандартам при одночасному збереженні темпів цифрової трансформації. Синергія аналітичної зрілості, прогнозування ризиків і інноваційної активності дозволить вітчизняному банківському сектору стати повноцінним учасником єдиного фінансового простору ЄС.

Список використаних джерел:

1. McKinsey & Company. The value of getting personalization right – or wrong – is multiplying. McKinsey Global Institute, 2023.
2. Statista Research Department. FinTech – Worldwide market forecast 2024-2028. Hamburg : Statista, 2024.
3. НБУ. URL: https://bank.gov.ua/

УДК: 005.21:005.332.4:005.936.3

Катерина ОСТАПЕНКО
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри публічного управління і менеджменту
Науковий керівник: **Юлія НАМАЗОВА**
доктор філософії з публічного управління та адміністрування, старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного
університету імені Михайла Коцюбинського

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Актуальність теми зумовлена високою турбулентністю зовнішнього середовища через війну, руйнування логістики та необхідність цифрової трансформації. Конкурентоспроможність підприємств України залежить від

швидкої адаптації, інновацій та формування стійких конкурентних переваг. Це особливо важливо де розвиваються агросектор, харчова промисловість та ІТ. Без ефективного стратегічного управління підприємства ризикують втратити ринкові позиції, тому тема має важливе значення для відновлення економіки.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування стратегічного управління для підвищення конкурентоспроможності підприємств Вінниччини в умовах воєнного часу та євроінтеграційних процесів.

Результати дослідження свідчать, що стратегічне управління є фундаментальною основою конкурентоспроможності підприємства. Воно забезпечує адаптацію до змін, сприяє інноваціям, цифровізації та соціальній відповідальності. Для підприємств Вінниччини перспективним є розвиток кластерних моделей, які посилюють взаємодію бізнесу, освіти й науки. Активне застосування стратегічного управління дозволить не лише відновити позиції, а й вийти на новий рівень конкурентоспроможності на європейських ринках.

Стратегічне управління - це динамічний процес аналізу, планування, реалізації та контролю стратегій, спрямований на досягнення довгострокових цілей шляхом адаптації до ринкових змін. Конкурентоспроможність підприємства визначається здатністю ефективно використовувати ресурси та створювати унікальні переваги. Конкурентоспроможність є результатом взаємодії стратегічного управління, інноваційного потенціалу та маркетингових стратегій [4, с. 54]. У відновленні економіки України стратегічне управління забезпечує гнучкість бізнес-моделей і цифровізацію [4, с. 55].

Практика свідчить, стратегічне управління виступає ключовим механізмом забезпечення системної адаптації бізнесу до умов високої невизначеності. Місцеві підприємства намагаються адаптуватися, але без системного підходу зусилля часто залишаються малоефективними.

Ефективне стратегічне планування та впровадження інновацій дозволяють підприємствам нарощувати ринкову частку на 10-15 % [1, с. 223]. Аналітика бізнес-середовища допомагає вчасно реагувати на зміни [2]. В

умовах війни ключовими стають соціальна відповідальність та етична складова діяльності, що перетворює кризу на конкурентну перевагу [6, с. 152].

Слід зазначити, що соціальна відповідальність сьогодні є потужним інструментом. Підприємства, які підтримують громаду та ЗСУ, отримують вищу лояльність клієнтів. Для Вінниччини важливе стратегічне управління інноваційним розвитком через кластерні моделі та інтеграцію науки, освіти й бізнесу [3]. Аналіз показує створення агропродовольчого кластеру на базі Вінницької області, що дозволяє підприємствам спільно розвивати логістику, впроваджувати сучасні технології переробки та спільно виходити на європейські ринки. Без розвитку людського капіталу та цифрових технологій стратегічне управління буде неефективним.

Таким чином, стратегічне управління є ключовим фактором стійкої конкурентоспроможності підприємства. Воно поєднує теорію з практикою, дозволяючи перетворювати виклики на можливості. Для України його вдосконалення відкриває перспективи економічного зростання.

Обґрунтовано доцільність застосування стратегічного управління як фундаментальної основи конкурентоспроможності підприємств в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Доведено, що лише системний підхід до стратегічного управління дозволяє підприємствам не тільки швидко адаптуватися до воєнних і економічних викликів, а й трансформувати кризу в джерело довгострокових конкурентних переваг через інтеграцію інновацій, цифровізації та соціальної відповідальності.

Запропоновано впровадження кластерної моделі стратегічного управління для підприємств Вінниччини, яка передбачає тісну взаємодію бізнесу, закладів вищої освіти, наукових установ та органів місцевого самоврядування. Така модель дозволить ефективно поєднати стратегічне планування з розвитком людського капіталу, цифровою трансформацією та елементами соціальної відповідальності, що сприятиме не лише відновленню ринкових позицій регіональних підприємств, а й їхньому успішному виходу на європейські ринки.

Список використаних джерел:

1. Бочко О., Кузьор А. Фактори підвищення конкурентоспроможності корпоративних бізнес-структур// Моделювання розвитку економічних систем. 2026. ISSN 2786-5355 С. 219-224 DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-27 URL: https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/766/780 (дата звернення: 15.04.2026).
2. Зубар І. В., Назаренко М. О., Намазова Ю. І., Гелетко А. П. Аналітика бізнес-середовища як інструмент стратегічного та операційного управління розвитком підприємства // Актуальні питання економічних наук. 2025. № 17. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17715849 URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/922/909 (дата звернення: 15.04.2026).
3. Зубар І. В., Намазова Ю. І., Назаренко М. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком операційної діяльності підприємств // Ефективна економіка. 2025. № 3. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.31 URL: https://dspace.vspu.edu.ua/items/33ec6fca-d3db-42fc-afb9-e56bb2d404fc (дата звернення: 15.04.2026).
4. Науменко Ю. В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України. *Економічний часопис Одеського політехнічного університету. 2*025. № 1(31). С.53-59 URL: https://economics.net.ua/ejopu/2025/No1/53.pdf (дата звернення: 15.04.2026).
5. Ханенко М. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичні засади, чинники формування та сучасні підходи до оцінювання // Сталий розвиток економіки. 2025. № 3 (54). С. 321-325. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-49 URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1352 (дата звернення: 15.04.2026).
6. Хоменко І. О., Бабаченко Л. В., Москаленко В. А., Ємець В. О Маркетингові аспекти посилення конкурентних переваг підприємства через формування системи стратегічного управління в умовах війни // Київський економічний науковий журнал. 2025. № 8. С. 150-154. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-20 URL: https://journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/219 (дата звернення: 15.04.2026).

УДК: 35:352: 330.341.1

Вікторія ОЧЕРЕТНА
Здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Андрій ЗАБОЛОТНИЙ**, *кандидат наук з державного управління, старший викладач*
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ РЕГІОНІВ: ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ У ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВНОЇ ТА МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ

В умовах повномасштабної війни на території України питання розвитку систем територіального управління в цілому та місцевого самоврядування зокрема набуває нового контексту та постає перед якісно новими викликами. Незважаючи на актуальність як наукових, так і практичних розробок у сфері територіального планування та управління в Україні, все ще відчувається брак теоретичних досліджень і прикладних розробок, які б забезпечили безперешкодне та ефективне здійснення процесу децентралізації [1, с. 2]. Оскільки, традиційні підходи до управління територіальним розвитком в сфері взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування часто не відповідають сучасним викликам, актуальним є застосування інноваційних механізмів управління. Одним із таких механізмів є смарт-спеціалізація.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та аналіз практичних аспектів запровадження смарт-спеціалізації як інноваційного рішення у взаємодії державної та місцевої влади.

Науковцями визначено, що для розвитку та ефективного функціонування спроможних громад необхідні злагоджені заходи та конкретні дії всіх органів публічної влади щодо удосконалення законодавства; впровадження збалансованої бюджетної моделі надходжень та витрат до органів місцевого самоврядування тощо [6, с. 43]. Серед шляхів розвитку виокремлюється ефективний менеджмент, що неможливий без якісної взаємодії різних рівнів управління.

Сучасне суспільство розробляє та удосконалює способи й механізми, які стимулюють людей до масової самоорганізації та залучають їх до процесів планування розвитку, сприяючи встановленню між ними міжособистісних та міжгрупових зв'язків та стосунків, заснованих на взаємній довірі та довірі до влади [2, с. 34]. Це зумовлює необхідність в застосуванні інноваційних управлінських інструментів, які б забезпечували високий рівень прозорості та ефективності діяльності органів влади. Таким інструментом є смарт-спеціалізація.

Смарт-спеціалізація – це підхід, розроблений Європейською Комісією в рамках ініціативи «Інноваційний союз». Підхід дозволяє ідентифікувати ті галузі економіки, які мають інноваційний потенціал та побудувати взаємовигідне партнерство для їх розвитку дозволяючи регіону посилити власну конкурентоспроможність. Особливість цієї політики полягає в тому, що влада спонукає та стимулює підприємців, науку та розробників краще співпрацювати з підприємствами для розкриття головних напрямів та секторів спеціалізації регіону [4]. Тобто, цей стратегічний підхід базується на визначенні унікальних інноваційних переваг та ключових галузей економіки громади для залучення інвестицій, створення робочих місць та підвищення конкурентоспроможності. Це інструмент розвитку, що поєднує можливості бізнесу, науки та влади через «підприємницьке відкриття».

Серед основних принципів смарт-спеціалізації виокремлюють такі: критична маса і строгий відбір; конкурентні переваги; кластери та взаємозв'язок; спільне управління [3].

Варто звернути увагу, що в Україні проект Смарт Спеціалізація триває з 2016 року. В його основі – партнерство між представниками бізнесу, влади, науково-технічних установ та громадськості. Цьогоріч у впровадженні Смарт спеціалізації прекрасні результати мають 5 областей: Київська, Донецька, Луганська, Тернопільська та Львівська [4]. Паралельно в 2020 році стартував проект ClusteRISE – кластеризації регіонів. Інститут економіки та прогнозування НАН України запропонував об'єднати дії проектів. Відповідно, партнери домовились про виконання міні-проекту «Інтеграція підходів смарт-спеціалізації та кластерного розвитку в Україні» який націлений на вирішення

3-х спільних проблем розвитку: 1. недовіра**,** як щодо спроможностей учасників інноваційної екосистеми надавати готові рішення, так і нерозуміння процесу підприємницького відкриття та його переваг; 2. брак маркетингової підготовки своїх інновацій та активів; 3. місцеві адміністрації не зовсім готові до активної підтримки та дій, — ні по напряму смарт-спеціалізації, ні по кластерному розвитку [5].

Відповідно, цей сучасний інструмент стратегічного управління територіальним розвитком відіграє важливу роль у налагодженні ефективної взаємодії між органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

Висновки. Смарт-спеціалізація регіонів є важливим інструментом сучасної політики розвитку України, що сприяє більш ефективному використанню ресурсів, посиленню інновацій та формуванню конкурентоспроможної економіки. Це забезпечує цілеспрямовану взаємопідтримку різних рівнів влади у сфері перспективних галузей, що особливо важливо в умовах обмеженого фінансування та післявоєнного відновлення країни.

Список використаних джерел:

1. Говорун Н., Мельниченко А. Проблеми та пріоритети удосконалення територіального самоуправління: зарубіжний досвід та Україна. Міжнародна економічна політика. 2022. № 37. С. 2
2. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко / Асоціація міст України К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. С. 34
3. Смарт-спеціалізація в Україні - База знань. URL: https://www.innopolicy.info/%D0%B1%D0%B0%D0%B7%D0%B0-%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%8C (дата звернення: 20.03.2026)
4. Смарт-спеціалізація та кластерний рух – проект «ІНТЕГРАЦІЯ 4.0» - INDUSTRY4UKRAINE. URL: https://www.industry4ukraine.net/publications/smart-speczializacziya-ta-klasternyj-ruh-proekt-integracziya/ (дата звернення: 20.03.2026)
5. Смарт Спеціалізація. Український інститут міжнародної політики. URL: https://www.uiip.org.ua/uk/napriamy/smart-spetsializatsiia#:~:text (дата звернення: 20.03.2026)
6. Юник І., Чаплінська А. Особливості функціонування новостворених територіальних громад в Україні. 2021. С. 43.

УДК: 658.7:005.5

Сніжана ПЕТРІВСЬКА
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Наталія ПРЯМУХІНА**, д.*е.н, професор*
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ LEAN-МЕНЕДЖМЕНТУ В ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах функціонування підприємств підвищення ефективності логістичних процесів набуває стратегічного значення, оскільки саме логістика визначає ритмічність постачання, рівень запасів, швидкість обслуговування внутрішніх і зовнішніх споживачів, а також величину витрат на транспортування, складування та внутрішнє переміщення ресурсів. Сьогодні в умовах складної безпекової ситуації а також відтоку робочої сили доцільним є впровадження інструментів Lean-менеджменту [2]. Його сутність полягає у створенні максимальної цінності для споживача за мінімального рівня втрат у процесах. У логістичних системах використання Lean-підходу дає змогу зменшити частку порожніх пробігів транспортних засобів, оптимізувати маршрути перевезень, скоротити надлишкові запаси, підвищити ефективність складського обслуговування та збалансувати матеріальні потоки з потребами виробництва. При цьому особливе значення мають інструменти Kanban та Just-in-Time, які забезпечують перехід від накопичувальної моделі забезпечення ресурсами до системи поповнення за сигналом фактичної потреби [1].

Lean-методологія охоплює низку управлінських інструментів, які можуть бути адаптовані до транспортно-складської логістики підприємства. Зокрема, Sustainable Transportation Value Stream Mapping застосовується для виявлення втрат у транспортних операціях, Just-in-Time доцільно використовувати для узгодження графіків постачання з реальним календарем робіт, 5S – для впорядкування складських зон, майданчиків тимчасового зберігання та місць розвантаження, тоді як Kaizen забезпечує безперервне вдосконалення маршрутів, процедур обробки вантажів і супровідних логістичних операцій [4].

Для результативного впровадження принципів Lean-менеджменту в логістичні процеси доцільно сформувати міжфункціональну проєктну команду, до складу якої мають увійти представники логістичного, виробничого, складського та транспортного підрозділів. Така команда здатна виявити критичні складські операції, що порушують ритмічність і безперервність матеріальних потоків, встановити проблемні «петлі» у процесах, а також сформувати початковий перелік Kaizen-пропозицій, спрямованих на усунення втрат. На підставі отриманих результатів формується система Kaizen-заходів, орієнтована на оптимізацію логістичних процесів, визначення необхідних інвестиційних витрат та вибір пріоритетних рішень [3].

З практичної точки зору впровадження інструментів Lean-менеджменту в логістичні процеси підприємства доцільно здійснювати за поетапним алгоритмом. Першим етапом має стати картування потоку створення цінності у логістиці підприємства, що дозволяє виявити ділянки формування затримок, дублювання операцій, зайвих погоджень, надмірних запасів і повторних переміщень ресурсів, а також сформувати цільову модель майбутнього стану логістичного процесу. Другим етапом є впровадження 5S у складських зонах та місцях розвантаження і тимчасового зберігання, що сприятиме скороченню часу на пошук матеріалів, зменшенню непотрібних переміщень і підвищенню безпеки робіт. Третім етапом є використання Just-in-Time, Kanban і візуального управління, що забезпечить узгодження графіка поставок із календарем виконання робіт, мінімізацію надлишкового накопичення запасів і щоденний контроль дефіцитних позицій та критичних відхилень [3]. Четвертим етапом доцільно визначити впровадження елементів Lean Construction у координацію постачання. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти обмеження, коригувати постачання до виникнення простоїв і підтримувати надійний робочий потік навіть за умови одночасного забезпечення кількох об’єктів або нерівномірного навантаження на транспортно-складські ресурси [1]. П’ятим етапом має стати стандартизація логістичних операцій та використання A3-Analysis на основі циклу PDCA, що дає змогу стандартизувати процедури приймання, розвантаження, перевірки комплектності, обліку та внутрішнього переміщення

матеріалів та опрацьовувати типові відхилення, зокрема запізнення поставок, дефіцит певних позицій чи втрати їх при зберіганні [6].

Отже, впровадження інструментів Lean-менеджменту в логістичні процеси підприємства доцільно розглядати як стратегічний напрям їх удосконалення, спрямований на усунення втрат, підвищення ритмічності матеріальних потоків, скорочення транспортно-складських витрат і підвищення прозорості управління ресурсами.

Список використаних джерел:

1. Бутенко О. П., Єрмакова А. О., Бондаренко Ю. С. Використання концепції Lean-Construction в управлінні будівельними підприємствами. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2016. № 55. С. 85–91.
2. Онищук Ю. В., Зубар І. В. Закордонна міграція трудових ресурсів як перешкода сталому економічному розвитку України. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2018. № 5. С. 37-49.
3. Пізняк Т. І., Пізняк Д. Ю. Використання концепції кайдзен в управлінні персоналом підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка. Фінанси. Право.* 2022. Випуск 4. С. 5-8.
4. Шкуренко В. О. Концепція «Lean production» в системі стратегічного менеджменту транспортних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. Вип. 7 (265). С. 57-64.
5. Baumer-Cardoso M. I., Campos L. M.S., Pfeifer Portela P. S., Frazzon E. M. Simulation-based analysis of catalyzers and trade-offs in Lean & Green manufacturing. Journal of Cleaner Production. 2020. Vol. 242. 118411.
6. Ćwik K., Rosłon J. Last planner system in construction. MATEC Web of Conferences. 2017. Vol. 117. Article 00032.

УДК 352:004.056:005.334

Анна ПОЛЯНСЬКА
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри публічне управління та менеджменту
Науковий керівник: **Ігор КУШКО**, *доктор філософії, старший викладач*
кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

МЕНЕДЖМЕНТ КІБЕРРИЗИКІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: СТРАТЕГІЧНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації та інтенсифікації гібридних загроз, менеджмент кіберризиків перетворюється із вузькоспеціалізованого технічного завдання на фундаментальну стратегічну

функцію публічного управління. Для України, яка перебуває в стані повномасштабної війни, територіальні громади стали об'єктами цілеспрямованої агресії у цифровому просторі, що створює безпрецедентні виклики для місцевої влади. Будь-яка успішна кібератака на рівні громади здатна паралізувати надання адміністративних послуг, спричинити соціальний хаос та підірвати довіру до інститутів публічної влади.

Метою дослідження є комплексне теоретичне та прикладне обґрунтування необхідності впровадження системного менеджменту кіберризиків у діяльність органів місцевого самоврядування, а також розробка стратегічних рекомендацій щодо подолання викликів, пов'язаних із захистом критичної інформаційної інфраструктури громад в умовах воєнного стану та цифрової трансформації публічного сектору.

Ефективний менеджмент кіберризиків у публічному управлінні базується на розумінні того, що ризик не є статичною величиною, а постійно еволюціонує разом із технологічним прогресом та зміною тактик агресора. У межах муніципального врядування цей процес має охоплювати три ключові виміри: інституційний, технологічний та антропогенний [1].

Інституційний вимір передбачає формування нормативно-правової та організаційної бази на рівні громади. Головним викликом тут залишається певна декларативність українського законодавства, яке покладає на органи місцевого самоврядування обов'язки щодо захисту, але не завжди забезпечує їх необхідними управлінськими механізмами та фінансовими ресурсами. Стратегічним завданням для місцевої влади є розробка власних положень про кіберзахист та стратегій, які б чітко регламентували дії персоналу під час кіберкриз. Менеджмент ризиків на цьому етапі вимагає відмови від фрагментарних рішень на користь створення виділених підрозділів або призначення відповідальних офіцерів із кібербезпеки, які мають прямий вплив на прийняття стратегічних рішень головою громади.

Технологічний вимір менеджменту ризиків фокусується на аудиті та модернізації критичної інформаційної інфраструктури громади. В умовах

війни особливого значення набуває вразливість фізичного розташування серверних потужностей. Стратегічним викликом є необхідність міграції критичних даних у хмарні середовища та створення резервних копій. Менеджмент ризиків тут полягає у переході до моделі «Zero Trust», де кожен запит на доступ до муніципальної мережі проходить жорстку верифікацію, незалежно від джерела. Крім того, місцева влада має враховувати ризики ланцюгів постачання, адже вразливість розробника програмного забезпечення, що використовується в ЦНАП, стає автоматичною вразливістю для всієї громади.

Антропогенний вимір є найбільш складним у системі менеджменту кіберризиків. Статистика свідчить, що переважна більшість успішних проникнень у мережі органів місцевого самоврядування здійснюється через методи соціальної інженерії та фішинг, що експлуатують низький рівень кібергігієни службовців. Викликом для місцевої влади є подолання психологічного бар'єру та інерції працівників, які часто сприймають вимоги кібербезпеки як бюрократичну перешкоду. Менеджмент ризиків у цьому контексті має бути спрямований на регулярні тренінги, симуляції атак та формування культури відповідальності. Кожен працівник муніципалітету повинен розуміти, що його цифрова поведінка є елементом загальної системи національної безпеки [1].

Окремим стратегічним викликом є ресурсне забезпечення. Більшість територіальних громад в Україні стикаються із дефіцитом кваліфікованих ІТ-кадрів та обмеженістю бюджетних коштів на закупівлю сучасних засобів захисту. Вирішенням цієї проблеми в межах менеджменту ризиків є розвиток моделей публічно-приватного партнерства та міжмуніципального співробітництва. Громади можуть об'єднувати ресурси для створення спільних центрів моніторингу безпеки, що дозволить значно знизити витрати та підвищити якість захисту за рахунок ефекту масштабу.

Також варто акцентувати увагу на важливості взаємодії з державними інституціями. Менеджмент кіберризиків на місцях не може бути ізольованим.

Органи місцевого самоврядування мають стати активними учасниками національної системи кібербезпеки, налагодивши безперебійний обмін інформацією з CERT-UA та НКЦК при РНБО. Використання автоматизованих систем обміну індикаторами компрометації дозволяє громадам діяти на випередження, блокуючи загрози до того, як вони спричинять реальну шкоду [2].

Висновки. Отже, менеджмент кіберризиків на муніципальному рівні трансформується у стратегічний фундамент цифрового суверенітету, що потребує переходу від пасивної оборони до активної моделі кіберстійкості через нормативну формалізацію, технологічну адаптивність та розвиток людського капіталу. Тільки інтегрований підхід до управління вразливостями, заснований на кооперації та цифровій гігієні, дозволить створити захищене середовище для сталого розвитку громад та зміцнення загальнодержавної стійкості в умовах гібридної агресії.

Список використаних джерел:

1. Горбаченко С. Місце менеджменту кібербезпеки у сучасній управлінській науці та практиці. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 144–149. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-19.
2. Кібербезпека в інформаційному суспільстві : інформаційно-аналітичний дайджест / відп. ред. О. Довгань ; упоряд.: О. Довгань, Л. Литвинова, С. Дорогих ; Держ. наук. установа «Ін-т інформації, безпеки і права НАПрН України», Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського. Київ, 2024. № 5 (травень). 316 с.
3. Лазарів В. О. Кібербезпека та публічне управління: виклики та можливості для електронних послуг. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 1 (31). С. 281–291. https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-1(31)-281-291

УДК 005.53.21:316.46]:005.71

Діана ПОНОМАРЕНКО
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра,
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Юлія НАМАЗОВА** *доктор філософії*
з публічного управління та адміністрування,
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

ВПЛИВ ЛІДЕРСТВА НА СТРАТЕГІЧНІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ: ПРИКЛАДНІ КЕЙСИ ОРГАНІЗАЦІЙ

Сучасні дослідження свідчать, що в умовах мінливості, цифрових змін та глобальної конкуренції важливість керівництва у формуванні ключових управлінських рішень значно зростає. Підприємства працюють в умовах безперервних змін, що вимагає не тільки адаптивних стратегій, а й уміння лідерів оперативно пристосовуватися, прогнозувати можливі загрози та продуктивно використовувати людські ресурси.

Аналіз свідчить, саме від стилю керівництва залежить, наскільки успішно розробляються стратегічні рішення, впроваджуються нововведення та забезпечується сталий розвиток компанії в перспективі.

Важливість цієї теми зростає також у зв'язку з тим, що сучасні підприємства все частіше впроваджують інтегровані моделі ведення бізнесу, де ключову роль відіграють співпраця, цифрові технології та принципи сталого розвитку. За таких обставин саме керівник відіграє визначальну роль стратегічних перетворень.

Мета цього дослідження полягає у встановленні впливу різних стилів та методів керівництва на розробку та впровадження стратегічних управлінських рішень, а також у розгляді практичних прикладів з діяльності сучасних компаній.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному аналізі впливу різних стилів лідерства на процес ухвалення стратегічних управлінських рішень в умовах цифрової трансформації. На відміну від існуючих підходів, у роботі запропоновано узагальнення інтегрованої моделі лідерства, яка поєднує

трансформаційний, адаптивний та людиноцентричний підходи для підвищення ефективності стратегічного управління.

Лідерство в контексті стратегічного управління виявляється у здатності керівника формувати довгострокове бачення розвитку установи, визначати ключові напрямки та ухвалювати виважені рішення. При цьому, окрім самого процесу ухвалення рішень, критичне значення мають їх ефективне донесення та втілення, що суттєво впливає на рівень залученості та підтримки з боку працівників [1, с. 21].

Аналіз показав, що різні підходи до лідерства впливають на характер стратегічних рішень. Зокрема, трансформаційний стиль стимулює інновації та формування перспективного бачення. Транзакційний стиль фокусується на забезпеченні стабільності, контролі та досягненні поставлених цілей. Адаптивний стиль демонструє ефективність в умовах мінливості, дозволяючи оперативно реагувати на зовнішні фактори та коригувати курс. Крім того, людиноцентричний підхід до лідерства зосереджений на розвитку співробітників, підвищенні їхньої мотивації та створенні позитивного корпоративного клімату [2, с. 557].

Досвід показує, що найпродуктивнішими виявляються інтегровані лідерські моделі, які враховують унікальні особливості функціонування компанії та зовнішні обставини.

Розгляд конкретних прикладів демонструє, що в контексті цифрової трансформації провідну роль займає трансформаційний тип лідерства, що сприяє впровадженню нововведень та формуванню корпоративної етики. Під час криз першочерговим стає адаптивний стиль, який дає змогу швидко коригувати стратегічні напрямки та зберігати операційну стійкість [3, с. 3].

Особливо виділено гуманістичні підходи до управління. Впровадження гнучких робочих графіків, розвиток професійних навичок та підтримка персоналу сприяють зростанню їхньої мотивації та активній участі у розробці стратегічних планів. В рамках екосистемного принципу керівники

зосереджуються на налагодженні партнерських відносин, цифровізації процесів та сталому зростанні, що відкриває нові перспективи для розвитку.

Підсумок отриманих даних дозволив ідентифікувати основні детермінанти ефективності лідерства: стратегічне бачення керівника, вміння діяти в умовах мінливості, налагоджена комунікація, спрямованість на нововведення та високий рівень довіри серед співробітників. Саме ці елементи гарантують якість стратегічних виборів та їх успішне втілення [4].

Здобуті висновки підтверджують, що дієве лідерство є ключовим компонентом для зростання конкурентних переваг організації, її здатності до швидкої адаптації та забезпечення поступального розвитку.

Таким чином, лідерство відіграє ключову роль у формуванні важливих управлінських рішень. Від манери керівництва та здібностей очільника залежить не лише ефективність прийнятих рішень, а й їхнє втілення та сприйняття командою.

У сучасних умовах найбільш успішними є лідери, які поєднують стратегічне мислення з гуманним підходом, здатні до впровадження нового та швидкої адаптації до змін. Практичні приклади свідчать, що саме такі керівники забезпечують стабільний прогрес організацій.

Перспективним напрямом подальших досліджень є вивчення впливу цифрових технологій на трансформацію лідерства та процес ухвалення стратегічних рішень.

У даній роботі автором систематизовано сучасні підходи до розуміння лідерства у стратегічному управлінні та проаналізовано вплив різних стилів керівництва на процес ухвалення управлінських рішень. Особливу увагу приділено розгляду трансформаційного, транзакційного, адаптивного та людиноцентричного підходів до лідерства. Встановлено ключові чинники ефективності лідерства в умовах цифрової трансформації, зокрема стратегічне бачення, адаптивність, рівень комунікації та орієнтацію на інновації. Також узагальнено практичні приклади діяльності організацій та обґрунтовано

доцільність застосування інтегрованих моделей лідерства як найефективніших у сучасних умовах господарювання.

Список використаних джерел:

1. Гнилянська О. В. Лідерство в соціальному менеджменті: нові підходи до управління змінами. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 42. С. 19-25. DOI: 10.32782/2522-1256-2024-42-03. Режим доступу: URL: https://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1703
2. Шерстюк Р. П., Островська Г. Й. Інтелектуальне лідерство як інструмент управління інноваційно-орієнтованим підприємством. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу». Київ: НаУКМА, 2024 С. 556-559. Режим доступу: URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/30109
3. Рассадникова С. О. Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації: виклики для менеджменту підприємств. *Розвиток міста*. 2024. № 4. С. 1-7. URL: https://journals.ndirom.kyiv.ua/index.php/city-development/article/view/84/83
4. KPMG в Україні. Український бізнес очима керівників та керівниць 2024 (CEO Outlook). – 2024. – URL: https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2024/11/kpmg-ceo-outlook-2024.html

УДК 001.895:005.332.3:339.9(477)

Павло ПРОДАН
директор товариства з обмеженою відповідальністю ВІНПРОДПЛЮС

УКРАЇНСЬКІ ПРАКТИКИ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ: ВІД СТІЙКОСТІ ДО ГЛОБАЛЬНОГО ЛІДЕРСТВА

Україна демонструє високий потенціал в інноваціях, зокрема через розвиток цифрових сервісів (Дія), FinTech-рішень, військових технологій (DefenseTech) та агротехнологій. Провідними практиками є впровадження ШІ, автоматизація виробництва, онлайн-освіта та ефективні стартапи, що поєднують R&D з комерціалізацією.

Цифрова трансформація державного управління (GovTech). Пріоритетним вектором інноваційного розвитку України є розбудова цифрової системи на базі застосунку «Дія». Ключовим досягненням стало нормативне закріплення повної юридичної сили цифрових документів, що є прецедентом у

світовій практиці [1]. Інституалізація GovTech дозволила суттєво знизити транзакційні витрати та забезпечити інклюзивність державних сервісів.

Консолідація оборонно-промислового комплексу та технологічного сектору (MilTech).

Формування кластера Brave1 виступає інструментом координації між науково-дослідними групами, приватними розробниками та оборонним сектором [2]. Ключові інновації зосереджені у сферах автоматизованих систем управління (система «Delta»), роботизованих комплексів та інтеграції алгоритмів штучного інтелекту в системи розпізнавання об’єктів [3]. Комерціалізація наукових розробок та трансфер технологій.

Важливим кроком у подоланні розриву між академічною спільнотою та реальним сектором економіки є впровадження платформи «Наука та бізнес» [4]. Практика використання освітніх платформ, таких як aCampus, демонструє ефективність синергії університетського потенціалу та інноваційних потреб підприємств у межах кластерних ініціатив [5].

Соціально-орієнтоване підприємництво та імпакт-інновації. Сучасна парадигма українського бізнесу зміщується в бік *Impact Business*-моделей, що поєднують економічну рентабельність із вирішенням критичних соціальних завдань [6]. Акселераційні програми (наприклад, Impact Business Accelerator) сприяють розробці рішень для реабілітації ветеранів, протезування та швидкої реконструкції інфраструктури.

Технологічна модернізація агропромислового та будівельного комплексів. Впровадження методів точного землеробства та супутникового моніторингу стає базисом для забезпечення продовольчої безпеки. Паралельно розвиваються інноваційні підходи в архітектурі, спрямовані на використання енергоефективних матеріалів та технологій модульного будівництва [7]. Діяльність IP&Innovations Hub забезпечує формування правового поля для захисту об’єктів промислової власності та авторського права. Це є необхідною умовою для інтеграції вітчизняних стартапів у європейський інноваційний простір та залучення прямих іноземних інвестицій.

Список використаних джерел:

1. Цифрова держава: досвід впровадження екосистеми Дія: звіт / Міністерство цифрової трансформації України. Київ, 2023. URL: https://thedigital.gov.ua (дата звернення: 11.03.2026).
2. Defence Tech in Ukraine: Annual Report on Innovation in the Military Sector / Brave1. Kyiv, 2023. 45 p.
3. Головатенко В. Цифровізація збройних сил: система Delta як стандарт ситуаційної обізнаності. *Військово-технічний вісник*. 2023. № 14. С. 12–18.
4. Платформа «Наука та бізнес»: інструменти комерціалізації наукових розробок / Міністерство освіти і науки України. 2022. URL: https://mon.gov.ua (дата звернення: 11.03.2026).
5. Звіт про кращі практики співпраці університетів та бізнесу (платформа aCampus) / Український кластерний альянс. 2023. 32 с.
6. Social Entrepreneurship and Post-War Reconstruction: Case Studies from Ukraine / Impact Business Accelerator. Kyiv, 2023. 58 p.
7. Innovations in Architecture and Construction: White Paper on Urban Recovery / VIRA! Initiative. 2023. URL: https://vira-ua.com (дата звернення: 11.03.2026).
8. Стратегія розвитку інтелектуальної власності та інновацій в Україні до 2030 року / IP&Innovations Hub (UANIPIO). Київ, 2024. 74 с.

УДК 005.21:334.012.64:364.4

Наталія ПРЯМУХІНА
професор кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ: АДАПТАЦІЯ ДО КРИЗОВИХ УМОВ

Сучасні кризові умови, зумовлені воєнними діями, макроекономічною нестабільністю та структурними трансформаціями економіки, формують нові вимоги до управління соціально-економічними процесами. В Україні ці процеси супроводжуються значним скороченням виробничого потенціалу, зниженням рівня зайнятості та зростанням соціальної вразливості населення. Зокрема, за оцінками Світового банку та Міжнародної організації праці, рівень безробіття зріс із 9,8 % у 2021 р. до 24,5 % у 2022 р., а в 2023 р. – після відносної стабілізації ситуації залишався на рівні близько 19,4 %. Водночас втрачено близько 4,8 млн робочих місць, що відповідно вплинуло на функціонування

ринку праці. Кризові явища також спричинили різке зростання бідності населення: її рівень підвищився з 5-6 % у 2021 р. до понад 24 % у 2022 р., що означає збільшення чисельності бідного населення на 7,1 млн осіб [1]. За оцінками 2024 р., рівень бідності залишається підвищеним і досягає 37 %, що свідчить про довготривалий характер соціально-економічної кризи [2].

У таких умовах соціальне підприємництво, як інструмент забезпечення зайнятості, соціальної інтеграції та відновлення економічної активності набуває стратегічного значення. Його специфіка полягає у поєднанні економічної діяльності з досягненням соціальних результатів, що дозволяє компенсувати кризи ринку та державної політики. Водночас ефективність функціонування соціальних підприємств значною мірою залежить від якості стратегічного управління, здатного забезпечити їх адаптацію до кризових умов.

Метою тез є окреслення теоретико-прикладних засад стратегічного управління соціальним підприємництвом у кризових умовах.

Стратегічне управління соціальним підприємництвом у кризових умовах характеризується переходом від традиційних моделей функціонування до адаптивних і гнучких управлінських стратегій. Основними напрямами такої трансформації є диверсифікація діяльності, цифровізація бізнес-процесів, залучення альтернативних джерел фінансування та розвиток партнерських моделей взаємодії. Емпіричні дані свідчать, що соціальне підприємництво відіграє важливу роль у відновленні економіки. Зокрема, за результатами досліджень міжнародних організацій, соціально орієнтовані підприємства активно залучаються до вирішення проблем працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та осіб з інвалідністю, а також до відновлення інфраструктури та надання соціальних послуг [3].

Водночас зазначимо, що рівень підтримки соціального підприємництва в Україні залишається обмеженим: лише близько 8 % підприємств мають доступ до державних програм фінансування [3]. Зазначене актуалізує активізацію стратегічних управлінських рішень, спрямованих на пошук альтернативних ресурсів, зокрема через механізми змішаного фінансування та міжнародної допомоги.

Практичні кейси адаптації соціальних підприємств демонструють такі ключові управлінські підходи: по-перше, переорієнтація бізнес-моделей на задоволення нових соціальних потреб (реабілітаційні послуги, підтримка ВПО, освітні ініціативи); по-друге, впровадження цифрових платформ для розширення доступу до ринків і ресурсів; по-третє, розвиток мережевих форм співпраці між бізнесом, державою та громадським сектором. Стратегічна гнучкість є ключовим фактором життєздатності соціальних підприємств у кризових умовах. Підприємства, які змогли швидко адаптувати свою діяльність, забезпечують більш стабільне функціонування та вагомий соціальний ефект.

Окрему увагу слід приділити гендерному аспекту розвитку соціального підприємництва: у 2024 р. близько 61% нового бізнесу в Україні було започатковано жінками, що свідчить про зростання ролі соціально-орієнтованого підприємництва у забезпеченні інклюзивного розвитку [3].

Висновки. Встановлено, що соціальне підприємництво в умовах кризи трансформується у важливий елемент економічної стабілізації та соціальної підтримки населення, однак його потенціал реалізується не повною мірою через обмеженість інституційного та фінансового забезпечення. Виявлено, що стратегічне управління є ключовим фактором підвищення ефективності соціальних підприємств, оскільки забезпечує їх адаптацію до динаміки середовища, диверсифікацію діяльності та залучення ресурсів. Впровадження гнучких стратегій, інноваційних бізнес-моделей і партнерських механізмів сприятиме підвищенню стійкості соціального підприємництва та його здатності генерувати соціально-економічний ефект в умовах кризи.

Список використаних джерел:

1. Support to the Economic Recovery of Ukraine. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-supporteconomicrecoveryukraine2024en_v04.pdf (дата звернення: 03.04.2026).
2. Monitoring Living Conditions in Ukraine. URL: https://thedocs.worldbank.org/en/doc/bf81d702093c4e7ce911cb00603d3fb9-0080012025/original/Listen-to-Ukraine-Update-2025.pdf (дата звернення: 03.04.2026).
3. Impact Entrepreneurship and Investment for Ukraine’s Recovery. URL: https://thepossible.org.ua/wp-content/uploads/2025/04/Report_The-Possible.pdf (дата звернення: 03.04.2026).

УДК: 338.24:330

Юлія РІМША
здобувачка ступеню вищої освіти магістра
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Людмила СТАНІСЛАВЕНКО**, *старший викладач*
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПІД ВПЛИВОМ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Сучасні трансформаційні процеси в національній і світовій економіці зумовлюють перегляд традиційних підходів до розвитку підприємств і водночас актуалізують необхідність формування нових стратегічних засад управління їх інноваційно-орієнтованим розвитком. Універсальне трактування поняття «інновація» закріплено в Законі України «Про інноваційну діяльність», відповідно до якого інновацією є «новостворена (застосована) і (або) вдосконалена конкурентоздатна технологія, продукція чи послуга, а також організаційно-технічне рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшує структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [1]. Таке визначення дає підстави розглядати інновації не лише як результат технічного оновлення, а значно ширше – як сукупність змін, що охоплюють виробничі, організаційні, комерційні, а також управлінські аспекти функціонування підприємства.

У працях українських науковців інноваційні технології розглядаються в площині управління підприємством через організаційні, управлінські та технологічні нововведення [4]. У цьому контексті інноваційні технології в управлінні підприємством доцільно трактувати як нові управлінські концепції, що застосовуються в діяльності підприємства; новітні ідеї щодо розвитку підприємства та механізми їх практичного впровадження; сучасні канали пошуку, комунікації та взаємодії, спрямовані на вдосконалення роботи з постачальниками, клієнтами й персоналом; а також нові управлінські рішення, орієнтовані на підвищення ефективності функціонування підприємства.

Формування стратегії інноваційно-орієнтованого менеджменту передбачає

розроблення комплексних управлінських рішень, спрямованих на трансформацію внутрішнього середовища підприємства, усунення чинників, що стримують розвиток, зміцнення інноваційного потенціалу, підвищення гнучкості та стійкості бізнес-процесів відповідно до сучасних вимог суспільного прогресу. У цьому аспекті трансформація системи управління зумовлюється не лише створенням принципово нових технологій, а передусім умінням керівництва своєчасно виявляти можливості їх практичного використання, адаптувати їх до потреб підприємства та включати в загальну систему стратегічного й операційного менеджменту. Однак, важливо врахувати, що трансформація системи управління підприємством під впливом інноваційних технологій має ґрунтуватися не на механічному запозиченні готових моделей, а на адаптації успішних управлінських практик до конкретних умов, потреб і стратегічних цілей підприємства [2].

У сучасних умовах безпекових ризиків системи управління підприємством під впливом інноваційних технологій полягає у поступовому переході від традиційної моделі управління до більш гнучкої, адаптивної, цифрово орієнтованої та ризикостійкої системи. У таких умовах змінюються не лише окремі інструменти управління, а й сама логіка прийняття рішень. Зростає роль оперативного реагування на зміни, антикризового планування, цифровізації комунікацій, автоматизації процесів, аналітичного використання даних, кіберзахисту та нових форматів взаємодії між підрозділами, працівниками і партнерами [5]. Відтак інноваційні технології стають безпосереднім механізмом структурного оновлення архітектури менеджменту.

Логіка впровадження інноваційних технологій у систему управління передбачає певну послідовність дій: виявлення проблеми, генерування ідеї, вибір відповідної технології, розроблення та впровадження рішень [3]. Саме така послідовність дає змогу не лише обґрунтовано визначити доцільність застосування певної інноваційної технології, а й забезпечити її узгодженість із цілями підприємства, наявними ресурсами та вимогами середовища. Результативність застосування інноваційних технологій у системі управління

підприємством доцільно оцінювати за низкою економічних показників, серед яких: приріст прибутку, збільшення виторгу, зростання продуктивності праці, підвищення гнучкості діяльності, скорочення тривалості виробничого циклу, прискорення надання послуг, поліпшення якості продукції, розширення ринкової присутності підприємства та ін.. [3].

Отже, інноваційні технології в сучасних умовах слід розглядати як стратегічну основу трансформації системи управління підприємством. Їх вплив виявляється у зміні управлінської архітектури, оновленні механізмів прийняття рішень, цифровізації процесів, посиленні адаптивності, формуванні нової організаційної культури та забезпеченні вищої результативності діяльності. Саме тому ефективне впровадження інноваційних технологій є не ситуативним заходом модернізації, а необхідною передумовою довгострокового розвитку, стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV. URL: zakon.rada.gov.ua/go/40-15
2. Зубар І.В., Онищук Ю.В. Практика ЄС у децентралізації публічної влади та перспективи її застосування в Україні. Публічне управління та митне адміністрування. № 1 (32). 2022. С.41-45. DOI: https://doi.org/10.32836/2310-9653-2022-1.8
3. Люта Г. В., Павленко І. А. Вплив інноваційних технологій на систему управління підприємством. Економіка та суспільство. 2017. № 12. С. 298–303.
4. Новітні парадигми менеджменту в умовах воєнного стану: монографія. Б. Б. Батюк, С. Я. Воскобійник, М. В. Вовк та ін. Львів: СПОЛОМ, 2024. 374 с.
5. Яременко О.І., Страхніцький Я.О, Зубар І.В., Намазова Ю.І. Менеджмент підприємств критичної інфраструктури в умовах сучасних безпекових викликів: Монографія. Вінниця: ФОП Рогальська І.О., 2025. 236 с.

УДК 005.334

Катерина РОЗМАРИНОВСЬКА
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Ольга РУЗАКОВА**, *к.е.н, доцент*
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОДУКТІВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

У сучасних умовах економічної нестабільності, посилення конкуренції, інфляційних коливань та геополітичних викликів інноваційна діяльність підприємств супроводжується підвищеним рівнем невизначеності. Додатковий вплив мають швидкі зміни ринкової кон'юнктури, нестабільність попиту, зростання вартості ресурсів і порушення логістичних зв'язків. У таких умовах підприємства змушені постійно шукати нові шляхи розвитку та адаптації до змін. Саме інноваційні продукти забезпечують оновлення бізнес-моделей, формування конкурентних переваг і довгострокове зростання підприємств, однак їх розроблення та впровадження пов'язані зі значними ризиками. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває ефективний ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкості підприємства у кризових умовах та збереження його конкурентоспроможності. [1,3,4]

Метою дослідження є визначення особливостей управління ризиками інноваційних продуктів у період кризових явищ та обґрунтування практичних підходів до їх мінімізації. Важливим завданням також є аналіз сучасних методів адаптації підприємств до нестабільного зовнішнього середовища та підвищення результативності інноваційної діяльності. [2,3]

Інноваційний продукт є результатом впровадження нових ідей, технологій або управлінських рішень, що створюють додану цінність для споживача. Це можуть бути нові товари, цифрові сервіси, модернізовані виробничі процеси, екологічні рішення або сучасні форми обслуговування клієнтів. Інноваційний продукт сприяє оновленню асортименту продукції, розширенню ринків збуту та зростанню прибутковості підприємства. Разом із

тим інноваційні проєкти мають високий ступінь невизначеності через складність прогнозування попиту, необхідність значних інвестицій, тривалі строки окупності та можливість технологічних помилок. У кризових умовах зазначені фактори посилюються, що вимагає системного підходу до управління ризиками на всіх етапах життєвого циклу продукту. [2,4,5]

До основних ризиків інноваційних продуктів належать фінансові, ринкові, виробничі, технологічні, кадрові, правові та логістичні ризики. Фінансові ризики проявляються у нестачі обігових коштів, обмеженому доступі до кредитування, коливанні валютних курсів, зростанні витрат та зниженні платоспроможності партнерів. Ринкові ризики пов’язані зі зміною поведінки споживачів, падінням купівельної спроможності, скороченням попиту та посиленням конкуренції. Технологічні ризики можуть виникати внаслідок недосконалості нових рішень, складності масштабування, збоїв обладнання або кіберзагроз. Кадрові ризики пов’язані з нестачею кваліфікованих працівників, плинністю кадрів і зниженням мотивації персоналу [1,2,4].

Система ризик-менеджменту повинна охоплювати послідовні етапи: ідентифікацію ризиків, оцінювання ймовірності їх виникнення, визначення можливих наслідків, вибір методів реагування та постійний моніторинг. Важливо не лише виявити ризики, а й визначити їх пріоритетність за рівнем впливу на діяльність підприємства. Такий підхід дозволяє ефективніше використовувати наявні ресурси та уникати критичних втрат [3,6].

На практиці доцільно використовувати SWOT-аналіз, сценарне планування, експертні оцінки, матриці ризиків, фінансове моделювання та аналіз чутливості. Застосування таких інструментів дозволяє своєчасно виявляти критичні загрози й приймати обґрунтовані управлінські рішення. Важливо, щоб система управління ризиками діяла постійно та коригувалася відповідно до змін зовнішнього середовища [1,3,6].

Важливим напрямом мінімізації ризиків є диверсифікація джерел фінансування, постачальників ресурсів і каналів збуту. Це дає можливість зменшити залежність підприємства від одного джерела ресурсів або одного

ринку збуту. Доцільним є також формування резервних фондів, використання страхових механізмів та залучення партнерських інвестицій. Такий підхід підвищує фінансову стійкість підприємства у складних умовах [2,5,6].

Не менш значущою є цифровізація бізнес-процесів: використання CRM-систем, ERP-платформ, автоматизованого обліку, аналітики даних, електронної комерції та хмарних сервісів управління проєктами. Такі інструменти підвищують швидкість реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища, забезпечують кращий контроль ресурсів та сприяють зниженню витрат. Крім того, вони покращують якість управлінських рішень [1,5].

Кризові умови також вимагають гнучкого управління командою, оперативного коригування стратегії та постійного вдосконалення продукту відповідно до запитів ринку. Особливого значення набувають розвиток компетенцій персоналу, внутрішні комунікації та мотивація працівників до генерації нових ідей. Ефективне лідерство та підтримка інноваційної культури дозволяють швидше адаптуватися до кризових змін. Підприємства, які поєднують інноваційність із якісною системою управління ризиками, здатні не лише зберігати стабільність, а й використовувати кризу як можливість для розвитку [3,4,5].

Отже, ризик-менеджмент інноваційних продуктів у кризових умовах є необхідною складовою сучасного менеджменту. Його ефективне впровадження забезпечує зниження втрат, підвищення адаптивності підприємства, раціональне використання ресурсів та успішне просування інноваційного продукту на ринку навіть за несприятливих обставин. У сучасному середовищі здатність своєчасно виявляти ризики та управляти ними стає важливою конкурентною перевагою підприємства і умовою його сталого розвитку [1,2].

Список використаних джерел:

1. Артемчук М., Рачинська Г., Мазур Г. та ін. Інноваційні стратегії в управлінні ризиками та реагування на кризи в бізнесі. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. №4 (57). С. 381–393. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4412
2. Могильна Л., Воробйов І. Управління ризиками інноваційно-інвестиційних проєктів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. №66. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-130

3. Демченко Г., Аванесова Н. Інтеграція ризик-менеджменту в загальну стратегію розвитку підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2024. №33. С. 38–45. URL: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2024.33.38
4. Хома І., Худоба С. Управління інноваційними ризиками в підприємницькій діяльності в умовах війни. *Scientific Bulletin of Kherson State University*. 2025. №54. С. 39–43. URL: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-54-5
5. Манн Р., Мироненко Д. Управління ризикостійкістю інноваційного підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2023. №5. С. 69–73. URL: https://doi.org/10.32782/CMI/2023-5-12
6. Скибінська З., Іщук Е. Формування моделі ризик-менеджменту у системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-123

УДК 338.2:004.8

Ольга РУЗАКОВА
Доцент кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

В умовах цифрової економіки та високої волатильності ринків традиційні методи стратегічного планування, що базуються на щорічних циклах, стають недостатньо ефективними [1]. Штучний інтелект перетворюється на критичний елемент управління, який докорінно змінює функції прийняття рішень, комунікації та механізми конкуренції [2, 3].

Метою дослідження є аналіз особливостей, інструментів та перспектив інтеграції систем штучного інтелекту в практику стратегічного управління сучасними підприємствами для зміцнення їхніх конкурентних позицій.

Штучний інтелект не замінює керівника, а робить його «доповненим стратегом» – людиною, чия інтуїція отримує потужне когнітивне підсилення від технологій [4, 5]. У дослідженні виділено п’ять конкретних ролей, які ШІ виконує на різних етапах стратегічного процесу (рис.1). По-перше, дослідник. ШІ за секунди аналізує мільйони документів, патентів та звітів конкурентів, помічаючи ті «слабкі сигнали» ринку, які люди часто пропускають. По-друге,

інтерпретатор – через «сканування зростання» ШІ знаходить нові ринкові ніші та оцінює, наскільки вони пасують до вашої стратегії. По-третє, партнер з мислення. Генеративний ШІ допомагає подолати групове мислення та підтверджувальне упередження, граючи роль «адвоката диявола» на нарадах. По-четверте, симулятор. Цифрові двійники та агентний ШІ дозволяють прорахувати тисячі сценаріїв, враховуючи непередбачувані реакції конкурентів і клієнтів. І нарешті, комунікатор. ШІ автоматизує створення стратегічних наративів, адаптуючи їх під інвесторів, персонал чи регуляторів.

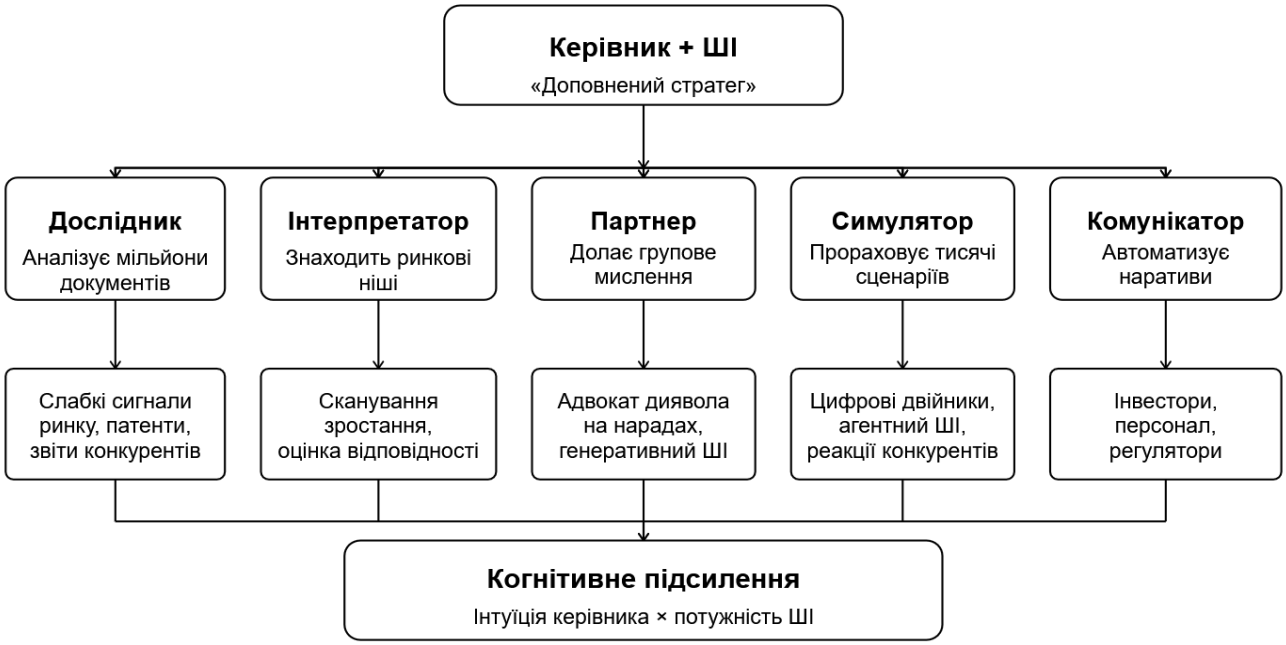

Рис. 1. П'ять ролей штучного інтелекту в стратегічному мисленні керівника

Особливе практичне значення має автоматизація SWOT-аналізу за допомогою методів машинного навчання (класифікація, кластеризація, асоціативні правила). Використання таких алгоритмів, як Apriori або WekaDeeplearning4j, дозволяє автоматично вибудовувати матрицю TOWS, виявляючи кореляції між внутрішніми силами підприємства та зовнішніми можливостями з точністю понад 96%. Це дозволяє перейти від статичного щорічного планування до використання Динамічної карти стратегії (Dynamic Strategy Map), яка в режимі реального часу відстежує виконання KPI та сигналізує про необхідність корекції курсу.

Емпіричні дані підтверджують, що впровадження систем підтримки рішень на основі штучного інтелекту (AI-DSS) має прямий позитивний вплив на основні управлінські метрики. Зокрема, спостерігається статистично значущий вплив на якість рішень завдяки використанню предикативної аналітики та Big Data. Також фіксується прискорення швидкості прийняття рішень через оптимізацію процесів збору та фільтрації інформації, що набуває критичного значення в умовах волатильності. Крім того, кейси провідних компаній, зокрема Netflix та Amazon, демонструють високу економічну ефективність. ШІ-персоналізація забезпечує до 80% споживання контенту та 35% загального обсягу продажів відповідно, що дозволяє заощаджувати мільярди доларів на утриманні клієнтів.

Водночас дослідження підкреслює роль технологічного досвіду менеджера як модератора. Ефективність ШІ-інструментів значно зростає, якщо керівник володіє навичками інтерпретації алгоритмічних висновків та розуміє обмеження моделей (проблему «чорної скриньки» та ризики галюцинацій). Таким чином, ШІ не заміщує стратегічне мислення, а оптимізує операційну частину стратегії, дозволяючи лідерам зосередитися на етиці, візії та управлінні талантами. Отже, інтеграція штучного інтелекту в стратегічне управління не означає повну заміну керівників алгоритмами. Найбільш перспективною моделлю є концепція «доповненого стратега» (augmented strategist), де ШІ бере на себе аналітику великих даних та моделювання сценаріїв, а людина фокусується на визначенні цінностей, етиці, візії та управлінні талантами.

Список використаних джерел:

1. Нестерова К. С. Інтеграція штучного інтелекту у стратегічне управління підприємством: перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2024. Випуск 53. С. 82-86.
2. Goga A. J. Impact of AI-Based Decision Support Systems on Managerial Decision. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*. 2025. Vol. 10, № 4. Pp. 2018-2024.
3. Guangliang S. Ethical Considerations of Artificial Intelligence in Corporate Decision-Making Processes. *Economics and Management Studies*. 2024. Issue 3. Pp. 20-24.

4. Таранич А., Пелехацький Д. Використання штучного інтелекту в процесах стратегічного управління підприємствами. *Економіка України*. 2024. № 1. С. 54-65.
5. Титаренко В. Є. Штучний інтелект як фактор оптимізації стратегічного управління та зміцнення конкурентних позицій підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 2. С. 26-31.

УДК 352:332.146

Олег САХМАН
Аспірант кафедри менеджменту та розвитку територій імені Євгена Храпливого
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького
Науковий керівник: **Тарас ПЕНЦАК***, к. е. н., доцент*
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ДЕПРЕСИВНИХ ТЕРИТОРІЙ ЧЕРЕЗ МОДЕРНІЗАЦІЮ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ

Стратегічне планування розвитку депресивних територій часто обмежується виключно економічними показниками, такими як рівень промислового виробництва чи обсяг податкових надходжень. Такий вузький підхід ігнорує той факт, що економіка є похідною від якості людського капіталу. Коли територія втрачає людей, жодні фінансові ін’єкції не здатні зупинити її занепад у довгостроковій перспективі.

Модернізація гуманітарної політики має стати ключовим інструментом стратегічного розвитку, оскільки саме вона визначає привабливість території для життя та самореалізації. Перехід від «залишкового» фінансування соціальної сфери до інвестицій у людину дозволяє сформувати нову якість середовища, яке здатне утримувати талановиту молодь та залучати фахівців [2].

Сучасна гуманітарна політика в громадах повинна базуватися на людиноцентричному менеджменті, де головним показником ефективності є не кількість проведених заходів, а індекс задоволеності мешканців та рівень їхньої соціальної активності. Це вимагає від органів місцевого самоврядування

глибокого аналізу потреб громади та готовності до відмови від застарілих бюрократичних моделей управління.

Важливим кроком є інтеграція закладів освіти, культури та охорони здоров'я у загальну стратегію економічного зростання. Кожен такий заклад має перетворитися на мультифункціональний хаб, де мешканці можуть не лише отримувати послуги, а й здобувати нові компетенції, необхідні для успіху в сучасній цифровій економіці. Для успішної реалізації стратегії модернізації гуманітарної сфери доцільно впровадити такі інструменти [3]:

- створення мережі креативних просторів на базі існуючих бібліотек та будинків культури для розвитку соціального підприємництва;
- запровадження програм стипендій для талановитої молоді, яка зобов'язується працювати на благо розвитку громади протягом певного періоду;
- цифровізація адміністративних та соціальних послуг для зменшення бюрократичного тиску та підвищення доступності сервісів;
- формування локальних брендів територій через просування їхньої унікальної культурної спадщини;
- залучення мешканців до спільного бюджетування, що підвищує рівень довіри до влади та відповідальності за спільне майно.

Цифровізація гуманітарного простору є критично важливою, особливо для периферійних громад, де фізична доступність послуг є обмеженою. Впровадження онлайн-навчання та телемедицини дозволяє нівелювати географічні бар'єри, забезпечуючи мешканцям доступ до стандартів життя, які раніше були притаманні лише великим міським центрам.

Окрему увагу слід приділити формуванню ідентичності громади. Депресивність територій часто є наслідком психологічного зневіри мешканців, тому гуманітарна політика має бути спрямована на виховання гордості за свою локацію, розвиток локального патріотизму та формування бачення майбутнього, яке хочеться будувати власноруч.

Публічно-приватне партнерство у гуманітарній сфері відкриває нові горизонти для фінансування соціальних проектів. Бізнес, який зацікавлений у стабільному розвитку території, охоче інвестує у комфортне середовище для своїх працівників, що створює синергію між прибутком компаній та загальним добробутом громади.

Ефективність цих змін неможлива без постійного моніторингу та оцінки результатів через опитування та аналіз соціальних індикаторів. Стратегія повинна бути гнучкою і піддаватися коригуванню залежно від зміни демографічної ситуації чи потреб місцевого ринку праці.

Управління сучасними територіальними громадами в умовах глобальних змін вимагає від керівників нового рівня лідерських компетенцій та здатності мислити стратегічними категоріями, що виходять далеко за межі операційної діяльності. Роль лідера трансформується з «адміністратора поточних процесів» у «архітектора розвитку», який усвідомлює, що гуманітарна політика сьогодні - це не просто соціальний додаток, а фундаментальний інженерний проект [1]. У цій системі кожен освітній проект, кожна культурна ініціатива та кожен соціальний інвестор розглядаються як елементи складного механізму, що працює на досягнення спільної мети - стимулювання економічного відродження та підвищення конкурентоспроможності території на національному рівні.

Модернізація гуманітарного простору стає тим самим вирішальним фактором, який забезпечує перехід від архаїчної моделі «виживання», притаманної багатьом депресивним територіям, до парадигми сталого розвитку. Такий перехід означає відмову від стратегії простого залатування соціальних дірок на користь створення сприятливого екосистемного середовища для життя, навчання та самореалізації. Коли лідери громад починають розглядати інвестиції в освіту, культуру та здоров’я населення як капітальні вкладення в людський потенціал, депресивні території отримують реальний шанс на системне оновлення, перетворюючись із пасивних споживачів бюджетних дотацій на активні осередки інновацій, соціального комфорту та гідного рівня життя.

Інтеграція гуманітарних інструментів у стратегічне планування дозволяє не лише зупинити відтік кваліфікованих кадрів, а й створити фундамент для майбутнього економічного прориву. Сталий розвиток громади стає можливим лише тоді, коли стратегічне бачення лідера синхронізується із запитами мешканців на якісний життєвий простір. Саме через формування такої гуманітарної інфраструктури, де розвинута людина є головним рушієм змін, громада здобуває імунітет до кризових явищ та здатність до самостійної адаптації в динамічному глобальному світі.

Список використаних джерел:

1. Грицяк Н. В. Гуманітарна політика як чинник розвитку людського потенціалу в системі державного управління. *Науковий вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. Вип. 2. С. 45–51.
2. Новакова О. В. Механізми державного управління розвитком депресивних територій в умовах децентралізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 11. С. 98–103.
3. Сторонянська І. З. Стратегічне планування розвитку територіальних громад: проблеми та перспективи в умовах децентралізації. *Економіка України*. 2019. № 2. С. 65–78.

УДК: 658.8:005.21

Анастасія СІНЕЛЬНИК
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Ольга РУЗАКОВА**, к.*е.н, доцент*
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах функціонування підприємств збутова діяльність набуває стратегічного значення, оскільки саме у сфері збуту концентрується кінцевий результат виробничої, фінансової, кадрової та маркетингової діяльності. У зв’язку з цим розвиток збутової діяльності доцільно розглядати не як сукупність окремих операцій із реалізації продукції, а як самостійний стратегічний напрям управління підприємством, що потребує довгострокового

планування, інформаційного забезпечення та координації з іншими функціональними підсистемами [3].

Метою дослідження є обґрунтування стратегічних підходів до розвитку збутової діяльності підприємства на основі поєднання ринкової орієнтації, адаптивності та комплексного стратегічного аналізу.

Обґрунтування стратегічних підходів до розвитку збутової діяльності повинно здійснюватися комплексно, з урахуванням виробничої, збутової, кадрової та фінансової складових, оскільки результативність збуту залежить не лише від ефективності каналів реалізації чи просування продукції, а й від техніко-організаційного рівня виробництва, якості та оновлення асортименту, кваліфікації персоналу, стану внутрішніх комунікацій і достатності фінансового забезпечення. Відповідно стратегічний розвиток збутової діяльності має ґрунтуватися на узгодженні ринкових рішень із внутрішніми можливостями підприємства, а також на своєчасному виявленні резервів підвищення ефективності збуту [6].

У змістовому вимірі стратегічний розвиток збутової діяльності доцільно будувати на поєднанні ринково орієнтованого та адаптивного підходів. Ринкова орієнтація передбачає систематичний аналіз попиту, потреб споживачів, поведінки конкурентів, регіональних особливостей реалізації та змін у структурі клієнтської бази. Адаптивність, своєю чергою, означає здатність підприємства оперативно коригувати цінову політику, розширювати або змінювати канали збуту, удосконалювати форми взаємодії з клієнтами та використовувати цифрові інструменти комунікації зі споживачами. Саме поєднання цих двох підходів формує передумови для зміцнення ринкових позицій підприємства та розширення його присутності на цільових ринках [4].

Формування стратегічних підходів до розвитку збутової діяльності пов’язане з вибором відповідної стратегічної альтернативи на основі стратегічного аналізу ринкового середовища. У цьому контексті до ключових принципів управління збутом доцільно віднести ринкову орієнтацію, ієрархічність, комплексність, варіативність, етапність та ефективність [2].

Для забезпечення результативного управління збутовою діяльністю необхідним є формування належної системи інформаційного забезпечення. Воно має бути орієнтовано на виявлення фінансових ресурсів і можливостей, аналіз ринкових тенденцій, контроль поведінки клієнтів, оцінювання результативності каналів збуту та пошук кадрового забезпечення. У сучасних умовах інформаційна база збутової діяльності повинна бути не лише повною, а й придатною для оперативного прийняття управлінських рішень [1]. Це означає необхідність постійного моніторингу продажів, клієнтської активності, змін у зовнішньому середовищі та ефективності просування продукції. Передумовою реалізації стратегічних підходів до розвитку збутової діяльності є корпоративна культура, орієнтована на підтримку стратегічних цілей. У цьому аспекті особливого значення набувають мотивація персоналу, залучення працівників різних структурних підрозділів до виконання стратегічних завдань, формування спільного бачення розвитку підприємства та стимулювання ініціатив щодо вдосконалення збутових процесів [5].

Отже, стратегічні підходи до розвитку збутової діяльності підприємства доцільно розглядати як комплекс управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокової результативності реалізації продукції, зміцнення ринкових позицій і підвищення фінансової ефективності. Їх практична реалізація повинна ґрунтуватися на поєднанні ринкової орієнтації, адаптивності, комплексного стратегічного аналізу, належного інформаційного забезпечення, бюджетної узгодженості, кадрової підтримки та сучасних інструментів реалізації стратегії. Саме такий підхід дає змогу забезпечити не лише ефективне функціонування збутової системи у поточному періоді, а й створити передумови для сталого розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Кириченко А.С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.4.
2. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Сотула В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8.
3. Дишлюк О. О. Теоретичні підходи до формування збутової політики

підприємства. *Агросвіт*. 2025. № 10. С. 162-167.
4. Зубар І. В. Операційний менеджмент у забезпеченні сталого розвитку підприємств. *Успіхи і досягнення у науці. Серія: Управління та адміністрування.* 2024. № 9. С. 549-558. URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-549-558.
5. Зубар І. В., Намазова Ю. І., Рімша Ю. О. Інноваційні інструменти маркетингового менеджменту як фактор підвищення конкурентоспроможності бізнесу. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 19. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.18500078.
6. Сидоренко О. М., Гачков С. М., Злочевський О. М. Збутова стратегія як ключовий чинник забезпечення конкурентоспроможності переробних підприємств в умовах геостратегічної нестабільності. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 291-300.

УДК 658.012.2

Сергій СОВЕНКО
здобувач ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри фінансів
Науковий керівник: **Сергій ЗАДВОРНИХ**, *к.е.н.*
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ

Сучасний фінансовий ринок функціонує в умовах безпрецедентної швидкості змін, що зумовлено цифровою трансформацією глобальної економіки, високою волатильністю макроекономічних показників та загостреною конкуренцією між традиційними фінансовими інститутами та технологічними компаніями. У цьому контексті цифрові інструменти стратегічного управління перестають виконувати допоміжну функцію і стають системоутворюючим елементом процесу прийняття рішень на фінансовому ринку [1].

Цифрові інструменти стратегічного управління охоплюють три взаємопов’язані рівні: аналітичний, прогностичний та операційний.

На аналітичному рівні ключову роль відіграють платформи бізнес-аналітики (Business Intelligence, BI) та системи роботи з великими даними (Big Data). Вони забезпечують агрегування та інтерпретацію різнорідних масивів інформації – ринкових котирувань, макроекономічної статистики, новинного

потоку та транзакційних даних – у режимі реального часу, що значно підвищує обґрунтованість стратегічних рішень.

На прогностичному рівні застосовуються алгоритми на основі штучного інтелекту та машинного навчання. Предиктивна аналітика дозволяє прогнозувати динаміку фінансових активів, оцінювати кредитні ризики, виявляти аномалії у ринковій поведінці та моделювати стресові сценарії. Зокрема, нейронні мережі LSTM (Long Short-Term Memory) демонструють високу ефективність у прогнозуванні часових рядів, перевершуючи традиційні ARIMA-моделі за точністю на горизонтах від тижня до місяця [2].

На операційному рівні стратегічне значення набувають системи автоматизованої торгівлі (algorithmic trading), платформи управління портфелем на основі robo-advisors та інтегровані ERP-системи для фінансових установ. Алгоритмічна торгівля, що нині забезпечує понад 70 % обсягу транзакцій на розвинених фондових ринках, дозволяє реалізовувати складні стратегії з мілісекундною точністю, знижуючи транзакційні витрати та мінімізуючи вплив емоційного чинника [2].

Окрему увагу привертає застосування технологій блокчейн та децентралізованих фінансів (DeFi). Смартконтракти забезпечують автоматичне виконання фінансових угод за попередньо визначеними умовами, зменшуючи операційні ризики та транзакційні витрати. Центральні банки провідних країн активно досліджують потенціал цифрових валют (CBDC) як інструменту монетарного управління, а Національний банк України розробляє концепцію цифрової гривні у рамках євроінтеграційних процесів [1].

Водночас цифровізація стратегічного управління супроводжується системними ризиками: кіберзагрози, алгоритмічні збої та надмірна залежність від ШІ можуть спричиняти каскадні ефекти на ринку, що підтверджують численні «флеш-краші» на глобальних біржах. Для ефективного управління цими ризиками необхідна розвинена регуляторна інфраструктура та впровадження принципів Responsible AI, відповідно до вимог Регламенту ЄС про штучний інтелект (EU AI Act) [3].

Таким чином, цифрові інструменти стратегічного управління є визначальним фактором конкурентоспроможності учасників фінансового ринку. Їх ефективне використання потребує не лише технологічної інфраструктури, а й відповідних організаційних компетенцій, регуляторної зрілості та культури прийняття рішень на основі даних. Перспективними напрямами подальших досліджень є розробка комплексних моделей оцінювання цифрової зрілості стратегічного управління фінансових установ та аналіз регуляторних бар'єрів впровадження ШІ на фінансовому ринку України.

Список використаних джерел:

1. Національний банк України. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. Київ: НБУ, 2021. 64 с.
2. European Parliament. Regulation on Artificial Intelligence (EU AI Act). – Brussels: Official Journal of the EU, 2024.
3. НБУ. URL: https://bank.gov.ua/

УДК: 331.101.3:615.1:004

Оксана СТАСЮК
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри менеджменту і адміністрування
Науковий керівник: **Світлана КОЗЛОВСЬКА**, *к.т.н, доцент*
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Станом на 2026 рік глобальний та національний ринки фармацевтичної продукції перебувають у стані перманентної технологічної трансформації, що висуває принципово нові вимоги до якості людського капіталу. У наукомістких галузях, де виробничі процеси жорстко регламентовані міжнародними стандартами GMP, традиційні підходи до управління персоналом, засновані на жорсткому контролі та лінійному стимулюванні, вичерпують свій адаптаційний ресурс. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розробки нової парадигми мотивації, яка б інтегрувала високу технологічну дисципліну з внутрішньою потребою працівника у професійній самореалізації та психологічному добробуті.

Метою дослідження є розроблення та обґрунтування нової людиноцентристської парадигми мотивації персоналу, яка через впровадження цифрових інструментів та Well-being програм забезпечує баланс між технологічними вимогами виробництва та психологічним благополуччям фахівців.

Фундаментальним вектором модернізації матеріального стимулювання на сучасних фармпідприємствах стає впровадження грейдингової системи, побудованої на бально-факторному методі оцінки посад. Це дозволяє забезпечити внутрішню справедливість винагороди через ранжування робочих позицій за рівнем інтелектуальних зусиль, ступенем відповідальності за якість кінцевого продукту та складністю прийняття рішень. Така система створює прозору архітектуру доходів, де кожен фахівець чітко розуміє залежність свого економічного статусу від зростання професійних компетенцій. Водночас матеріальне стимулювання доповнюється гнучкою системою ключових показників ефективності (KPI), де пріоритет зміщується з кількісного виробітку на якісні індикатори, такі як відсутність технологічних відхилень, успішне проходження аудитів та рівень інноваційної активності.

Цифровізація стає основним каталізатором розвитку нематеріальних інструментів мотивації. У 2026 році важливого значення набуває трансформація систем навчання персоналу через впровадження екосистем мікронавчання та технологій доповненої реальності (AR) [1]. Використання AR-симуляторів для відпрацювання навичок роботи у стерильних зонах дозволяє мінімізувати когнітивне навантаження на працівника та нівелювати страх припуститися фатальної помилки, що безпосередньо впливає на рівень задоволеності працею. Цифрові платформи внутрішніх комунікацій, інтегровані з елементами соціального визнання, дозволяють формувати єдине ціннісне поле навіть для територіально розрізнених підрозділів, забезпечуючи миттєвий зворотний зв’язок та публічне підтвердження успіхів кожного співробітника.

Особливе місце в сучасній системі менеджменту посідає концепція «Well-being», яка розглядає ментальне здоров'я персоналу як стратегічний

актив бізнесу [2]. Для фармацевтичної галузі, де робота пов'язана з високою концентрацією та відповідальністю, програми психологічної підтримки та управління стресом стають обов'язковим елементом корпоративної культури. Це дозволяє нівелювати ризики професійного вигорання та знизити рівень абсентеїзму. Важливим доповненням виступає система прозорих кар'єрних траєкторій (Career Pathing), яка дає фахівцям розуміння перспектив як вертикального, так і горизонтального росту, запобігаючи професійній стагнації.

Економічна ефективність пропонованої трансформації підтверджується через динаміку зниження витрат на рекрутинг та адаптацію нових кадрів. Розрахунок показника окупності інвестицій в людський капітал (ROI) демонструє, що вкладення в цифрові інструменти мотивації та Well-being програми мають високу рентабельність за рахунок суттєвого зниження коефіцієнта плинності кадрів та підвищення загальної продуктивності праці.

Висновки. Загалом, результати дослідження свідчать, що лише людиноцентристська модель управління, підкріплена інноваційними цифровими інструментами, здатна забезпечити сталий розвиток високотехнологічних фармацевтичних підприємств у довгостроковій перспективі. Перехід від зовнішнього примусу до стимулювання внутрішньої залученості стає безальтернативним шляхом розвитку HR-менеджменту в умовах глобальної конкуренції за таланти.

Список використаних джерел:

1. Бейлі Л. Доповнена реальність в медицині. URL: https://www.healthysimulation.com/uk/%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%B0-%D1%80%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C-%D0%B2-%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%BD%D1%96/.
2. Литовченко Д. Що це таке well-being програми та з чого почати? URL: https://savvy.ua/well-being-programi-dlya-spivrobitnikiv-z-chogo-pochati/.

УДК 658.8:332.7

Владислав СТОЛЯР
здобувач ступеню вищої освіти магістра
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Олександр КЛИМЧУК**
професор кафедри публічного управління та адміністрування,
доктор економічних наук
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ У СФЕРІ ПОСЛУГ: ВІД ТРАНЗАКЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ДО КОНСУЛЬТУВАННЯ

Ринок нерухомості є одним із найбільш конкурентних секторів сфери послуг, де результативність агентства визначається якістю системи продажів і комунікацій із клієнтом. Послугам, як економічній категорії, властиві «4 НЕ»: невідчутність, невіддільність від виконавця, непостійність якості та незбережуваність [1], через що клієнт набуває не матеріальний продукт, а обіцянку результату та довіру до виконавця.

В умовах повномасштабного воєнного вторгнення ринок нерухомості зазнав суттєвих трансформацій: попит впав до 22 % від довоєнного рівня у 2022 р. і поступово відновився до 85 % у 2024 р. Негативний вплив війни на зайнятість та доходи українців [2] істотно змінив критерії вибору агентства, зробивши визначальним чинником конкурентоспроможності не цінову політику, а системність роботи з клієнтом, тоді як переважна більшість регіональних агентств досі функціонує за транзакційним підходом.

Саме тому метою дослідження є теоретичне обґрунтування та порівняльний аналіз ключових підходів до управління продажами у сфері надання послуг (від транзакційної до консультативної моделі) з визначенням їх ефективності в умовах сучасного ринку нерухомості.

Еволюція управлінських підходів відображає зміну парадигми: від транзакційної моделі, зорієнтованої на швидке закриття угоди та технічні характеристики об’єкта, до консультативного підходу, у центрі якого перебуває реальна потреба клієнта та встановлення довгострокових відносин на засадах довіри й експертності.

В сучасних умовах консультативна модель набула концептуального оформлення у працях М. Ханана та М. Босворта (Solution Selling): агент розглядається як довгостроковий радник, що пропонує клієнту комплексне вирішення житлового або інвестиційного питання з підбором іпотечної програми, юридичним супроводом та оцінкою перспективності інвестиції.

Конкурентоспроможний агент з нерухомості поєднує компетенції фінансового консультанта (іпотечні програми, розрахунок інвестиційної прибутковості), юридичного радника (перевірка документів, оцінка ризиків), маркетолога (аналіз ринкових цін, позиціонування об'єкта) та психолога-комунікатора (управління очікуваннями, робота з запереченнями), що відрізняє агента-консультанта від посередника транзакційного типу.

Порівняльний аналіз методологій виявив взаємодоповнюваність SPIN Selling Н. Ракхема, що виявляє приховані потреби через ситуаційні, проблемні, імплікаційні та ціннісні запитання [3], моделі Challenger Sale М. Діксона і Б. Адамсона з позиціонуванням агента як експерта-наставника та Value-based Selling Р. Чарана з акцентом на цінності для клієнта. Для ринку нерухомості оптимальним є комбінований підхід, що поєднує техніки виявлення потреб з елементами консультативного продажу.

Перехід до консультативної моделі вимірюється конкретними метриками: частка рекомендаційних клієнтів у структурно побудованих компаніях сягає 50–70 % від загального потоку звернень, тоді як транзакційні агентства залежать від платного трафіку. Дослідження Р. Серханта підтверджує, що більшість угод закривається після п'ятого і більше контакту [4], що обґрунтовує роль системної довгострокової комунікації.

Практична апробація на базі АН «Мансарда» (м. Вінниця), що поєднує відділи первинної та вторинної нерухомості, підтвердила ключову тезу: на вінницькому ринку, який у 2024 р. продемонстрував найвище зростання цін серед великих міст України (+29,3 %), клієнти обирають агентство за якістю консультації та рівнем довіри, а не за принципом найнижчої комісії. Агенти з розвиненими компетенціями фінансового та юридичного консультування

демонструють вищу конверсію на етапі «показ – договір» і більшу частку рекомендаційних звернень.

Таким чином, еволюція управління продажами у сфері послуг відображає фундаментальний зсув у ролі агента – від посередника до експерта-консультанта, який вирішує комплексні фінансові, юридичні та побутові проблеми клієнта. Консультативний підхід доцільно розглядати як якісно вищий рівень транзакційного, що додає до операційної ефективності вимір довгострокової цінності. Його реалізація потребує підготовки персоналу у сфері soft skills, формалізації стандартів комунікації, впровадження CRM та сучасних інформаційних систем управління відносинами з клієнтами [5] і моніторингу якості сервісу через індекс NPS.

Список використаних джерел:

1. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 15th ed. New Jersey: Pearson, 2016. 832 p.
2. Самборська О.Ю., Климчук О.В. Негативний вплив війни на зайнятість та доходи українців. *Інноваційна економіка.* 2023. №3 (95). С. 63–69. DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.3.8.
3. Serhant R. Sell It Like Serhant: How to Sell More, Earn More, and Become the Ultimate Sales Machine. New York: Hachette Books, 2018. 240 p.
4. Rackham N. SPIN Selling. New York: McGraw-Hill, 1988. 216 p
5. Климчук О. В. Інформаційні системи і технології в управлінні: конспект лекцій. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. 160 с. URL: https://surl.lt/rrcxff.

УДК 352:332.14:338.24(477)

Діана ТАРАДАЙ
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри публічне управління та менеджменту
Науковий керівник: **Ігор КУШКО**, *доктор філософії, старший викладач*
кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ: ВІД ТЕОРІЇ МУНІЦИПАЛЬНОГО ДУАЛІЗМУ ДО ПРАКТИЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобальних трансформацій та глибинної реформи системи публічного управління, територіальні громади отримали

безпрецедентний обсяг повноважень, фінансових ресурсів та відповідальності. Децентралізація влади змінила саму парадигму взаємовідносин між центром та регіонами, перемістивши фокус прийняття рішень на базовий рівень. У цьому контексті стратегічне планування стає не просто формальною вимогою чи даниною моді, а життєво необхідним інструментом виживання, адаптації та прогресу місцевих спільнот. Відсутність стратегій розвитку, які б враховували цю дуалістичну природу та спиралися на сучасні інструменти управління, неминуче призводить до хаотичності управлінських рішень. Громади, які живуть виключно «сьогоднішнім днем» та операційним реагуванням на проблеми, втрачають конкурентоздатність, не можуть залучати інвестиції та потерпають від відтоку людського капіталу.

Мета дослідження полягає у дослідженні процесу стратегічного планування в територіальних громадах через призму теорії муніципального дуалізму, а також у систематизації, аналізі та обґрунтуванні практичних інструментів, які дозволяють перетворити теоретичні концепції місцевого управління у дієві механізми забезпечення сталого просторового, економічного та соціального розвитку громад в умовах сучасних викликів.

Для глибокого розуміння природи стратегічного планування на місцевому рівні необхідно звернутися до теорії муніципального дуалізму, яка синтезує громадську та державну теорії місцевого самоврядування. Згідно з цією концепцією, територіальна громада розглядається не як ізольований соціум, і не як звичайний гвинтик державної машини, а як складна інституція з подвійною відповідальністю [1].

Муніципальний дуалізм безпосередньо диктує архітектуру стратегічного планування. Розробляючи стратегію, керівництво громади змушене балансувати між двома векторами. Перший вектор (державний) вимагає синхронізації місцевої стратегії з Державною стратегією регіонального розвитку, виконання національних нормативів у сфері освіти, охорони здоров’я, соціального захисту та безпеки. Другий вектор (громадський) вимагає фокусування на локальній ідентичності, розвитку місцевого бізнесу,

благоустрої специфічних територій та вирішенні тих проблем, які турбують виключно жителів конкретних сіл чи міст. Ефективна стратегія розвитку – це документ, який знаходить ідеальну точку рівноваги між цими двома векторами, перетворюючи державні завдання на можливості для місцевого зростання, а місцеві ініціативи – на внесок у національну економіку [1].

Стратегія розвитку територіальної громади сьогодні – це не просто набір бажаних показників, це суспільний договір між владою, бізнесом та мешканцями. Якщо документ розробляється закритою групою чиновників, він приречений стати «стратегією для полиці», оскільки не матиме підтримки тих, хто повинен його імплементувати. Тому перехід від теорії до практики вимагає впровадження сучасного інструментарію.

Для того, щоб стратегічні цілі стали реальністю, громади повинні опанувати комплекс специфічних практичних інструментів управління, серед яких варто виділити наступні:

- комплексне просторове планування, застосування ГІС-технологій дозволяє громадам створювати цифрові моделі територій для ефективного просторового планування, інвентаризації активів та візуалізації стратегії для інвесторів;
- багатофакторний аналіз, комплексний аудит громади за допомогою інструментів SWOT і PESTLE, підкріплений реальними соціологічними дослідженнями, є основою для глибокого розуміння внутрішнього потенціалу та зовнішніх макроекономічних викликів;
- локалізація ЦСР та SMART-індикатори, глобальні цілі сталого розвитку ООН мають бути адаптовані до конкретних потреб громади та відстежуватися за допомогою чітких, вимірюваних і досяжних SMART-індикаторів;
- партисипативні інструменти, залучення мешканців через інструменти громадського бюджету, електронної демократії та відкритих обговорень легітимізує рішення влади та формує спільне бачення розвитку;

– програмно-цільовий метод та інвестиції, програмно-цільовий метод бюджетування у поєднанні зі створенням якісних інвестиційних паспортів дозволяє чітко прив'язати фінансування до стратегічних цілей і вигідно презентувати громаду бізнесу;
– міжмуніципальне співробітництво, об'єднання фінансових, матеріальних та кадрових ресурсів кількох сусідніх муніципалітетів дає змогу успішно реалізовувати масштабні інфраструктурні чи екологічні проєкти [1].

Висновки. Отже, стратегічне планування в територіальних громадах є складним, багатовимірним процесом, який вимагає глибокого теоретичного підґрунтя та володіння сучасним управлінським інструментарієм. Теорія муніципального дуалізму пояснює ключову дилему місцевого самоврядування, необхідність одночасного виконання державних функцій та задоволення унікальних потреб локальної спільноти. Вирішення цієї дилеми лежить у площині створення якісних, інклюзивних та гнучких стратегій розвитку.

Список використаних джерел:

1. Белінська Я. В., Скорик М. О. Стратегічні аспекти сталого розвитку міст та територій: теорія і практика. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 9. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9.16
2. Хохуляк О. Методологічні основи стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад. *Економічний простір*. 2023. № 188. С. 147–152. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-25

УДК: 005.32:005.95

Даниїл ЧЕРКАС
здобувач ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри менеджменту і адміністрування
Науковий керівник: **Світлана КОЗЛОВСЬКА**, к.*т.н, доцент*
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова

ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ТА ІННОВАЦІЙНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК

У сучасному динамічному середовищі, що характеризується глобалізацією, цифровізацією та постійними кризовими викликами, роль менеджера зазнає суттєвих трансформацій. Від нього очікується не лише

ефективне виконання управлінських функцій, а й здатність виступати лідером, який формує стратегічне бачення, надихає колектив і забезпечує досягнення цілей організації в умовах невизначеності. Особливої ваги набуває здатність швидко адаптуватися до змін, працювати з інформаційними потоками та ефективно взаємодіяти з людьми.

У контексті європейської інтеграції України та розвитку сучасного бізнес-середовища питання формування лідерських компетенцій набуває практичної значущості, оскільки саме вони забезпечують конкурентоспроможність організацій. Тому дослідження процесів формування лідерських компетенцій сучасного менеджера є актуальним і необхідним для підготовки висококваліфікованих фахівців.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності лідерських компетенцій сучасного менеджера та визначення ефективних підходів до їх формування в умовах трансформацій.

Лідерські компетенції сучасного менеджера – це інтегрована система знань, умінь, навичок і особистісних якостей, що забезпечують ефективне управління людьми та організаційними процесами. Вони формуються під впливом як професійної підготовки, так і практичного досвіду, а також особистісного розвитку. У наукових дослідженнях підкреслюється, що сучасний менеджер має поєднувати функції адміністратора й лідера, що особливо важливо в умовах змін [1].

Однією з основних компетенцій є стратегічне мислення, яке дозволяє менеджеру прогнозувати розвиток ситуації та формувати довгострокові цілі. Наприклад, керівник малого підприємства, який працює в умовах зниження попиту, може змінити бізнес-модель, переорієнтувавшись на онлайн-продажі та цифрові канали комунікації. Такий підхід дозволяє не лише зберегти позиції на ринку, а й розширити клієнтську базу.

Важливим компонентом лідерських компетенцій є емоційний інтелект, що передбачає здатність розуміти власні емоції та емоції інших людей, а також ефективно управляти ними. У практичній діяльності це проявляється у вмінні

менеджера підтримувати працівників у складних ситуаціях, створювати позитивний психологічний клімат у колективі, запобігати конфліктам, тобто створювати умови для кращої продуктивності та залученості персоналу [2]. Наприклад, у період організаційних змін керівник, який відкрито комунікує з працівниками та враховує їхні переживання, забезпечує більш плавну адаптацію команди до нових умов.

Не менш важливою є комунікаційна компетентність, яка забезпечує ефективну взаємодію між усіма учасниками організаційного процесу. Менеджер, який володіє розвиненими комунікаційними навичками, здатний чітко формулювати завдання, організовувати зворотний зв'язок і мотивувати працівників. Наприклад, впровадження регулярних командних зустрічей та використання цифрових платформ для комунікації сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню рівня непорозумінь у колективі.

У сучасних умовах особливого значення набуває здатність до інновацій та використання цифрових технологій. Менеджери, які впроваджують сучасні інформаційні системи, такі як CRM або ERP, забезпечують підвищення ефективності бізнес-процесів та якості управлінських рішень. Наприклад, використання аналітичних даних дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення щодо розвитку підприємства, що є важливим фактором його конкурентоспроможності.

Формування лідерських компетенцій відбувається через поєднання освіти, практичного досвіду та саморозвитку. У процесі навчання студенти отримують теоретичні знання, які закріплюються під час участі у практичних проєктах, стажуваннях та науково-дослідній діяльності. Важливу роль відіграє також саморефлексія, яка дозволяє менеджеру оцінювати власні дії та вдосконалювати професійні навички.

Сучасні підходи до формування лідерських компетенцій базуються на використанні інтерактивних методів навчання, таких як кейс-метод, тренінги, ділові ігри та коучинг. Ці методи сприяють розвитку практичних навичок і формуванню здатності ухвалювати рішення в умовах невизначеності.

Отже, формування лідерських компетенцій сучасного менеджера є складним і багатогранним процесом, що потребує системного підходу. У сучасних умовах лідерство виступає важливим фактором ефективності управління та конкурентоспроможності організації.

Розвиток лідерських компетенцій має здійснюватися безперервно, з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та вимог ринку праці. Особливу роль у цьому процесі відіграють освіта, практичний досвід і саморозвиток. Менеджер майбутнього повинен бути не лише професійним управлінцем, а й лідером, здатним формувати команду, впроваджувати інновації та ефективно діяти в умовах невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Нестуля С. Поняття лідерської компетентності сучасного менеджера. *Витоки педагогічної майстерності*. 2018. Випуск 21. С. 133-137.
2. Крисько, Ж. Проблема лідерства в сучасному менеджменті. *Економіка та суспільство*, 2024. (68). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-203.

УДК: 351:004

Анастасія ЧОРНА
Здобувачка ступеню вищої освіти магістра
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Наталія ЗАБОЛОТНА**
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

ІНТЕГРАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ РЕЄСТРІВ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОГО НАДАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Актуальність теми зумовлена зростанням ролі електронних послуг у процесі цифрової трансформації публічного управління. Їх ефективність залежить від якості цифрових сервісів, рівня узгодженості державних інформаційних ресурсів та спроможності системи забезпечувати безперервний обмін даними між суб’єктами публічного управління. У цьому контексті інтеграція державних реєстрів має принципове значення, оскільки забезпечує автоматизовану взаємодію між інформаційними системами, сприяє скороченню

адміністративних процедур, зменшенню дублювання інформації та підвищенню якості, оперативності й доступності електронних послуг.

Актуальність цієї проблематики посилюється в умовах розвитку електронного урядування в Україні, що супроводжується потребою в підвищенні ефективності цифрових сервісів, удосконаленні міжвідомчої взаємодії, забезпеченні безперервності функціонування електронних послуг і зменшенні адміністративного навантаження на громадян та суб'єктів господарювання. За таких умов інтеграція державних реєстрів постає як одна з ключових організаційно-управлінських передумов формування цілісної системи електронних послуг, здатної забезпечити належний рівень функціональності, надійності та результативності.

Метою є визначення ролі інтеграції державних реєстрів у забезпеченні ефективного надання електронних послуг в Україні, а також в окреслення її значення для підвищення якості, оперативності та узгодженості цифрової взаємодії у системі публічного управління.

Результати дослідження. Інтеграція державних реєстрів посідає ключове місце у системі електронних послуг, оскільки забезпечує зв'язок між державними інформаційними ресурсами та створює підґрунтя для автоматизованого обміну даними між суб'єктами публічного управління. Саме взаємодія реєстрів визначає можливість скорочення кількості процедурних дій для заявника, повторного використання вже наявних офіційних відомостей, підвищення оперативності опрацювання звернень і зменшення адміністративного навантаження на громадян та суб'єктів господарювання. Правову основу такої взаємодії в Україні формують Закон України «Про публічні електронні реєстри» та постанова Кабінету Міністрів України № 606, якою врегульовано загальні засади здійснення обміну електронними даними між державними електронними інформаційними ресурсами [3; 1].

Функціонування електронних послуг не обмежується наявністю окремого електронного каналу звернення. Належний рівень їх результативності досягається за умови, що інформація, необхідна для надання послуги, вже

міститься у взаємопов’язаних державних системах і може бути використана без повторного подання з боку користувача. У цьому контексті Єдиний державний вебпортал електронних послуг виконує функцію єдиної точки доступу до сервісів, однак його практична ефективність залежить від якості міжреєстрової взаємодії [2]. За відсутності належної інтеграції реєстрів електронна послуга зберігає ознаки фрагментованості, а цифровізація процедури не усуває дублювання документів і не забезпечує повної автоматизації адміністративних дій.

Суттєве значення для вдосконалення електронних послуг має принцип «once-only», відповідно до якого особа не повинна повторно подавати ті самі відомості, якщо вони вже містяться в офіційних державних системах. Такий підхід змінює внутрішню логіку адміністративного процесу, оскільки збір, перевірка та передавання даних стають функцією державної системи, а не обов’язком заявника. У межах європейського підходу реалізація цього принципу пов’язується зі зниженням адміністративного навантаження, спрощенням процедур і підвищенням якості цифрових публічних сервісів [5]. Для України це означає необхідність подальшого розвитку взаємодії державних реєстрів, узгодження даних між ними та створення умов для їх безпечного використання під час надання електронних послуг.

Практика розвитку «Трембіти» підтверджує, що інтеграція реєстрів в Україні поступово переходить із рівня нормативного задуму до рівня інституційно оформленої інфраструктури. Водночас це не усуває наявних обмежень. До таких обмежень належать неоднорідність технологічних рішень у різних реєстрах, різний рівень їхньої актуальності та наповненості, складність узгодження процедур між відомствами, а також підвищені вимоги до кіберзахисту й захисту персональних даних [4]. Це означає, що інтеграція реєстрів підвищує ефективність електронних послуг лише за умови одночасного розв’язання кількох завдань: технологічної сумісності, організаційної координації, нормативної визначеності та безпекової стійкості.

Без цього інтероперабельність залишається частковою, а сервісний ефект - обмеженим.

Висновки. Інтеграція державних реєстрів є визначальною умовою ефективного надання електронних послуг в Україні, оскільки забезпечує цілісність цифрової взаємодії, скорочення процедурної складності, усунення дублювання відомостей і підвищення узгодженості дій органів публічної влади. Її розвиток сприяє спрощенню доступу до послуг, підвищенню швидкості їх надання та покращенню якості цифрового сервісу.

Подальше вдосконалення цієї сфери пов’язане з розвитком інтероперабельності реєстрів, уніфікацією та актуалізацією даних, посиленням міжвідомчої координації, а також зміцненням безпекової стійкості цифрової інфраструктури. Реалізація цих напрямів створює умови для більш надійного, оперативного й зручного надання електронних послуг.

Список використаних джерел:

1. Деякі питання електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів: Постанова Кабінету Міністрів України від 08.09.2016 № 606: станом на 03.10.2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-п#Text (дата звернення: 10.04.2026).
2. Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 № 1137: станом на 3 квіт. 2026 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-п#Text (дата звернення: 10.04.2026).
3. Про публічні електронні реєстри: Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX: станом на 18 листоп. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text (дата звернення: 10.04.2026).
4. Трембіта 2.0 - запускаємо пілот великого оновлення системи. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: https://thedigital.gov.ua/news/technologies/trembita-20-zapuskaemo-pilot-velikogo-onovlennya-sistemi (date of access: 10.04.2026).
5. Wimmer M. A., Tambouris E., Krimmer R., Gil-Garcia J. R., Takeoka Chatfield A. Once Only Principle: Benefits, Barriers and Next Steps // dg.o 2017. Staten Island, NY, USA, 2017. URL: https://dl.acm.org/doi/10.1145/3085228.3085296 (date of access: 10.04.2026).

УДК: 8. УДК 005.21:658.89

Єлізавета ЧОРНА
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Юлія НАМАЗОВА**, *доктор філософії з публічного управління та адміністрування, ст. викладач*
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ БІЗНЕСОМ

У сучасних умовах ведення бізнесу виникає необхідність переходу від традиційних продуктових стратегій до моделей, зосереджених навколо споживача. Клієнтоорієнтованість більше не є лише інструментом маркетингу, а перетворюється на повноцінну стратегічну основу для управління підприємством. Зростання конкуренції та цифровізація бізнес-процесів змушують компанії постійно адаптуватися до змінних потреб своєї аудиторії. Доцільно зазначити, що успішне впровадження такої стратегії стає ключем до створення стійкої конкурентної переваги та формування довготривалої лояльності клієнтів.

Мета дослідження полягає у визначенні значення клієнтоорієнтованості як стратегічної моделі управління для сучасного бізнесу та встановленні основних елементів, що сприяють її успішній трансформації.

Клієнтоорієнтованість - це вміння компанії та її персоналу передбачати потреби клієнтів і пропонувати їм ті товари та послуги, які здатні задовольнити запит. Принцип базується на уважному вивченні запитів від покупців, зворотного зв'язку від них, тенденцій ринку. [1]

Впровадження клієнтоорієнтованого підходу необхідно супроводжувати відповідною рекламною політикою, щоб максимально доносити до споживачів інформацію про те, що саме їх потреби і бажання є пріоритетними для підприємств. Необхідно зазначити, що клієнтоорієнтований підхід з’явився в результаті еволюціонування концепцій маркетинг-менеджменту та маркетингу взаємодії. [2, с. 170]

Сучасні умови ведення бізнесу вимагають постійної перебудови внутрішніх процесів та послуг, задля набуття необхідного рівня клієнтоорієнтованості в новому економічному просторі. Успішність стратегії розвитку бізнесу значною мірою залежить від обґрунтованості заходів реагування на запити та очікування покупців, а тому організація, яка зможе першою зрозуміти потреби і почне взаємодіяти з ними, зможе стати інноваційною не тільки за рахунок своїх власних розробок, а й за рахунок того, що споживачі теж є новаторами та можуть висловлювати не тільки побажання, а й націлювати на конкретні рішення. Клієнтоорієнтованість та поведінковий підхід в торгівлі дозволяють дізнатися більше про потреби та бажання споживачів, а тому створюють міцний фундамент для підвищення рівня їх задоволеності та підвищення продажів. [3, с. 191]

Ефективність запропонованої моделі прямо впливає на результати роботи організацій, які успішно адаптували свою корпоративну культуру до сучасних викликів. Варто звернути увагу на досвід компаній, стратегічні управлінські рішення яких ґрунтуються на детальному аналізі клієнтського досвіду, зокрема «Monobank».

Monobank - це приклад тієї компанії, яка досягла WOW-клієнтоорієнтованості. Швидке розв’язання проблем у чатах і спілкування з живими людьми - неоціненне, особливо, коли великі компанії все частіше відмежовуються чатботами та штучним інтелектом. [5] Функціонуючи на базі банківської ліцензії АТ «Універсал Банк» із 2017 року, цей проєкт став першим вітчизняним необанком, який наразі обслуговує понад 7 мільйонів клієнтів, при цьому показник щоденної активної аудиторії досяг 1,3 мільйона осіб. Стратегія глибокої клієнтоорієнтованості установи реалізується через надання комплексних цифрових фінансових продуктів: дистанційне оформлення кредитних карток (зокрема спеціалізованих продуктів для дитячого сегмента), управління депозитами, здійснення міжнародних переказів, розстрочки та мікрокредитування, операції з державними облігаціями, а також відкриття та обслуговування рахунків фізичних осіб-підприємців (ФОП). [4, с. 22-23]

До основних елементів клієнтоорієнтованості належать:

- розуміння клієнта;
- вирощування культури клієнтоорієнтованості – прищеплення цінностей орієнтації на клієнта;
- навчання співробітників технологіям взаємодії;
- мотивація співробітників, які роблять найбільший внесок у клієнтоорієнтованість організації;
- діагностика клієнтоорієнтованості – відстежуваність показників клієнтоорієнтованості

Оскільки сервіс є відкритою соціальною системою, в якій центральним суб'єктом є не просто людина, а комунікаційні процеси, насичені міжособистісними відносинами, то розрізняють міжособистісний та організаційний рівні клієнт-орієнтованості. Міжособистісна клієнтоорієнтованість встановлюється як результат окремих, точкових взаємодій між клієнтом та персоналом, сервісним персоналом і управлінським персоналом. Тоді як організаційний рівень – відображає цілісну стратегічно скеровану організаційну поведінку клієнт-орієнтованості сервісу. [6, с. 16-17]

Перехід до клієнтоорієнтованої стратегії являє собою складний та багатогранний процес, який передбачає глибоку трансформацію всіх аспектів діяльності компанії. Його успішне впровадження можливе лише в умовах гармонійного інтегрування міжособистісних та організаційних чинників, які охоплюють цілісний спектр взаємодій і операцій. Зокрема, це включає не тільки якісні прямі комунікації співробітників із кожним покупцем, але й створення сприятливого середовища корпоративної культури та активне використання цифрових технологій для вдосконалення сервісів і послуг. Багаторічний практичний досвід демонструє, що систематичне й послідовне впровадження ключових компонентів клієнтоорієнтованості надає бізнесу змогу оперативно й ефективно відповідати на запити та очікування споживачів. Більше того, це сприяє формуванню міцної та довготривалої лояльності клієнтів, котра слугує

важливою конкурентною перевагою, здатною забезпечити стабільність і розвиток компанії в умовах динамічного сучасного ринку.

Список використаних джерел:

1. Клієнтоорієнтованість: що це і чому вона так важлива для бізнесу. *JediDesk*. URL: https://jedidesk.com/ua/blog/klientoorientirovannost-chto-eto-i-pochemu-ona-tak-vazhna-dlya/ (дата звернення: 15.04.2026).
2. Андрушкевич З., Бойко Р., Нянько В. Клієнтоорієнтований підхід в формуванні бренду та управлінні рекламною діяльністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6, т. 1. С. 169–173. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-24.
3. Кирчата І. М., Приходько Д. О. Клієнтоорієнтованість як стратегічний орієнтир формування моделі купівельної поведінки споживача та розвитку бізнесу. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2023. № 30. С. 182–193. DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.182.
4. Мацків О. І. Компаративний аналіз діяльності необанків. *Вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 5-6 (318-319). С. 16–25. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-5-6-318-319-16-25.
5. Гризовська С. Що таке клієнтоорієнтованість і яка її роль в eCommerce. *eSputnik*. URL: https://esputnik.com/uk/blog/sho-take-kliyentooriyentovanist-i-yaka-yiyi-rol-v-ecommerce (дата звернення: 17.04.2026).
6. Савицька Н.Л. Клієнт-орієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі : монографія / Н. Л. Савицька, Г. Л. Чміль, Н. М. Джгуташвілі. Харків: Видавець Іванченко І. С. 2021. 209 с.

УДК: 005.21:005.71

Сергій ЧУХНО
здобувач ступеню вищої освіти бакалавра,
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Юлія НАМАЗОВА**, *доктор філософії з публічного управління та адміністрування, ст. викладач*
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ТА ПРИКЛАДНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ

Ключові слова: стратегічне управління, сучасні підходи, прикладні управлінські практики, динамічні можливості, цифровізація, agile-стратегії,

стійкий розвиток, адаптивність, збалансована система показників, інноваційний розвиток.

Актуальність. У сучасних умовах турбулентного зовнішнього середовища, спричиненого глобалізацією, цифровою трансформацією, геополітичною нестабільністю та швидкими технологічними змінами, традиційні моделі стратегічного управління вже не забезпечують достатньої конкурентоспроможності організацій. Організації стикаються з VUCA-середовищем (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), де ключовими стають гнучкість, інноваційність та інтеграція цифрових технологій. Сучасні підходи акцентують увагу на динамічних можливостях, сталому розвитку та інтеграції людського капіталу як стратегічного активу. Актуальність теми посилюється необхідністю адаптації українських підприємств до воєнних викликів, євроінтеграційних процесів та впровадження інноваційних практик для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Мета дослідження. Дослідити сучасні підходи до стратегічного управління організацією, узагальнити прикладні управлінські практики їх реалізації та визначити напрями адаптації цих підходів до умов нестабільного бізнес-середовища.

Сучасне стратегічне управління організацією еволюціонувало від класичних моделей (Школа дизайну, планування за Ансоффом і Портером) до адаптивних, динамічних і стійких підходів. Ключовими сучасними концепціями є теорія динамічних можливостей (dynamic capabilities) Tica, ресурсний підхід (RBV), стейкхолдерська теорія та agile-стратегії, які дозволяють організаціям швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Особливої уваги набувають інтеграція цифрових технологій (ШІ, big data, бізнес-аналітика) та фокус на сталому розвитку [1, 2].

Прикладні управлінські практики включають використання інструментів стратегічного аналізу (SWOT, PESTEL, VRIO, матриці BCG та Ансоффа), збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) для перекладу стратегії на операційний рівень, OKR (Objectives and Key Results) для гнучкого

планування та сценарного планування в умовах невизначеності. Важливим є впровадження технологій стратегічного управління людськими ресурсами на основі високої залученості (HIHRM) та інноваційного розвитку операційної діяльності [3, 4].

У контексті українських підприємств особливого значення набуває формування адаптивних систем стратегічного управління в умовах воєнного стану. Це передбачає комплексний аналіз поточного стану, визначення гнучких цілей, механізмів моніторингу та інтеграцію інновацій. Практики демонструють ефективність поєднання стратегічного, інвестиційного та бюджетного планування з фокусом на цифровізацію, інновації та стійкість [5, 6]. Зокрема, стратегічне управління інноваційним розвитком операційної діяльності підприємств Вінниччини показує, як інтеграція інновацій у операційні процеси сприяє підвищенню конкурентоспроможності в турбулентному середовищі [1].

Додатковим сучасним напрямом є використання аналітики бізнес-середовища як інструменту стратегічного та операційного управління, що дозволяє організаціям оперативно реагувати на зміни та оптимізувати рішення [7].

Висновки. Отже, сучасні підходи до стратегічного управління та прикладні управлінські практики дозволяють організаціям не лише виживати, а й активно розвиватися в умовах високої невизначеності. Перехід від жорстких ієрархічних моделей до гнучких, цифровізованих і стейкхолдер- орієнтованих систем стає ключовим фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Для українських організацій особливо важливим є поєднання глобальних трендів (agile, dynamic capabilities, ESG) з національними реаліями (воєнні виклики, євроінтеграція). Перспективними напрямами подальших досліджень є емпірична оцінка ефективності впровадження цих практик та розробка адаптованих моделей для різних галузей економіки.

Список використаних джерел:

1. Зубар І. В., Намазова Ю. І., Назаренко М. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком операційної діяльності підприємств Вінниччини. *Ефективна економіка.* 2025. № 3. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.31

2. Старов О. С. Еволюція методологічних підходів до стратегічного управління від класичних концепцій до адаптивних моделей. *Економіка та суспільство.* 2025. № 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-98
3. Подра О. П., Петришин Н. Я., Киричук І. В. Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2024. № 1(11). С. 53–61. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.049
4. Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г., Гетьман О. О. Стратегічне управління: навчальний посібник. Харків: ФОП Панов А. М., 2024. 224 с. URL: https://kmpa.kh.ua/files/monographies/2024/Stratehichne_upravlinnia_navchalnyi_posibnyk_2024.pdf .
5. Вовк В., Дорошенко В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68
6. Богуславська С. І., Голуб Ю. В. Інноваційні підходи до стратегічного управління в публічному управлінні. *Економічний простір.* 2025. № 19. С. 144–148. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.199.144-148
7. Зубар І. В., Назаренко М. О., Намазова Ю. І., Гелетко А. П. Аналітика бізнес-середовища як інструмент стратегічного та операційного управління розвитком підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 17. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17715849

УДК:658:005.332

Марина ШМАГЕЛЬСЬКА, *к.г.н, доцент,*
доцент кафедри гуманітарних,
економічних та фінансово-облікових дисциплін
Вінницький кооперативний інститут

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ ПЕРЕТВОРЕНЬ ВІТЧИЗНЯНОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасна вітчизняна економіка, спрямована на забезпечення довготривалого благополуччя окремого споживача, суспільства та природи, потребує ефективного управління всіма ланками національного господарства та, насамперед, підприємствами, незалежно від форми власності та виду господарювання. Для того, щоб ефективно управляти, слід чітко представляти сутність і призначення підприємства, характеристики побудови та функціонування, процеси, що відбуваються в ньому, особливості, стадії життєвого циклу, вплив внутрішнього та зовнішнього середовища. Саме це сприяє успіху роботи менеджера на всіх етапах: від вибору цілей до реалізації

розроблених заходів на короткострокову та довготривалу перспективу.

Ефективність управління розвитком підприємства на сучасному етапі трансформації економіки України (2024-2026 рр.) визначається здатністю суб'єктів господарювання адаптуватися до умов війни, енергетичних криз, кадрового голоду та високої волатильності попиту. Управління змістилося від класичного планування до антикризового управління**,** де ключовим завданням є не лише отримання прибутку, а забезпечення життєздатності та стійкості. Отже, ефективність управління є проблемою, що має ряд аспектів. Вона може бути оцінена за ступенем досягнення підприємством цілей, кінцевими результатами його діяльності, капітальними вкладеннями тощо. У той же час, ефективність управління можна розглядати в аспекті діяльності безпосередньо управління за допомогою специфічних критеріїв, що відображають результати його функціонування.

На сучасному етапі перетворень вітчизняної економіки при оцінці ефективності управління виходять із визначення співвідношення кількісних та якісних, об'єктивних та суб'єктивних показників. Головною проблемою тут стає надання невимірним якісним критеріям кількісної визначеності [1, с. 75]. Ефективність управління розглядається з позиції співвідношення ресурсів, що використовуються, і досягнутих результатів підприємства, а ступінь віддачі або продуктивність керуючої системи визначається пропорцією всіх його ресурсів. Чим вище ця пропорція, тим продуктивніша діяльність керуючої системи, а чим більше невикористаних (витрачених) ресурсів, тим вона менша. За такого підходу до ефективності управління розвитком підприємства - підприємство може розглядатися як встановлення впорядкованих способів використання ресурсів у межах керуючої системи. Аналітичне узагальнення вітчизняної та зарубіжної літератури дозволяє виділити три основні підходи до її формування та вдосконалення: функціональний, системно-цільовий, інформаційний. Все різноманіття інших підходів є, на нашу думку, тією чи іншою мірою модифікацією зазначених вище.

На сучасному етапі перетворень вітчизняної економіки, особливо в

умовах воєнного стану та адаптації до європейських стандартів, оцінка ефективності управління підприємствами базується на інтегральному підході. Цей підхід поєднує кількісні (фінансові, операційні) та якісні (управлінські, стратегічні) показники, що дозволяє враховувати як об'єктивні дані, так і суб'єктивні чинники. Аналіз виробничої та господарської діяльності будівельного підприємства, проведений у ході дослідження, цілком виразно показує крайню складність встановлення взаємозв'язку організації управління з результатами функціонування об'єкта, що розглядається. Це пов'язано з множиною характеристик самого управління, виробництва та господарської діяльності такого підприємства. Такий підхід дозволяє трансформувати оцінку ефективності з суто бухгалтерського аналізу на інструмент стратегічного розвитку, враховуючи необхідність швидкої адаптації до кризових умов [2].

За змістом рівень ефективності управління підприємством відбиває взаємозв'язок між результатами діяльності підприємства (ефектом) та витратами ресурсів (праці, капіталу, матеріалів), що забезпечили цей результат фактично, це зміни обсягу виробництва, прибутку, показників із змінами витрат (відношення фактичних значень до базисних). Це дозволяє, на нашу думку, не лише оцінювати ефективність, а й вибирати цілі управління, що відповідають можливостям підприємства у конкретній економічній ситуації на ринку будівельних робіт та послуг. Це буде особливо важливо на етапі стабілізації та підйому економіки, що передбачає якісні перетворення матеріально-технічної бази та організацію виробництва будівельного підприємства.

Цільовий підхід до ефективності управління найповніше відповідає вирішенню проблеми організаційно-технічного розвитку будівельного виробництва, основне завдання якого полягає у розробці теоретичних, методологічних та методичних передумов створення стратегічного цільового управління. Цільовий підхід полягає в орієнтації всіх управлінських процесів на досягнення заздалегідь визначених кінцевих результатів (цілей). Ефективність, при такому підході, трактується як ступінь відповідності отриманих результатів наміченим цілям, враховуючи раціональність використання ресурсів.

Отже, ефективність управління розвитком підприємства - це комплексна характеристика, яка відображає здатність керівництва забезпечувати сталий розвиток, підвищувати конкурентоспроможність та досягати поставлених стратегічних цілей шляхом оптимального використання ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Гавловська Н., Закусило В., Брецько Н. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2023. №3 (318). С. 75-81
2. Гончар О., Бердичевський А. Управління ефективністю розвитку підприємств сфери послуг на засадах інноваційності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 6. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-97

УДК 378.014.25:005.8(4+477)

Маргарита ШПАК
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін
Науковий керівник: **Тетяна КРОНІВЕЦЬ** *к.ю.н., доцент*
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ОСВІТНІМИ ПРОЄКТАМИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ

У всі часи освіта була одним із ключових чинників розвитку суспільства, адже саме вона формує інтелектуальний потенціал держави, забезпечує передачу знань між поколіннями та визначає рівень соціально-економічного прогресу. Зміна історичних епох завжди супроводжувалася трансформацією освітніх систем, однак незмінним залишалося їхнє стратегічне значення та роль у забезпеченні сталого розвитку людства. Водночас у сучасному глобалізованому світі освітня сфера дедалі більше виходить за межі національних систем і набуває міжнародного характеру. Вона стає простором взаємодії держав, університетів та міжнародних організацій, де ключову роль відіграють спільні освітні ініціативи та проєкти.

Як зазначає вітчизняний дослідник Р. Марченко, історія міжнародного співробітництва у сфері освіти має глибоке історичне коріння, що сягає ще часів Античності. У цей період «філософи Стародавньої Греції та Риму обмінювалися ідеями через подорожі та листування» [1, с. 338]. Згодом, у період Середньовіччя, за словами вченого, осередками міжнародного обміну стали передусім європейські університети, наприклад, Болонський і Паризький [1, с. 338]. Водночас визначальним етапом становлення системного міжнародного освітнього співробітництва стало створення Ліги Націй у 1919 році та заснування в її структурі Комітету з інтелектуальної співпраці, який сприяв розвитку академічного обміну та міжнародної взаємодії у сфері освіти і науки. Саме ця інституція заклала організаційні засади подальшої міжнародної освітньої кооперації та створення ЮНЕСКО – спеціалізованої установи Організації Об'єднаних Націй, яка «стала головним координатором міжнародних освітніх ініціатив» [1, с. 338]. Відтак у другій половині XX століття міжнародне співробітництво у сфері освіти почало активно розвиватися, особливо в напрямі академічної мобільності, що проявлялося у реалізації міжнародних обмінних програм, зокрема Fulbright у США та Erasmus у Європі [1, с. 339]. На сьогодні саме програма Європейського Союзу Erasmus+ як наступниця програми Erasmus [2] є одним із найуспішніших прикладів розвитку міжнародної освітньої співпраці. Вона сформувала цілісну систему, яка орієнтована на: «сприяння особистісному, академічному та професійному розвитку громадян; забезпечення сталого економічного зростання та якісної зайнятості; зміцнення соціальної згуртованості; розвиток інновацій; утвердження європейської ідентичності та активного громадянства» [3].

У межах програми Erasmus+ наразі реалізується значна кількість міжнародних освітніх проєктів, які охоплюють різні рівні та напрями співпраці у сфері освіти. Зокрема, йдеться про проєкти міжнародної навчальної та академічної мобільності і віртуальних обмінів [4], що забезпечують розширення доступу до міжнародного освітнього середовища навіть за умов обмеженої фізичної мобільності. Важливе місце займають також проєкти з

розвитку потенціалу вищої освіти (CBHE), які спрямовані на модернізацію систем управління університетами, оновлення освітніх програм та підвищення якості викладання, та проєкти у сфері професійної (професійно-технічної) та фахової передвищої освіти (CBVET) [4]. Крім того, завдяки програмі Erasmus+ активно реалізуються й проєкти зі створення альянсів для розвитку інновацій, які об'єднують заклади освіти та наукові установи з різних країн з метою розробки нових освітніх продуктів, впровадження інноваційних технологій навчання та посилення зв'язку між освітою і ринком праці [4].

Разом з тим, реалізація таких проєктів вимагає від їхніх виконавців складної та чітко організованої системи координації, управління та контролю на всіх етапах їх виконання – від планування та розроблення концепції до моніторингу результатів і оцінювання довгострокового впливу. Саме з огляду на це, в європейських країнах, які беруть участь у міжнародних освітніх ініціативах, сформувалася ефективна система управління міжнародними проєктами, що ґрунтується на принципах прозорості, партнерства, результативності та постійного моніторингу. Така система передбачає чіткий розподіл ролей між усіма учасниками проєкту, що забезпечує належний рівень координації та відповідальності, стандартизовані процедури реалізації проєктів, які охоплюють єдині підходи до планування, впровадження та звітування, а також орієнтацію на досягнення конкретних, заздалегідь визначених і вимірюваних результатів, що дозволяє оцінювати ефективність використання ресурсів і реальний вплив проєктів на освітнє середовище.

Відповідні принципи закріплено в низці офіційних документів. Так, наприклад, у Erasmus+ Programme Guide 2026 року наголошується на необхідності забезпечення прозорих конкурсних процедур, системного моніторингу та оцінювання якості результатів реалізованих проєктів [5, с. 43], а натомість у посібнику Aid Delivery Methods: Project Cycle Management Guidelines (Методи надання допомоги: Керівні принципи управління проектним циклом), виданому EuropeAid під егідою Європейської Комісії, детально визначено підхід до управління проєктним циклом як послідовного процесу, що

охоплює етапи програмування, ідентифікації, формулювання, реалізації, моніторингу та оцінювання [6, с. 16].

На практиці відповідні положення згаданих документів реалізуються через чітко структуровану систему управління міжнародними освітніми проєктами, яка має інституційно закріплений та методично унормований характер. Зокрема, в межах програми Erasmus+ розробляються та регулярно оновлюються методичні рекомендації для учасників, координаторів та партнерів проєктів, у яких детально визначаються всі ключові аспекти проєктного циклу [7]. Такі рекомендації конкретизують вимоги до планування проєктної діяльності, встановлюють стандарти фінансового менеджменту, описують процедури моніторингу та визначають підходи до оцінки ефективності проєктів і їхнього впливу.

Отож власне розвиток програми Erasmus+ та її фундаментальний вплив на трансформацію вищої школи в межах Європейського освітнього простору є важливим прикладом результативного та системного впливу міжнародних освітніх ініціатив на модернізацію освіти. Вона демонструє, що ефективна організація освітніх проєктів здатна забезпечити не лише академічну мобільність, а й глибокі структурні зміни в освітніх системах держав-учасниць.

У цьому контексті європейський досвід управління міжнародними освітніми проєктами набуває особливої значущості, оскільки він формує модель, орієнтовану на довгострокові результати, інноваційний розвиток та міжкультурну інтеграцію. Така модель управління передбачає не лише ефективне адміністрування проєктів, а й стратегічне планування їхнього впливу на розвиток освіти, науки та суспільства загалом.

Впровадження подібних підходів в Україні створює передумови для підвищення якості освітніх ініціатив, посилення інституційної спроможності закладів освіти та розширення їхньої участі в міжнародних освітніх проєктах. У перспективі це сприятиме глибшій інтеграції української освіти до європейського освітнього простору та формуванню конкурентоспроможної системи освіти.

Список використаних джерел:

1. Марченко Р.В. Історичний розвиток міжнародного співробітництва в освітній сфері. *Право і суспільство*. 2025. № 5. Т. 2. С. 336-341.
2. Від Еразмус до Еразмус+: Історія 30 років співпраці. *Erasmus+ Office in Ukraine*. URL: https://surl.lt/dgjrrk (дата звернення: 12.05.2026).
3. Міжнародні освітні проєкти. *Відкритий міжнародний університет розвитку людини «УКРАЇНА»*. URL: https://uu.edu.ua/intern-educ-projects (дата звернення: 12.05.2026).
4. База проєктів. *Erasmus+ Office in Ukraine*. URL: https://surl.lu/thwkkp (дата звернення: 12.05.2026).
5. Erasmus+ Programme Guide. 2026. 456 p. URL: https://surl.li/zdikze (дата звернення: 12.05.2026).
6. Aid Delivery Methods: Project Cycle Management Guidelines. EuropeAid, 2004. 158 p. URL: https://surl.li/iivvgx (дата звернення: 12.05.2026).
7. Shytikova S. Методичні рекомендації для виконавців проєктів Еразмус+. 2025. 66 с. URL: https://surli.cc/atzmei (дата звернення: 12.05.2026).

СЕКЦІЯ 2. ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ЛІДЕРСТВО ТА РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

УДК 330.341.42:336.1(477)

Вадим АБРАМЧУК
здобувач ступеню вищої освіти магістра
кафедри фінансів
Науковий керівник: **Ярослав КОСТЕЦЬКИЙ**, *д. е. н., професор*
Західноукраїнський національний університет

ДЕТЕРМІНАНТИ ВИНИКНЕННЯ ТІНЬОВИХ ДОХОДІВ В УКРАЇНІ

Формування тіньових доходів є складним багатофакторним явищем, зумовленим сукупним впливом економічних, соціальних, політико-правових і психологічних чинників. В умовах України поширення тіньових доходів становить суттєву проблему, оскільки стримує економічний розвиток держави та негативно позначається на рівні фінансової грамотності населення. Для ґрунтовного осмислення цього явища доцільно виокремити ключові детермінанти його виникнення.

Наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних авторів свідчать, що серед основних чинників поширення тіньових доходів визначальними є надмірне податкове навантаження, недосконаліть нормативно-правової бази, недостатня ефективність державного контролю та регуляторних механізмів. Водночас важливу роль відіграють психологічні та соціальні аспекти, зокрема суспільна толерантність до порушення законодавства. Додатковими детермінантами виступають корупція, низький рівень фінансової обізнаності населення, а також економічна й політична нестабільність, що формують сприятливе середовище для розвитку тіньових практик. Взаємодія зазначених чинників посилює їхній негативний вплив, що істотно ускладнює протидію тіньовій економіці [1, с. 98].

Часті зміни у податковому законодавстві та низький рівень довіри до державних інституцій сприяють прагненню суб’єктів господарювання мінімізувати податкові витрати шляхом діяльності в тіньовому секторі. Подолання цього явища потребує комплексного підходу, що поєднує

підвищення фінансової грамотності населення, реформування податкової системи, ефективну антикорупційну політику та зміцнення правових механізмів держави [2].

Одним із ключових чинників виступають економічна нерівність та недостатній рівень соціальних гарантій. Високий рівень бідності й обмежений доступ населення до базових соціальних послуг спонукають громадян шукати додаткові джерела прибутку, зокрема шляхом участі в тіньовому секторі економіки. Таким чином вони намагаються компенсувати нестачу фінансових ресурсів, нерідко вдаючись до неофіційних способів отримання доходу.

Не менш вагомим чинником є недостатній рівень правової культури та недосконаліть механізмів правозастосування в Україні. Низький рівень довіри до правових інституцій, поширення корупційних практик і відсутність дієвих санкцій за порушення законодавства сприяють розширенню тіньового сектору. За умов недостатнього державного контролю як суб'єкти господарювання, так і громадяни дедалі частіше вдаються до ухилення від оподаткування та приховування доходів [3, с. 37].

Додатковим стимулом до розвитку тіньової економіки є економічна нестабільність та інфляційні процеси. У кризових умовах і за постійних ринкових коливань населення та бізнес прагнуть забезпечити фінансову стійкість через пошук альтернативних джерел доходу, що створює сприятливе середовище для неофіційних фінансових операцій.

Отже, окреслені чинники мають взаємозалежний характер і в сукупності зумовлюють формування тіньових доходів в Україні, що негативно позначається на загальному стані національної економіки. Зменшення масштабів тіньового сектору потребує реалізації комплексного підходу, який передбачає вдосконалення податкової системи, підвищення рівня фінансової грамотності населення та зміцнення довіри громадян до державних інституцій.

Список використаних джерел:

1. Пташенко Л., Колінчук Д. Актуалітети підвищення рівня фінансової грамотності українців у період розвитку фінтеху. *Економіка і регіон*. 2021. № 4. С. 92–99.

2. Фінансова грамотність, фінансова інклюзія та фінансовий добробут в Україні. Проект USAID “Трансформація фінансового сектору”. 2021. Режим доступу: URL: https://bank.gov.ua/admin_ uploads/article
3. Приказюк Н., Ходаківська Ю. Цифрова фінансова грамотність: компоненти та методи підвищення. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 31–37. https://doi.org/10.31649/ ins.2023.2.31.37

УДК 005.966:005.32:005.21

Ганна БЛЬОК
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
спеціальності 073 Менеджмент
Науковий керівник: **Оксана САМБОРСЬКА**
к.е.н., доцент кафедри публічно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

УПРАВЛІННЯ КАР’ЄРНИМ РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІМПЕРАТИВ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ: ІНТЕГРАЦІЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ПРАГНЕНЬ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЦІЛЕЙ

У сучасних умовах глобальної конкуренції та стрімких технологічних змін людський капітал перетворюється з ресурсу на головний стратегічний актив. Проте традиційні підходи до управління персоналом, орієнтовані лише на виконання поточних функцій, стають недієвими. Сьогодні успіх організації прямо залежить від її здатності виступати платформою для професійної самореалізації працівників. Ключова проблема полягає у зростаючому дисонансі між стратегічними цілями бізнесу та індивідуальними кар’єрними очікуваннями фахівців. У той час як компанії прагнуть стабільності та заповнення критичних компетенцій, сучасні працівники орієнтовані на динамічне зростання, мобільність та персоналізовані траєкторії розвитку.

Відтак, традиційний погляд на кар’єру як на лінійне просування службовими сходами в межах однієї структури поступається місцем більш складному, багатовимірному розумінню цього феномену, що вимагає від менеджменту розробки та впровадження комплексних, науково обґрунтованих систем управління кар’єрними траєкторіями. Глибинна сутність цього процесу полягає у свідомому, системному й динамічному узгодженні інтересів та

очікувань працівника з поточними й перспективними потребами організації у фахівцях певної кваліфікації, що створює синергетичний ефект, корисний для обох сторін трудових відносин [2].

Теоретико-методологічні засади управління кар'єрним розвитком ґрунтуються на міждисциплінарному підході, що інтегрує здобутки психології праці, соціології організацій, економіки праці та стратегічного менеджменту. Ключовою концептуальною основою виступає теорія людського капіталу, яка розглядає інвестиції в навчання та розвиток персоналу як не менш важливий фактор економічного зростання, ніж інвестиції в основний капітал. З цієї перспективи, кар'єрний розвиток постає як процес безперервної капіталізації знань, навичок і досвіду, що підвищує ринкову вартість як окремого працівника, так і організації загалом. Паралельно з цим, сучасні теорії мотивації, зокрема концепція самодетермінації та теорія постановки цілей, наголошують на тому, що можливість професійного зростання та бачення чітких перспектив є потужним внутрішнім мотиватором, який сприяє підвищенню залученості, лояльності та продуктивності. Ігнорування ж цих аспектів призводить до зростання плинності кадрів, втрати цінних спеціалістів та зниження загальної ефективності діяльності, що підтверджується численними емпіричними дослідженнями в царині організаційної поведінки [5].

Практична реалізація стратегії управління кар'єрою передбачає створення цілісної екосистеми, яка охоплює низку взаємопов'язаних елементів і процедур. Відправною точкою є ретельне планування, що включає як індивідуальне кар'єрне консультування, так і формування кадрового резерву на основі оцінки потенціалу співробітників. На цьому етапі важливо застосовувати валідні методики діагностики компетенцій, такі як асисмент-центри, для виявлення прихованих талантів і зон розвитку. Наступним критичним компонентом є забезпечення різноманітних каналів професійного зростання, які не обмежуються вертикальним підвищенням на посаді. Сучасні організації дедалі частіше впроваджують моделі горизонтальної кар'єри, що дозволяють працівникам розширювати свій професійний профіль через ротацію, участь у

міжфункціональних проєктах або опанування суміжних спеціальностей, що не лише збагачує індивідуальний досвід, але й підвищує загальну організаційну гнучкість. Не менш важливим елементом є система безперервного навчання, яка поєднує формальні освітні програми, тренінги, менторство, коучинг та навчання на робочому місці. Саме такий комплексний підхід дозволяє створити середовище, де працівник відчуває себе суб’єктом власного розвитку, а не пасивним об'єктом кадрових переміщень, що значно підвищує його відповідальність за власну кар'єрну траєкторію [1].

Успішність функціонування системи кар'єрного розвитку неможлива без налагодження ефективного зворотного зв'язку та прозорих комунікацій. Працівники повинні чітко розуміти, які існують можливості для зростання в організації, які критерії оцінювання застосовуються для прийняття кадрових рішень та яких компетенцій від них очікують у майбутньому. Регулярні атестації та оціночні бесіди мають виконувати не лише контролюючу, а й, передусім, розвивальну функцію, допомагаючи працівникові усвідомити свої сильні сторони та напрямки для вдосконалення. В цьому контексті, ключову роль відіграють безпосередні керівники, які виступають у ролі кар'єрних консультантів та фасилітаторів. Саме від їхньої компетентності у веденні діалогу про розвиток, вміння ставити амбітні, але досяжні цілі та надавати підтримку, часто залежить сприйняття працівником справедливості та перспективності свого перебування в компанії. Відсутність же такого діалогу породжує невизначеність, чутки та демотивує персонал, нівелюючи навіть найкращі формальні процедури [4].

Варто наголосити на необхідності постійного моніторингу та адаптації системи управління кар'єрним розвитком до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Те, що було ефективним п'ять років тому, може не працювати в умовах цифрової трансформації та зміни поколінь на ринку праці (наприклад, з урахуванням цінностей покоління Z). Сучасні працівники дедалі більше цінують гнучкість, сенси, баланс між роботою та особистим життям, а також

можливість працювати над різноманітними цікавими завданнями, що вимагає переосмислення традиційних кар'єрних моделей [3].

Таким чином, ефективне управління кар'єрним розвитком сьогодні – це не жорстке планування єдиної траєкторії, а створення адаптивного середовища, яке дозволяє працівникам конструювати власну унікальну кар'єру в межах організації, постійно розвиваючи свій потенціал. Інвестування в таке середовище є стратегічним вибором організації, яка прагне не просто вижити, а лідирувати у світі, де головним джерелом довгострокової переваги залишаються люди, їхні знання та здатність до безперервного зростання.

Список використаних джерел:

1. Алдошина М. В., Козубова Н. В. Управління кар’єрним зростанням працівників сфери гостинності та рекреації. Київ. *Економіка та суспільство.* 2023. Випуск 48. С. 112–118. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2291 (дата звернення: 06.03.2026).
2. Давиденко В.В., Турчак В.В., Когут А.А. Теоретико-методичні засади управління діловою кар’єрою персоналу на підприємстві. Вінниця. *Подільський науковий вісник.* 2023. №2. С. 18-24. URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2023/Davydenko_Turchak.pdf (дата звернення: 06.03.2026).
3. Іванова В.В., Кубіцький С.О. Зарубіжний досвід управління кар’єрою персоналу. Полтава. МЦНД. 2023. С. 64-70. URL: https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/628 (дата звернення: 06.03.2026).
4. Миценко І. М. Управління діловою кар’єрою. Кропивницький. Центральноукраїнський національний технічний університет. 2021. 153 с. URL: https://kntu.kr.ua/file/content/10241/upravlinnia-dilovoyu-kar-ieroyu.pdf (дата звернення: 06.03.2026).
5. Поліщук О. Ю., Поляк К. Ю. Управління розвитком персоналу. Київ. Інтелект XXI. 2021. С. 19-22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_4_6 (дата звернення: 06.03.2026).
6. Самборська О., Воскобійник С., Д. Шевченко. Збереження людського потенціалу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С. 1-10.
7. Самборська О.Ю., Поліщук М.І. Вплив воєнного стану на конституційні права та свободи людини і громадянина: баланс між національною безпекою та збереженням демократичних свобод. *Наукові перспективи.* №8(62). 2025 С.994-1009.
8. Чубук Л.П., Пріщенко А.М., Самборська О.Ю. Український бізнес в умовах війни: проблеми та перспективи релокації. *Електронний журнал «Ефективна економіка». 2024.* № 4.

УДК 005.966:005.21

Ганна БЛЬОК
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
спеціальності 073 Менеджмент
Науковий керівник: **Оксана САМБОРСЬКА**
к.е.н., доцент кафедри публічно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, МОДЕЛІ ТАПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ

В умовах динамічного розвитку ринкової економіки, посилення глобальної конкуренції та стрімкого технологічного прогресу, людський капітал перетворюється на ключовий стратегічний ресурс організації. Здатність підприємства досягати довгострокових цілей та зберігати конкурентні переваги безпосередньо залежить від кваліфікації, мотивації та лояльності її працівників. У цьому контексті управління кар'єрним розвитком персоналу перестає бути виключно інструментом кадрового адміністрування чи соціальним пільгою, а набуває статусу критично важливого бізнес-процесу. Системний підхід до планування та реалізації кар'єрних траєкторій дозволяє не лише забезпечити організацію необхідними компетенціями у потрібний час, але й створити потужне підґрунтя для підвищення залученості персоналу, зниження плинності кадрів та формування сильної корпоративної культури, орієнтованої на розвиток та інновації. Таким чином, дослідження теоретичних засад та практичних механізмів управління кар'єрним розвитком є актуальним науковим завданням, що має вагоме прикладне значення для сучасного менеджменту [5].

Теоретико-методологічні основи управління кар'єрним розвитком ґрунтуються на міждисциплінарному підході, що поєднує здобутки психології праці, соціології управління та економіки персоналу. Центральною категорією виступає поняття «кар'єра», яке в сучасній науковій думці трактується не лінійно, як послідовне просування щаблями ієрархії, а значно ширше – як

індивідуально усвідомлена траєкторія професійного та особистісного розвитку протягом усього трудового життя. Це включає не лише вертикальне зростання, але й горизонтальні ротації, розширення функціональних обов'язків, розвиток експертності та набуття нових компетенцій. Управління цим процесом з боку організації передбачає створення умов та інструментів, які дозволяють працівникові реалізувати свій потенціал у напрямках, що відповідають стратегічним цілям бізнесу. Ключовим теоретичним підґрунтям тут виступає теорія соціального обміну, яка пояснює взаємні зобов'язання між працівником та роботодавцем: інвестуючи в розвиток співробітника, організація очікує на підвищення ефективності праці та лояльності, тоді як працівник, отримуючи можливості для зростання, демонструє вищу продуктивність та відданість. Психологічний контракт, що виникає на цьому ґрунті, стає потужним регулятором трудової поведінки [1].

Сучасні моделі кар’єрного розвитку демонструють еволюцію від жорстко детермінованих планів до гнучких, індивідуалізованих траєкторій. Традиційна лінійна модель, що передбачає довічний найм і поступове просування в одній організації, поступається місцем багатовимірним конструкціям, таким як «безмежна кар'єра» (boundaryless career) та «протеанська кар'єра» (protean career). Перша концепція наголошує на мобільності працівника, його здатності перетинати організаційні, галузеві та навіть географічні кордони задля професійної самореалізації. Друга акцентує увагу на самоврядуванні кар'єрою, де сам працівник, а не організація, визначає цінності, цілі та напрямки свого розвитку, керуючись внутрішніми критеріями успіху. Відповідно, завдання служб управління персоналом трансформується: замість прокладання єдиного кар'єрного шляху для всіх, вони мають створити екосистему можливостей для розвитку – «кар'єрний простір». Це передбачає наявність різноманітних інструментів: від програм наставництва та коучингу до внутрішніх освітніх платформ, проєктної роботи та тимчасових ротацій, що дозволяють працівникам конструювати власну унікальну кар'єрну траєкторію в межах компанії [3]. Практична реалізація системи управління кар’єрним розвитком

вимагає комплексного та інтегрованого підходу, що охоплює всі етапи життєвого циклу співробітника в організації. Відправною точкою є етап відбору та адаптації, де важливо виявити не лише поточну кваліфікацію кандидата, але й його кар'єрні очікування, мотивацію та потенціал до зростання. Надалі ключову роль відіграє система оцінювання ефективності (performance management), яка має бути тісно пов'язана з виявленням потреб у розвитку. Регулярні зустрічі між керівником та підлеглим дозволяють обговорювати не лише досягнуті результати, але й кар'єрні амбіції, сильні сторони та зони для росту. На основі цього формуються індивідуальні плани розвитку (ІПР), які є центральним документом всієї системи. Ефективний ІПР має бути конкретним, вимірюваним, досяжним, релевантним і обмеженим у часі, а також передбачати комбінацію різних методів розвитку: навчання на робочому місці (70-20-10 модель), участь у складних проєктах, формальне навчання, зворотний зв'язок тощо. Важливою є роль безпосереднього керівника як ментора та фасилітатора розвитку, а також підтримка з боку HR-партнерів, які виступають методологами та координаторами процесу [4].

Окремим важливим аспектом є формування кадрового резерву як системного інструменту забезпечення наступності управління та розвитку лідерського потенціалу. Робота з кадровим резервом є найвищим проявом стратегічного підходу до управління кар'єрою, оскільки вона безпосередньо спрямована на задоволення майбутніх потреб організації в керівниках та ключових фахівцях. Процес включає виявлення співробітників з високим потенціалом (HiPo), їхню цілеспрямовану підготовку через індивідуальні програми розвитку, участь у стратегічних проєктах, ротації та наставництво. Критично важливим тут є забезпечення прозорості критеріїв відбору до резерву та справедливості прийняття кадрових рішень, оскільки це безпосередньо впливає на мотивацію та довіру персоналу до системи. Невдалий досвід формування резерву, коли обрані співробітники не отримують обіцяного просування або не відчувають підтримки, може призвести до розчарування та втрати ключових талантів. Тому управління кар'єрним

розвитком, особливо на рівні резерву, вимагає високої відповідальності та стратегічного бачення від топ-менеджменту [2]. Отже, управління кар’єрним розвитком працівників у сучасних умовах є не просто функцією відділу персоналу, а невід'ємною складовою стратегічного менеджменту організації. Воно перетворюється на безперервний процес взаємодії між працівником і роботодавцем, спрямований на досягнення взаємовигідних цілей. Ефективність цього процесу залежить від багатьох факторів: наявності чіткої стратегії, інтеграції кар'єрних механізмів з іншими HR-процесами, компетентності лінійних керівників як каталізаторів розвитку, а також від створення корпоративної культури, що заохочує навчання, ініціативу та професійне зростання. Інвестиції в кар'єрний розвиток персоналу є інвестиціями в довгострокову стійкість та конкурентоспроможність бізнесу.

У перспективі подальшого ускладнення технологій та зростання ролі знань, організації, які зможуть створити найкращі умови для реалізації потенціалу своїх співробітників, отримають вирішальну перевагу на ринку, перетворюючи людський капітал на головне джерело інновацій та зростання. Саме тому поглиблене вивчення та вдосконалення систем управління кар'єрним розвитком залишається одним з пріоритетних напрямків як наукових досліджень, так і практичної діяльності у сфері управління людськими ресурсами.

Список використаних джерел:

1. Абрасович В. М., Кубіцький С. О. Сучасний зарубіжний досвід управління кар’єрним зростанням персоналу. Харків. МЦНД. 2024. С. 54–60. URL: https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/1190 (дата звернення: 06.03.2026).
2. Кравець К. О. Розвиток кар’єри в сфері менеджменту персоналу. Київ. КНЕУ ім. Вадима Гетьмана. 2025. 95 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/e1fc3a66-34fe-47abb167-8bdb91637a15 (дата звернення: 06.03.2026).
3. Малярчук Н. М. Сучасні виклики та можливості управління персоналом. Умань. *Економічні горизонти.* 2024. №3. С. 45–52. URL: https://eh.udpu.edu.ua/article/view/312411 (дата звернення: 06.03.2026).
4. Перерва І. М., Чень С. Управління розвитком персоналу на підприємстві в умовах цифрової трансформації: міжнародний досвід і національні

практики. Харків. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2025. С. 71–75. URL: https://ujae.org.ua/upravlinnya-rozvytkom-personalu-na-pidpryyemstvi-v-umovahtsyfrovoyi-transformatsiyi-mizhnarodnyj-dosvid-i-natsionalni-praktyky/ (дата звернення: 06.03.2026).
5. Ушенко Н. В. Персонал-технології управління розвитком людського капіталу в закладах вищої освіти. Київ. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2025. №2. С. 222-232. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/53439/ (дата звернення: 06.03.2026).

УДК 005.95/.96:331.101.262

Марія ВІНІЧУК
Доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
кандидат економічних наук, доцент
Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: СТРАТЕГІЧНІ ТА ІННОВАЦІЙНІ ІМПЕРАТИВИ

Сучасний етап розвитку України як незалежної демократичної країни, що перебуває у стані війни, характеризується високим рівнем стратегічної невизначеності, цифровізації, глобалізаційних деформацій та кризових явищ, що зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління людським капіталом. У даному аспекті трансформаційний менеджмент набуває особливого значення та проявляється як інструмент адаптації організацій до динамічних змін, де домінуючу роль відіграє людський капітал, який виступає не лише ресурсом, а й стратегічним активом, що визначає інноваційний потенціал, конкурентоспроможність та стійкість організації. В умовах динамічних змін обумовлюється необхідність переходу від ресурсно-орієнтованої моделі управління до людиноцентричної, де пріоритетом є розвиток компетенцій, креативності, адаптивності та емоційного інтелекту працівників. При цьому, стратегічні імперативи розвитку людського капіталу в умовах трансформаційного менеджменту вимагають формування довгострокової стратегії розвитку персоналу, узгодженої із загальною стратегією організації, необхідності інвестування у безперервне навчання та

розвиток (lifelong learning), розвитку лідерства нового типу, орієнтованого на підтримку змін і мотивацію персоналу та забезпечення організаційної гнучкості й розвитку культури інновацій.

Водночас, не можна нівелювати вагомість інноваційних імператив, які передбачають активне впровадження цифрових технологій у процеси управління людським капіталом (HR-аналітика, цифрові платформи навчання, автоматизація HR-процесів), розвиток дистанційних та гібридних форм зайнятості, а також використання сучасних інструментів оцінювання ефективності персоналу, в рамках якого особливого значення набуває формування людиноцентричної організаційної культури, яка базується на довірі, взаємоповазі, інклюзії та підтримці професійного й особистісного розвитку працівників. За таких умов працівник розглядається як активний учасник трансформаційних процесів, а не лише як виконавець управлінських рішень. Крім того, в умовах глобальних викликів, зокрема війни росії проти України, міграційних процесів та демографічних змін, розвиток людського капіталу потребує нових підходів до збереження трудового потенціалу, підвищення його мобільності та забезпечення соціальної безпеки [1]. Стає очевидним, що актуалізується потреба у формуванні нової парадигми управління, в центрі якої перебуває людський капітал. Тому, трансформаційний менеджмент виступає як інструмент забезпечення адаптивності та стійкості організацій.

Як засвідчують результати аналітичних оцінок Національного банку України [2] та Державної служби статистики України [3], в Україні спостерігається значний вплив міграційних процесів і демографічних змін на структуру трудового потенціалу, що обумовлює необхідність активізації інвестицій у людський капітал, зокрема через розвиток системи освіти, професійної підготовки та корпоративного навчання.

Таким чином, розвиток людського капіталу в умовах трансформаційного менеджменту є визначальним чинником забезпечення стійкості та конкурентоспроможності організацій. Стратегічні та інноваційні імперативи

передбачають інтеграцію людиноцентричного підходу, цифрових рішень та сучасних управлінських практик.

Список використаних джерел:

1. Tsymbaliuk M., Blikhar M., Sirant M., Vinichuk M., Stetsyuk N. Economic and legal regulation of International Migration: Financial and Economic Cooperation of countries under military factors. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 6 (53). P. 552–559. URL: DOI:10.55643/fcaptp.6.53.2023.4246.
2. Національний банк України. 2025. Інфляційний звіт. URL: https://bank.gov.ua.
3. Державна служба статистики України. 2024. Статистичний щорічник України за 2024 рік. URL: https://www.ukrstat.gov.ua.

УДК: 331.101.262:377.4

Ашот ГРИГОРЯН
здобувач ступеню вищої освіти магістра
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий *керівник*: **Іван ЗУБАР**, к.е.н., *старший викладач*
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розвиток управлінської компетентності керівників сучасних підприємств доцільно пов’язувати насамперед із формуванням мотивації до саморозвитку, оскільки саме вона є найбільш критичним резервом професійного зростання управлінця. Такий підхід дає змогу підтримувати належний рівень знань, умінь і навичок управлінця з меншими витратами ресурсів завдяки створенню умов для самоосвіти, самонавчання та постійного професійного вдосконалення відповідно до потреб підприємства [3]. У цьому контексті особливого значення набуває безперервна освіта, яка передбачає навчання впродовж життя, професійний розвиток, загальнокультурне зростання і здатність до продуктивної взаємодії в соціальному середовищі [2]. Саме тому система розвитку управлінської компетентності повинна бути орієнтована не просто на передачу знань, а на формування в керівника індивідуального алгоритму пізнання, здатності працювати з інформацією, накопичувати дослідницький

досвід, оновлювати професійні знання та трансформувати їх у практичні управлінські рішення [5].

Відзначимо, що розвиток управлінської компетентності доцільно будувати на основі модельного підходу, який дозволяє виокремити ключові компоненти компетентності, відобразити взаємозв'язки між ними та визначити логіку їх послідовного розвитку [1]. На цій основі доцільним є формування універсальної моделі розвитку управлінської компетентності керівників підприємств, яка охоплює цільовий, теоретико-методологічний, мотиваційно-вольовий, діагностичний, методико-технологічний і результативний блоки. Такий підхід дозволить поєднати розвиток функціональної складової управлінської компетентності із розвитком особистісної складової (мотивації, самоконтролю, ініціативності, лідерства). Тобто, розвиток керівника має підтримуватися не лише адміністративними вимогами, а й через внутрішню зацікавленість у професійному зростанні.

У прикладному аспекті розвиток управлінської компетентності повинен реалізовуватися через конкретні форми професійного навчання. До них належать систематична самоосвіта за індивідуальним планом, участь у семінарах з виробничих та економічних питань, короткострокове та довгострокове підвищення кваліфікації, стажування на передових підприємствах та у провідних науково-освітніх установах, зокрема й за кордоном [2]. При цьому доцільно поєднувати внутрішні та зовнішні форми підвищення кваліфікації: внутрішнє навчання краще враховує специфіку діяльності підприємства й дає змогу швидко формувати необхідні для поточної роботи навички, тоді як зовнішнє навчання забезпечує доступ до нових знань, сучасного методичного інструментарію та досвіду, який неможливо отримати лише в межах організації [3]

Успішний розвиток керівників сучасних підприємств неможливий також без налагодження сталої взаємодії між закладами вищої освіти, бізнесом, науковим середовищем і органами місцевого самоврядування. Така співпраця має бути спрямована як на вдосконалення освітніх програм, так і на посилення

компетентності діючих керівників підприємств через їх залученість до програм підвищення кваліфікації, тренінгів, спільних науково-практичних заходів, консультаційних платформ та дослідницьких ініціатив. Це дозволить управлінцям постійно оновлювати професійні знання, опановувати сучасні управлінські інструменти, краще адаптуватися до технологічних змін і посилювати здатність до прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Водночас важливою складовою такого партнерства є практикоорієнтована підготовка здобувачів спеціальності D3 «Менеджмент», яким важливо створити можливість навчатися у практиків – керівників підприємств, підприємців, фахівців бізнес-середовища та представників управлінської еліти регіону [4].

Отже, розвиток компетентності керівників сучасних підприємств слід розглядати як поєднання мотивації до саморозвитку, безперервної освіти, системного професійного навчання та практикоорієнтованої взаємодії освіти, науки і бізнесу. Саме такий підхід забезпечує не лише оновлення професійних знань і навичок керівників, а й розвиток їхніх особистісних якостей, здатності до адаптації, прийняття обґрунтованих рішень і ефективного реагування на виклики сучасного середовища, тоді як залучення здобувачів спеціальності D3 «Менеджмент» до навчання у практиків та створення у ЗВО спеціалізованих платформ співпраці сприяють формуванню цілісного середовища підготовки компетентних, конкурентоспроможних і професійно зрілих менеджерів для потреб сучасних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Галюк І.Б. Комунікаційні аспекти управлінської праці на засадах лідерства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2021. №17. С.75-83.
2. Галян І. М. Психодіагностика: навч. пос. К: Академвидав. 2009. 464с.
3. Дороніна М. С., Лугова В. М., Сєріков Д. О., Доронін С. А. Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств: моногр. Х: ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 182 с.
4. Дослідження ринку праці в Україні. Європейська Бізнес Асоціація. 2022. URL: https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny
5. Зубар І. В., Намазова Ю. І., Назаренко М. О. Стратегічне управління іноваційним розвитком операційної діяльності підприємств Вінниччини. Ефективна економіка. 2025. № 3. URL:http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.3
6. Назаренко М.О., Зубар І.В., Намазова Ю.І. Методи морального впливу в

адміністративному менеджменті як ефективний механізм забезпечення організаційної стабільності та розвитку. Успіхи і досягнення у науці (Серія «Управління та адміністрування»). 2025. № 11(21). С.882-891.

УДК: 351:005

Ірина ДЕМЧЕНКО
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Олег ЛАЗОР**
доктор наук з державного управління, професор
кафедри публічного управління та адміністрування
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

НОВИЙ ПУБЛІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СТРАТЕГІЯ РЕФОРМУВАННЯ

Новий публічний менеджмент є сучасною концепцією управління у сфері державного сектору, що сформувалася наприкінці XX століття як відповідь на недоліки традиційної бюрократичної моделі управління. Його становлення відбулося під впливом реформ у таких країнах, як Велика Британія та США, де виникла необхідність підвищення ефективності діяльності державних інституцій.

Актуальність дослідження нового публічного менеджменту зумовлена необхідністю підвищення ефективності державного управління в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій. Традиційна бюрократична модель управління часто виявляється недостатньо гнучкою та орієнтованою на потреби громадян, що обумовлює потребу у впровадженні нових підходів до організації діяльності органів влади. Концепція нового публічного менеджменту, яка активно застосовувалася у таких країнах, як Велика Британія та США, довела свою ефективність у підвищенні якості публічних послуг, оптимізації витрат та забезпеченні прозорості управління. Для України ця тема є особливо актуальною в умовах реформування системи державного управління, децентралізації та розвитку електронного урядування.

Зокрема, впровадження сучасних цифрових сервісів, таких як Дія, свідчить про поступовий перехід до нових управлінських моделей.

Метою дослідження є комплексний аналіз сутності нового публічного менеджменту, визначення його стратегічних засад та основних напрямів реформування державного управління, а також оцінка можливостей і особливостей його впровадження в Україні.

Основною причиною переходу до нового публічного менеджменту стала неефективність класичної адміністративної системи, яка характеризувалася надмірною централізацією, жорсткою регламентацією процедур, низькою гнучкістю та слабкою орієнтацією на потреби громадян. Сутність нового публічного менеджменту полягає у впровадженні ринкових механізмів та управлінських підходів, запозичених із приватного сектору, у діяльність органів державної влади.

Це передбачає зміну акцентів з процесуального контролю на досягнення конкретних результатів, підвищення відповідальності посадових осіб та ефективності використання ресурсів[4].

Концепція нового публічного менеджменту базується на низці ключових принципів, які визначають її зміст і практичну реалізацію. По-перше, важливе місце займає орієнтація на результат. Діяльності органів публічного управління оцінюється не за дотриманням формальних процедур, а за досягненням конкретних соціально-економічних результатів. По-друге, принцип ефективності передбачає раціональне використання бюджетних ресурсів та мінімізацію витрат при забезпеченні належної якості послуг. По-третє, децентралізація управління означає передачу значної частини повноважень на місцевий рівень, що дозволяє оперативніше реагувати на потреби громадян. Наступним принципом є конкуренція, яка проявляється у залученні приватного сектору до надання публічних послуг. Це сприяє підвищенню їх якості та зниженню вартості. Важливим також є принцип клієнтоорієнтованості, відповідно до якого громадяни розглядаються як споживачі публічних послуг, а держава має забезпечувати їх доступність і якість. Окрему роль відіграють

прозорість та підзвітність, які передбачають відкритість діяльності органів влади та їх відповідальність перед суспільством.

Впровадження принципів нового державного менеджменту не повинно бути механічним копіюванням західних моделей, а має ґрунтуватися на глибокому розумінні національних реалій. Еволюція публічного управління в Україні потребує комплексного підходу, політичної волі та сталого інституційного розвитку, що дозволить досягти реальних змін у системі державного управління[5].

Стратегія спрямована на комплексну модернізацію системи публічного управління. Вона передбачає перехід від адміністративно-командних методів до стратегічного управління, заснованого на досягненні чітко визначених цілей. Одним із ключових елементів стратегії є впровадження стратегічного планування. Органи влади формують довгострокові цілі розвитку та визначають конкретні показники їх досягнення. Важливу роль відіграє використання системи оцінювання ефективності діяльності, зокрема ключових показників результативності. Це дозволяє об’єктивно оцінювати роботу публічних службовців та органів влади. Також впровадження контрактної системи управління, яка передбачає чітке визначення завдань і відповідальності керівників.

Відсутність стратегічного бачення розвитку держави, в цілому, зумовлює обмеженість змісту реформ, які здійснюються окремими суб'єктами публічної сфери. [2].

Реалізація концепції нового публічного менеджменту передбачає проведення комплексних реформ у різних сферах державного управління. Перш за все, це адміністративна реформа, спрямована на оптимізацію структури органів влади, скорочення надмірної бюрократії та спрощення процедур прийняття рішень. Другим важливим напрямом є бюджетна реформа, яка передбачає перехід до програмно-цільового методу формування бюджету. Фінансування здійснюється залежно від досягнутих результатів, а не лише на основі витрат. Кадрова реформа полягає у підвищенні професійного рівня

публічних службовців, запровадженні системи оцінювання їх діяльності та використанні контрактної форми роботи, реформа у сфері надання публічних послуг, яка передбачає підвищення їх якості, доступності та орієнтацію на потреби громадян.

Отже, новий публічний менеджмент є важливим етапом розвитку системи публічного управління, який сприяє підвищенню її ефективності, гнучкості та орієнтації на потреби громадян. Його стратегія базується на використанні сучасних управлінських підходів, а реформування охоплює ключові сфери діяльності держави. Водночас успішність впровадження нового публічного менеджменту залежить від здатності держави забезпечити баланс між економічною ефективністю та соціальною справедливістю, що є особливо актуальним для сучасних умов розвитку України.

Список використаних джерел:

1. Публічне управління та адміністрування / за ред. В. П. Якобчука. Підручник. Київ: Ліра-К, 2019. - 256 с.
2. А. О. Касич, Т. О. Харченко. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ. 17 с. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2017/6.pdf
3. Основи публічного управління та адміністрування / О. Д. Лазор, О. Я. Лазор, І. Г. Юник. - Київ: Ліра-К, 2020. - 268 с.
4. Публічне управління в Україні: виклики та перспективи / за ред. С. В. Корнієвського. Підручник. - Київ: Ліга-Прес, 2022. - 220 с.
5. Мельник М. І. Механізми публічного управління. 2025. 43 с. URL: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/07
6. Богдан Данилишин. Державне управління: підручник. – Київ: НАН України, 2010. 290

УДК 005.32:005.95/.96

Людмила ДИБЧУК
к.і.н., доцент
професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва
Вінницький кооперативний інститут

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНИЙ ПІДХІД У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ: РОЛЬ ЛІДЕРСТВА ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У сучасних умовах трансформації економіки, цифровізації бізнес-процесів та посилення конкуренції відбувається переосмислення ролі

людського капіталу в системі управління організацією. Традиційні адміністративно-командні підходи поступово втрачають ефективність, що зумовлює необхідність впровадження людиноцентричного менеджменту, орієнтованого на розвиток потенціалу працівників та підвищення їх залученості до досягнення цілей підприємства.

Людиноцентричний підхід базується на усвідомленні того, що саме персонал формує основну цінність організації та визначає її довгострокову ефективність. Результативність діяльності підприємства безпосередньо пов'язана з рівнем задоволеності працівників, можливостями їх професійного розвитку та ступенем залученості до управлінських процесів [1]. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування такого організаційного середовища, яке сприяє розкриттю інтелектуального потенціалу працівників і стимулює їх ініціативність.

Важливим елементом людиноцентричного підходу є лідерство. Сучасний керівник має виконувати не лише управлінські функції, а й виступати лідером, здатним формувати довіру, підтримувати ефективну комунікацію та стимулювати професійний розвиток персоналу [2]. Умови трансформацій вимагають розвитку адаптивного та емоційно-інтелектуального лідерства, що дозволяє організаціям швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Не менш важливою складовою є система мотивації персоналу. Сучасні підходи до мотивації передбачають поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, індивідуалізацію підходів до працівників та врахування їхніх потреб. Дослідження свідчать, що ефективні мотиваційні системи сприяють підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів [3]. Особливо актуальним є впровадження гнучких форм зайнятості, можливостей професійного розвитку та систем визнання досягнень працівників.

У практичному аспекті впровадження людиноцентричного підходу доцільно розглянути на прикладі ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» одного з найбільших виробників кондитерської продукції в Україні, який активно впроваджує сучасні підходи до управління персоналом у контексті цифровізації та розвитку виробничо-логістичних процесів. У межах

трансформації діяльності підприємства особлива увага приділяється підвищенню ефективності управління людськими ресурсами як ключового чинника конкурентоспроможності.

Зокрема, у практиці управління персоналом корпорації застосовуються сучасні підходи до організації праці, включаючи елементи гнучкості для окремих категорій працівників, системне навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також розвиток внутрішнього наставництва. Важливим інструментом є використання системи оцінювання результативності діяльності на основі KPI, що поєднує матеріальне стимулювання з нематеріальними формами мотивації, зокрема визнанням досягнень та можливостями кар'єрного зростання [4]. Значна увага приділяється формуванню корпоративної культури, орієнтованої на якість, відповідальність та командну взаємодію, а також розвитку ефективних комунікацій між керівництвом і працівниками. Результати впровадження людиноцентричного підходу наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Результати впровадження людиноцентричного підходу на підприємстві

Показник	**До впровадження**	**Після впровадження**	**Зміна**
Продуктивність праці	100%	118%	+18%
Плинність кадрів	22%	12%	–10%
Рівень залученості персоналу	60%	78%	+18%
Задоволеність умовами праці	65%	85%	+20%

Узагальнюючи, слід зазначити, що реалізація людиноцентричного підходу в діяльності сучасних підприємств, зокрема великих виробничих компаній, сприяє підвищенню ефективності використання людського капіталу [5]. Отримані результати підтверджують, що орієнтація на потреби персоналу є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку організації.

Таким чином, людиноцентричний підхід виступає ключовим напрямом розвитку сучасного менеджменту. Його реалізація передбачає поєднання ефективного лідерства та сучасних мотиваційних механізмів, що забезпечують

активізацію людського капіталу. В умовах трансформацій саме такі підходи дозволяють організаціям адаптуватися до змін, підвищувати ефективність діяльності та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Список використаних джерел::

1. Колот А. М. Людський розвиток та соціальна політика: пріоритети XXI століття. *Економіка України.* 2019. № 1. С. 52–65.
2. Tanasiichuk A. et al. Integration of Sustainable Development into International Marketing: Developing a Mechanism for Enhancing Enterprise Economic Potential in Wartime Conditions. *European Journal of Sustainable Development,* (2025). 14(4), 381-403.
3. Гірняк К. М., Тарасович Л. В. Мотивація персоналу в умовах трансформацій економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 58. С. 75–80.
4. Ivanova N. et al. Peculiarities of the E-commerce Development in the Conditions of Digital Economy. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security.* VOL. 21. No 12. December 2021, 193–202
5. Дибчук Л., Гордійчук В. Сучасний бізнес у світі цифрових технологій: головні тренди. *Сучасні технології комерційної діяльності і логістики:* зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 1 лист. 2024 р. Київ: КНЕУ, 2024. С.235–237.

УДК 351:005.95

Ксенія ДІЦМАН
доктор філософії (PhD) у галузі
публічного управління та адміністрування,
проректор із забезпечення якості освітнього процесу,
Університет імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

ГЕНДЕРНО-ОРІЄНТОВАНІ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ: ПОДОЛАННЯ БАР'ЄРІВ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ

Актуальність теми. Трансформаційні процеси в сучасному менеджменті вимагають переходу від жорстких ієрархій до людиноцентричних моделей, де ключовим активом є талант, незалежно від гендерної приналежності. В умовах воєнного стану та підготовки до повоєнного відновлення України, формування кадрового резерву «нової генерації» стає стратегічним завданням національної безпеки та економічної стійкості. Проте традиційні методи рекрутингу та управління персоналом часто містять приховані гендерні бар'єри та стереотипні підходи, що обмежують залучення жінок-лідерок до ключових ланок управління. Цифровізація HR-процесів та освітнього середовища

відкриває нові можливості для створення справедливих, меритократичних систем відбору.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження гендерно-орієнтованих цифрових технологій у процеси формування кадрового резерву.

Результати дослідження. Проблема гендерної нерівності в кадровому менеджменті залишається гострою, проявляючись у формі «скляної стелі» та стереотипних обмежень при призначенні на керівні посади. Однак формування кадрового резерву в добу цифрових трансформацій перестає бути статичним процесом і перетворюється на динамічну систему управління талантами. Інтеграція цифрових інструментів для навчання та розвитку та інформаційних систем управління людськими ресурсами дозволяє змінити фокус із суб'єктивних оцінок рекрутера на об'єктивні показники компетенцій.

Цифрова екосистема Університету імені Альфреда Нобеля виступає первинною ланкою ідентифікації талантів за меритократичним принципом. Безперервний моніторинг результатів електронних курсів забезпечує «безшовний» перехід до професійного рекрутингу, де оцінка залежить виключно від знань та лідерського потенціалу, а не від гендерних характеристик кандидата. Впровадження таких технологій дозволяє нівелювати суб'єктивний вплив та реалізувати принципи меритократії в управлінні. Зокрема, у межах дисциплін «Рекрутинг» та «Управління персоналом», що викладаються в Університеті імені Альфреда Нобеля, розглядаються моделі, які включають:

1. *Цифрові інструменти як запобіжник гендерним упередженням*. Використання систем HRIS (Human Resource Information Systems) дозволяє автоматизувати оцінку персоналу, спираючись на об'єктивні дані. У традиційному інтерв'ю рекрутер може підсвідомо надавати перевагу кандидатам певної статі через культурні стереотипи. Натомість, впровадження «сліпого рекрутингу» та автоматизованого моніторингу результатів проходження електронних навчальних курсів дозволяє оцінювати виключно

компетенції та лідерський потенціал. Це забезпечує меритократичний підхід, де «скляна стеля» долається за допомогою прозорих алгоритмів оцінювання.

2. *Роль L&D у державному управлінні та бізнес-процесах*. Для спеціальностей *Публічне управління та адміністрування* (D4) та *Менеджмент* (D3) критично важливим є впровадження концепції L&D (Learning and Development). Платформи дистанційного навчання дозволяють будувати гнучкі індивідуальні траєкторії розвитку. Це особливо актуально для жінок, які повертаються до професійної діяльності після перерв, пов’язаних із сімейними обставинами або перебуванням на військовій службі. Система кадрового резерву «нової генерації» має базуватися на мікронавчанні та постійному оновленні контенту відповідно до запитів стейкґолдерів.

3. *ЗВО як інноваційний хаб формування лідерства*. ЗВО сьогодні виступають не лише джерелом знань, а й «соціальними ліфтами». У межах дисциплін «Рекрутинг» та «Управління персоналом» ми акцентуємо увагу на розвитку емоційного інтелекту та кроскультурної експертизи – якостей, які неможливо автоматизувати. Для майбутніх фахівців ЗВО забезпечує: *інтелектуальну фасилітацію* (формування критичного мислення та здатності працювати в умовах невизначеності); *професійний нетворкінг* (стимулювання особистого брендингу студентів у мережах типу LinkedIn та залучення до реальних бізнес-проєктів); *гендерну просвіту* (інтеграцію тем ґендерної рівності в освітній контент для підготовки управлінців, вільних від стереотипів).

Потенціал на рівні бізнес-процесів полягає у створенні екосистем, де навчання і робота є єдиним циклом розвитку людського капіталу. Подолання управлінської інертності вимагає від керівників готовності до впровадження інклюзивних моделей, де різноманітність сприймається як перевага, що підвищує інновації організації.

Висновки. Ефективне формування кадрового резерву в умовах сучасних трансформацій вимагає поєднання меритократичних принципів та інклюзивних цифрових технологій. Використання систем HRIS та інноваційних освітніх платформ дозволяє нівелювати гендерні упередження, забезпечуючи рівний

доступ до кар’єрного зростання. Синергія ЗВО, бізнесу та держави у створенні прозорих «ліфтів» для талантів є запорукою формування якісно нової еліти управлінців України.

Список використаних джерел:

1. Гендерні перетворення в Україні / Л. М. Амджадін та ін.; уклад. і наук. ред. М. Скорик. Київ: АДЕФ-Україна, 2007. 195 с.
2. Острянська О. А. Цифрові екосистеми закладів вищої освіти (аналітичний огляд). *Аналітичний вісник у сфері освіти й науки: довідковий бюлетень*. 2025. Вип. 21. С. 81–132. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/746681/1/Ostryanska%20O.A.*AHS%20of%20Edu%26Sci-RB-21-2025*%D0%A1.81-132.pdf (дата звернення: 17.04.2026).

УДК: 005.95:005.591.6

Анастасія КОЗИНСЬКА
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
спеціальності 073 Менеджмент
Науковий керівник: **Оксана САМБОРСЬКА**
к.е.н., доцент кафедри публічно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

РОЛЬ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН

Сучасний етап розвитку суспільства відзначається інтенсивним впровадженням цифрових технологій, автоматизацією виробничих процесів, поширенням штучного інтелекту та глобалізаційними змінами, які охоплюють усі сфери життя. Ці виклики кардинально трансформують умови функціонування організацій, підвищують рівень конкуренції та формують нові вимоги до систем управління та працівників.

Зростаюча складність соціально-економічних процесів і швидкість технологічних змін формують нові підходи до управління, здатних забезпечити ефективне поєднання результативності, інноваційного потенціалу та збереження гуманістичних цінностей у розвитку організацій. Зокрема, завдяки цифровим технологіям з’явилися нові можливості для дистанційної роботи та

управління розподіленими командами. Результативна командна робота досягається тімбілдінгом, тренінгами та регулярними зустрічами. Традиційні моделі менеджменту, що базувалися на суворій ієрархії та орієнтації виключно на економічні показники, поступово втрачають свою актуальність у контексті динамічного й мінливого середовища [1, с. 100].

У сучасних умовах особливої актуальності набуває людиноцентричний підхід до управління персоналом, який передбачає зосередження уваги на потребах, мотивації та професійному розвитку працівників, як ключового стратегічного ресурсу організації. Згідно із сучасними науковими дослідженнями, синтез людиноцентричного менеджменту із процесами цифрової трансформації та застосуванням гнучких методів управління, таких як підходи Agile, сприяє підвищенню адаптивності організаційної системи. Agile спочатку зародився в сфері розробки програмного забезпечення, але зараз його активно використовують у управлінні персоналом і організаційними процесами. Основними характеристиками Agile є гнучкість, ітеративний підхід, постійний зворотний зв’язок і акцент на командній співпраці. Особливу увагу приділяють самоорганізованим командам, ефективній взаємодії між працівниками та керівництвом, а також оперативному тестуванню й вдосконаленню рішень. Важливою перевагою цього підходу є здатність організації швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зберігаючи при цьому продуктивність. У рамках людиноцентричного менеджменту Agile сприяє підвищенню залученості працівників, розвитку їхньої відповідальності та ініціативності, а також створенню відкритої і довірливої організаційної культури. Завдяки своїм особливостям Agile стає одним із ключових інструментів сучасного управління в умовах цифрових трансформацій [2].

Підтвердженням ефективності цього підходу можуть слугувати результати реалізації на практиці. У сучасних організаціях, які впроваджують Agile-методології, особливий акцент робиться на самоорганізацію команд, оперативний зворотний зв’язок та безперервне вдосконалення бізнес-процесів. Такий підхід забезпечує не лише зростання продуктивності праці, але й

створює сприятливі умови для професійного розвитку працівників і розкриття їхнього творчого та професійного потенціалу. Отже, інтеграція людиноцентричного менеджменту з цифровими управлінськими інструментами відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності організацій в умовах сучасних технологічних викликів і змін.

Варто підкреслити, що для успішного впровадження людиноцентричного підходу в управлінні необхідно не лише змінити управлінську філософію, але й застосовувати відповідні інструменти організаційного управління. Вони мають забезпечувати гармонію між стратегічними цілями підприємства та потребами його працівників. Особливе значення тут має процесний підхід, що розглядає діяльність організації як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів. Такий підхід орієнтований на створення цінності для клієнтів і водночас ефективне використання ресурсів.

Зрозуміло, що для такого забезпечення необхідним є використання відповідних управлінських інструментів. Серед таких засобів у межах процесного управління можна виділити механізм керування бізнес-процесами підприємства. Він дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, зробити їх прозорішими й ефективнішими, а також забезпечити адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Водночас впровадження такого механізму сприяє більш чіткому розподілу обов'язків у команді, підвищенню відповідальності працівників і їхньої активної участі в досягненні спільних організаційних цілей [3].

Додатково варто зазначити, що цифрова трансформація та орієнтація на людиноцентричні підходи в управлінні є ключовими елементами для подолання цифрового розриву в Україні. За інформацією програми розвитку ООН (UNDP), розвиток цифрових технологій має нерівномірний характер, що проявляється у різниці рівня цифрових навичок серед населення та доступу до цифрових послуг. Значна частина громадян потребує вдосконалення цифрової грамотності, оскільки це безпосередньо впливає на ефективність роботи організацій та ринку праці [4].

У цьому контексті важливо підкреслити, що подолання цифрового розриву можливе лише за умови застосування людиноцентричного підходу. Він акцентує увагу на розвитку людського капіталу, забезпеченні інклюзивності цифрових змін і врахуванні потреб людини в процесі цифрової трансформації. Такий підхід сприяє більш рівномірному доступу до можливостей цифрової економіки та покращує здатність суспільства адаптуватися до технологічних змін.

Таким чином, людиноцентричне управління стає ключовим чинником стійкого розвитку організацій в умовах стрімкого технологічного прогресу. Воно об'єднує інновації, цифрову трансформацію та розвиток людського потенціалу, сприяючи створенню адаптивних організаційних структур, підвищенню ефективності управління та зміцненню конкурентоспроможності організацій у швидко змінюваному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Біла К.О. Економіка і Менеджмент 2025: Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції (Дніпро, 3-4 квітня 2025 року). Том 1. 100 с.
2. Сабов А.М. Людиноцентричний підхід, цифрова трансформація та Agile: ключові стратегії управління персоналом, 2024 URL: https://budni.robota.ua/hr/lyudinotsentrichniy-pidhid-tsifrova-transformatsiya-ta-agile-klyuchovi-strategiyi-upravlinnya-personalom
3. Самборська О. Ю. Принципові засади імплементації механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology.* 2024. Volume 9. № 4. С. 355-362.
4. Самборська О. Ю. Людський капітал як фактор економічного зростання України. *Економіка АПК.* 2019. № 6. С 64-72.
5. Удовик О., Москаленко О., Килимник Є., Сахарова А. Подолання цифрового розриву в Україні: людиноцентричний підхід, URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/blog/podolannya-tsyfrovoho-rozryvu-v-ukrayini-lyudynotsentrychnyy-pidkhid

УДК 174.4:005.32:005.57

Ірина КОЛОДІЙ
доктор філософії, старший викладач кафедри менеджменту та розвитку територій імені Євгена Храпливого
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

ФОРМУВАННЯ РЕПУТАЦІЇ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА В КОНТЕКСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ, КОМУНІКАЦІЙ ТА ЛІДЕРСТВА

Репутація сучасного менеджера є важливим нематеріальним активом, який істотно впливає на якість управлінських рішень, рівень довіри в колективі, результативність взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами та загальну ефективність функціонування організації. У сучасних умовах репутація керівника формується не лише на основі професійної компетентності чи досягнутих результатів, а й через дотримання етичних норм, здатність до відкритої комунікації, послідовність поведінки та лідерські якості. Тому дослідження формування репутації сучасного менеджера крізь призму професійної етики, комунікацій та лідерства є особливо актуальним [1-4].

У науковій літературі репутацію менеджера доцільно розглядати як стійке уявлення працівників, партнерів та інших зацікавлених сторін про професійні, моральні та комунікативні характеристики керівника. Вона виникає не миттєво, а в процесі систематичного оцінювання його рішень, стилю поведінки, ставлення до підлеглих, готовності брати на себе відповідальність. Дослідження Л. К. Тревіньйо, Л. П. Хартман та М. Брауна доводить, що репутація етичного лідера ґрунтується на двох взаємопов’язаних складових – сприйнятті менеджера як моральної особистості та як морального управлінця. Це означає, що для формування позитивної репутації недостатньо лише особистої доброчесності; важливо, щоб менеджер демонстрував етичні стандарти у практиці управління, комунікував цінності організації та підтримував їх власною поведінкою [1].

Професійна етика виступає базисом репутації сучасного менеджера. Вона охоплює чесність, відповідальність, об’єктивність, повагу до працівників, дотримання зобов’язань і готовність діяти відповідно до задекларованих

принципів навіть в умовах невизначеності чи конфлікту інтересів. Етична поведінка керівника формує атмосферу передбачуваності та довіри, а також знижує ризики репутаційних втрат як для нього особисто, так і для організації загалом. Якщо ж менеджер демонструє розрив між проголошеними цінностями та реальними діями, виникає репутаційний дисонанс, який швидко руйнує довіру та послаблює управлінський вплив. У цьому аспекті репутація є своєрідним індикатором того, наскільки професійна етика інтегрована в щоденну управлінську практику [1; 4].

Не менш значущим чинником формування репутації менеджера є комунікація. У сучасному управлінні вона перестає бути лише інструментом передавання інформації, а перетворюється на механізм побудови довіри, узгодження інтересів, попередження конфліктів і підтримання організаційної єдності. Дослідження Л. Р. Мен підтверджує, що автентичне лідерство та прозора комунікація позитивно впливають на внутрішнє репутаційне середовище організації. Водночас новіші наукові підходи підкреслюють, що етичне лідерство реалізується саме через двосторонню комунікацію, справедливе ставлення до працівників і активне управління моральними аспектами взаємодії [2; 3].

Лідерство забезпечує практичне втілення етичних і комунікативних засад репутації менеджера. Репутаційно сильний керівник не обмежується адміністративними функціями, а виступає носієм цінностей, прикладом професійної поведінки та джерелом мотивації для колективу. Його вплив проявляється у здатності поєднувати стратегічне бачення з повагою до людей, забезпечувати справедливість у прийнятті рішень, визнавати помилки та підтримувати конструктивний психологічний клімат. Саме поєднання лідерства, етичності та комунікаційної відкритості формує стійку позитивну репутацію, яка підсилює авторитет менеджера і підвищує сприйняття його рішень як легітимних та обґрунтованих [1; 3].

Репутація сучасного менеджера має не лише соціально-психологічний, а й управлінський та результативний вимір. Дослідження свідчать, що етичне

лідерство пов’язане з вищими показниками організаційної результативності, кращим сприйняттям соціальної відповідальності та зниженням деструктивного впливу організаційної політики [4]. Отже, позитивна репутація менеджера є не лише іміджевою характеристикою, а реальним ресурсом управління, що сприяє зміцненню лояльності персоналу, посиленню довіри до керівництва та підвищенню стійкості організації.

Отже, формування репутації сучасного менеджера є безперервним процесом, що базується на єдності професійної етики, ефективної комунікації та лідерства. Позитивна репутація виникає тоді, коли менеджер послідовно демонструє моральну відповідальність, відкритість у взаємодії та здатність вести колектив до спільних цілей на засадах довіри й поваги. За таких умов репутація стає важливим чинником управлінської ефективності, зміцнення внутрішньої згуртованості організації та підвищення її конкурентних позицій.

Список використаних джерел:

1. Treviño LK, Hartman LP, Brown M. Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*. 2000;42(4):128–142. DOI: 10.2307/41166057.
2. Men LR. Internal Reputation Management: The Impact of Authentic Leadership and Transparent Communication. *Corporate Reputation Review*. 2014;17(4):254–272. DOI: 10.1057/crr.2014.14.
3. Abu Bakar H, Connaughton SL. Ethical leadership communications scale: Development and validation of a measure and multi-level test. *Management Communication Quarterly*. 2026;51(2). DOI: 10.1177/03063070231170702.
4. Abdi ANM, Hashi MB, Latif KF. Ethical leadership and public sector performance: mediating role of corporate social responsibility and organizational politics and moderator of social capital. *Cogent Business & Management*. 2024;11(1):2386722. DOI: 10.1080/23311975.2024.2386722.

УДК 351:005.1

Марія ПАЦАН
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Олег ЛАЗОР**, *д. н. з державного управління,*
професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту,
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АСПЕКТ

У сучасних умовах розвитку суспільства питання ефективного управління набуває особливої актуальності як у публічному, так і в приватному секторі. Саме тому поняття публічного адміністрування та менеджменту дедалі частіше розглядаються у взаємозв'язку, адже вони мають спільну основу – управління ресурсами та процесами, але водночас суттєво відрізняються за цілями, механізмами та результатами діяльності [1, с. 28].

Публічне адміністрування - це діяльність органів державної виконавчої влади та виконавчих органів місцевого самоврядування, спрямовану на реалізацію державної політики, забезпечення суспільних інтересів і надання адміністративних послуг громадянам. Воно функціонує в межах чітко визначених правових норм і значною мірою залежить від політичних процесів [2, с. 6].

На відміну від нього, менеджмент є універсальним процесом управління організацією, який включає планування, організацію, мотивацію та контроль ресурсів задля досягнення поставлених цілей, найчастіше економічного характеру.

Попри різницю у сферах застосування, обидва поняття мають спільні риси. І публічне адміністрування, і менеджмент базуються на класичних функціях управління, передбачають раціональне використання ресурсів, орієнтуються на досягнення результатів і потребують ефективної організації роботи. Однак ключова відмінність полягає у спрямованості діяльності: якщо менеджмент орієнтований переважно на прибуток і конкурентоспроможність,

то публічне адміністрування має на меті досягнення суспільного блага та задоволення потреб громадян [3, с. 378].

Суттєві відмінності простежуються і в механізмах прийняття рішень. У публічному адмініструванні вони часто є більш формалізованими, тривалими та залежать від політичних факторів і законодавчих обмежень. У менеджменті ж рішення приймаються швидше, ґрунтуються на аналізі ринку та орієнтовані на ефективність і результативність. Окрім того, у державному секторі значно складніше оцінити ефективність діяльності, оскільки вона вимірюється не лише економічними показниками, а й соціальними наслідками [4, с. 526].

Розвиток теорії управління значною мірою вплинув як на публічне адміністрування, так і на менеджмент. Ідеї класичної школи управління (наукове управління, адміністративна теорія та бюрократична модель) заклали основу раціональної організації управлінських процесів. Вони стали фундаментом сучасного публічного управління, зокрема через принципи ієрархії, формалізації та чіткого розподілу повноважень.

Подальший розвиток управлінської думки пов’язаний із формуванням школи людських відносин, яка підкреслила важливість соціально-психологічних аспектів управління, таких як мотивація, комунікація та роль колективу. Цей підхід сприяв зміні уявлень про організацію як соціальну систему та активно використовується як у бізнесі, так і в публічному адмініструванні.

Поведінкові теорії управління ще більше поглибили розуміння людського чинника в управлінні, доводячи, що ефективність діяльності організації значною мірою залежить від мотивації працівників і стилю керівництва [5, с. 8]. Це має особливе значення для сучасного публічного сектору, де якість управління безпосередньо впливає на рівень довіри громадян до влади. У сучасних умовах спостерігається тенденція до зближення публічного адміністрування та менеджменту. Зокрема, концепція нового публічного менеджменту передбачає впровадження методів приватного сектору в діяльність державних органів, орієнтацію на результат, ефективність і якість

послуг. Це свідчить про поступову трансформацію традиційної бюрократичної моделі у гнучкішу та ефективнішу систему управління [6, с. 43] Публічне адміністрування та менеджмент є взаємопов'язаними, але не тотожними категоріями. Вони мають спільну управлінську основу, проте різняться за цілями, умовами функціонування та критеріями оцінки ефективності. Водночас сучасні тенденції розвитку управління свідчать про їх поступову інтеграцію, що відкриває нові можливості для підвищення ефективності як публічного, так і приватного сектору.

Отже, публічне адміністрування та менеджмент, незважаючи на спільну управлінську природу, мають різну цільову спрямованість і функціональні особливості: перше орієнтоване на забезпечення суспільних інтересів, тоді як друге - на досягнення економічної ефективності. Водночас сучасні трансформаційні процеси сприяють інтеграції управлінських підходів, що проявляється у впровадженні принципів менеджменту в публічному секторі. Це дозволяє підвищити якість державного управління, його ефективність і орієнтацію на потреби громадян.

Список використаних джерел:

1. Лазор, О., & Лазор, О. (2025). ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ЗАКОНОДАВЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ. *Публічне управління і право: історія, теорія, практика*, *5*, 26-37. https://doi.org/10.31652/2786-6068-2025-5-26-37
2. Публічне управління та адміністрування: навч.-метод. посібник. 2-ге видання, перероб. і доп. / С. Степаненко, Є. Фролова. Одеса: Фенікс, 2023. 110 с.
3. Публічне управління та адміністрування: навч. посібник / за заг. ред. В. П. Якобчук. Київ: Видавництво Ліра-К, 2025. 476 с.
4. Менеджмент: підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
5. Дурман О. Л., Зуй В. В. Порівняльний аналіз термінів «публічне управління» і «менеджмент». *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування.* 2019. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2019_1_7
6. Мельник М. І. Впровадження принципів нового державного менеджменту в публічне управління України. Вчені *записки ТНУ імені В.І. Вернадського. «Серія: Публічне управління та адміністрування».* 2025. Т. 36 (75). № 3. С. 43–48.

УДК 005.95:005.591.6

Дмитро ПИЛЯВЕЦЬ
здобувач ступеню вищої освіти магістр
спеціальності D3 Менеджмент
Науковий керівник: ***Оксана САМБОРСЬКА*** *к.е.н, доцент*
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Глобалізація економічних процесів, безперервна цифровізація бізнес-моделей та перманентна екзогенна турбулентність докорінно змінюють архітектуру сучасного менеджменту. У цих умовах класичні підходи до управління персоналом як до пасивного операційного ресурсу остаточно втрачають свою ефективність. Інноваційний розвиток будь-якої організаційної структури безпосередньо детермінується якісними параметрами її кадрового потенціалу. Людські ресурси трансформуються у головний стратегічний актив, здатний забезпечити гнучкість, конкурентоспроможність та ринкову життєздатність суб'єктів господарювання. Зазначені тенденції вимагають від топ менеджменту формування цілісної, науково обґрунтованої системи управління розвитком людських ресурсів (Human Resource Development -HRD), яка спроможна оперативно реагувати на деструктивні та трансформаційні виклики сучасності.

В академічному дискурсі управління розвитком людських ресурсів розглядається не як ізольована кадрова функція, а як інтегрована підсистема загального стратегічного менеджменту організації. Вона спрямована на безперервне розширення професійних, інтелектуальних та адаптивних спроможностей працівників з метою досягнення стратегічних цілей бізнесу.

Як зазначають дослідники, сучасне управління людськими ресурсами вимагає відмови від директивних методів та переходу до концепції превентивного кадрового інжинірингу. Процесна архітектура людських ресурсів має комплексний, ітеративний характер і охоплює такі взаємопов'язані структурні елементи:

- Стратегічне планування: синхронізація довгострокових цілей організації з вектором розвитку професійних компетенцій персоналу.
- Діагностика та аудит потенціалу: регулярне оцінювання наявного рівня знань, навичок (hard skills та soft skills) та психологічної готовності команди до інновацій.
- Проєктування траєкторій розвитку: створення персоналізованих та корпоративних програм навчання, орієнтованих на усунення виявлених дефіцитів компетентності.
- Моніторинг та оцінювання результативності: вимірювання рентабельності інвестицій у навчання та їхнього прямого впливу на операційну ефективність підприємства.

Сучасна система управління розвитком кадрового потенціалу повинна будуватися на засадах безперервності, гнучкості та індивідуалізації, що дозволяє трансформувати індивідуальні здібності працівників у синергетичний корпоративний ефект.

Трансформаційні тренди та цифровізація в системі людських ресурсів

Сучасний етап розвитку менеджменту характеризується масштабною діджиталізацією інструментарію управління людськими ресурсами. Швидка зміна технологічних укладів спричиняє стрімке моральне старіння професійних знань, що висуває на перший план концепцію «навчання впродовж усього життя» (Lifelong Learning).

Аналіз практичного досвіду доводить, що провідні організації світу активно впроваджують у практику людських ресурсів цифрові екосистеми, які базуються на технологіях штучного інтелекту (AI), великих даних (Big Data) та хмарних рішеннях [4, с. 42]. Головними цифровими трендами оптимізації процесів розвитку людських ресурсів на сучасному етапі є:

1. *Предиктивна кадрова аналітика:* використання алгоритмів машинного навчання для прогнозування майбутніх потреб у компетенціях, виявлення ризиків вигорання та плинності кадрів.

2. *Платформи дистанційного навчання:* індивідуалізація освітніх траєкторій, надання працівникам цілодобового доступу до знань та використання мікронавчання (microlearning).

3. *Гейміфікація та імерсивні технології:* застосування симуляторів для безпечного відпрацювання практичних навичок, що суттєво знижує вартість навчання та адаптації.

Крім того, в умовах масового переходу організацій на гібридні та дистанційні формати роботи, ключовим завданням системи людських ресурсів стає розвиток у персоналу не лише вузькопрофесійних навичок, а й цифрової грамотності, самоменеджменту та інформаційної гігієни [6, с. 213].

Ефективний розвиток людських ресурсів неможливий без системного фінансового та організаційного забезпечення. У сучасній економічній науці витрати на навчання, підвищення кваліфікації, медичне страхування та покращення умов праці розглядаються не як поточні операційні витрати, а як довгострокові високорентабельні інвестиції в людський капітал.

Для формування життєздатної стратегії розвитку кадрового потенціалу організації необхідно чітко диференціювати напрямки капіталовкладень. Превентивне формування лідерів та розвиток внутрішнього кадрового резерву є обов'язковими умовами стабільності бізнесу в періоди ринкових коливань [3,с. 198]. Оптимальний розподіл ресурсів у межах системи людських ресурсів має передбачати фінансування таких векторів:

- ✓ Програми розвитку управлінського потенціалу (Leadership Development).
- ✓ Професійна перепідготовка та крос-функціональне навчання (Upskilling / Reskilling).
- ✓ Програми підтримки психоемоційного благополуччя працівників (Well-being програми).

Ключовою проблемою менеджменту залишається оцінювання реальної ефективності інвестицій у людські ресурси. Сучасна методологія вимагає відходу від оцінки суто кількісних показників (кількість проведених тренінгів або витрачених годин) на користь якісних бізнес-метрик. Оцінка

результативності розвитку має базуватися на аналізі зростання продуктивності праці, зниження рівня браку, скорочення термінів реалізації внутрішніх проєктів та підвищення індексу залученості персоналу [2, с. 84].

Процес розбудови та модернізації системи управління розвитком людських ресурсів у сучасних організаціях супроводжується комплексом специфічних деструктивних чинників та бар'єрів. Превентивний аналіз та нівелювання цих загрози є критично важливими для збереження інвестиційного капіталу підприємства.

Серед ключових ризиків та перешкод на шляху ефективного впровадження програм людських ресурсів науковці та практики виокремлюють такі:

1. *Психологічний опір змінам:* небажання персоналу середньої та старшої вікової ланки опановувати нові цифрові інструменти й змінювати звичні алгоритми професійної діяльності.

2. *Ризик «відтоку мізків»:* загроза втрати фінансових вкладень через звільнення працівника одразу після підвищення його кваліфікації за кошти компанії. Це вимагає впровадження юридичних та мотиваційних механізмів утримання талантів [1, с. 131].

3. *Формалізм та розрив із бізнес-стратегією:* реалізація навчальних програм «заради тренду» без урахування реальних операційних та стратегічних потреб організації.

4. *Брак внутрішніх компетенцій HR-департаменту:* нездатність кадрової служби виступати в ролі стратегічного бізнес-партнера (HRBP) через брак знань у сфері аналітики та цифрових технологій [5, с. 15].

Оптимізація зазначених ризиків досягається шляхом побудови прозорої корпоративної культури, гнучкого матеріального та нематеріального стимулювання, а також через укладання джентльменських та юридичних угод про розвиток між організацією та працівником.

Управління розвитком людських ресурсів в умовах сучасних трансформаційних викликів перетворилося із допоміжної адміністративної

функції на стрижневий елемент стратегічного менеджменту організації. Ефективна модель управління людськими ресурсами має бути гнучкою, із застосуванням цифрових технологій та превентивною, базуючись на концепції безперервного навчання та використанні предиктивної кадрової аналітики. Інвестиції у професійні, цифрові та особистісні компетенції персоналу є головним фактором формування тривалих конкурентних переваг підприємства.

Список використаних джерел:

1. Котвицька Н. В. Ризики впровадження інноваційних проєктів на промислових підприємствах. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 128–133.
2. Мельник О. Г., Подольчак Н. Ю. Моделювання проєктних ризиків для сталої діяльності компанії. *Економічний розвиток*. 2025. № 1 (14). С. 80–87.
3. Овсієнко Н. В. Концепція стратегії управління ризиками сучасних підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 195. С. 197-203.
4. Овсянкіна В. О. Сучасні тренди управління ризиками в агресивному середовищі бізнесу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 39-45.
5. Самборська О., С. Воскобійник., Д. Шевченко. Збереження людського потенціалу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С. 1-10.
6. Самборська О.Ю., Поліщук М.І., Сашуріна О.Ю. Відновлення ринку праці в умовах війни. Бізнес Інформ. №7 2025. С.249-257.
7. Самборська О. Ю. Людський капітал як фактор економічного зростання України. *Економіка АПК.* 2019. № 6. С 64-72.
8. Ткаченко С. М. Управління ризиками проєктів: сучасні тенденції та ефективні практики. *Research Gate Journal of Management*. 2026. С. 11–18.
9. Чернова К. О. Інноваційні підходи та цифровізація управління ризиками в сучасній підприємницькій діяльності. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Випуск 95. С. 210-215.
10. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London: Kogan Page, 2020. 443 p.

УДК 35.08:005

Єлізавета РЕПЕШКО
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Олег ЛАЗОР** *д. н. з державного управління,*
професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

У сучасних умовах трансформації системи державного управління надзвичайно важливим стає інтегрування професійної діяльності публічного службовця з дієвими управлінськими практиками. Публічна служба виконує роль ключового механізму формування та реалізації державної політики, а її ефективність прямо залежить від організації управлінських процесів, професійного рівня персоналу та впровадження сучасних управлінських технологій. Правову основу формування частини публічних службовців в Україні визначає Закон України «Про державну службу», який закріплює принципи професіоналізму, політичної неупередженості, прозорості та ефективності державної служби, а також регламентує вимоги до компетентностей службовців і їхньої управлінської діяльності [5].

Актуальність проблеми обумовлена сучасними викликами для системи публічного управління України, зокрема режимом воєнного стану, процесами євроінтеграції, цифрово трансформацією та потребою підвищення якості публічних послуг. У таких умовах зростає значення менеджменту як інструменту підвищення дієвості органів публічної влади і професійної діяльності публічних службовців. Традиційні адміністративні підходи поступово замінюються сучасними управлінськими моделями, орієнтованими на результат, ефективність та запити громадян [9, с. 21].

Важливим нормативним орієнтиром у цьому процесі слугує також Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який визначає специфіку службової діяльності на місцевому рівні та наголошує на

необхідності впровадження сучасних управлінських підходів у діяльності територіальних громад[7].

Досліджено теоретичне та методологічне обґрунтування взаємозв'язку між функціонуванням публічного службовця та менеджментом як системою методів і інструментів управління, а також встановлення їхньої ролі у підвищенні результативності публічного управління.

Огляд сучасних наукових праць свідчить, що питання розвитку публічної служби та впровадження управлінських підходів активно досліджуються вітчизняними науковцями. Зокрема, Н. Гончарук звертає увагу на те, що рівень ефективності публічного управління значною мірою визначається застосуванням сучасних управлінських технологій і підходів до організації діяльності службовців [3, с. 73]. Аналогічно, О. Антонова підкреслює важливість професіоналізації державної служби та розвитку персонал-технологій у сфері менеджменту людських ресурсів [1, с. 115].

Публічний службовець у системі публічного управління виступає безпосереднім суб'єктом реалізації управлінських функцій, тоді як менеджмент забезпечує інструментальну базу цієї діяльності. На відміну від менеджера приватного сектору, чия діяльність спрямована на отримання прибутку, публічний службовець орієнтується на захист публічного інтересу, дотримання законності та підзвітності суспільству. Це положення додатково закріплене в Законі України «Про запобігання корупції», який встановлює етичні стандарти поведінки та вимоги до доброчесності публічних службовців [6]. Менеджмент, як універсальна система управління, адаптується до особливостей публічного сектору, забезпечуючи організацію роботи, планування та контроль за досягненням поставлених результатів.

У практиці діяльності публічного службовця менеджмент передбачає застосування сучасних управлінських підходів, зокрема стратегічного планування, управління людськими ресурсами, тайм-менеджменту та цифрових технологій. Використання цих інструментів підвищує продуктивність роботи органів влади, оптимізує розподіл ресурсів і сприяє якісному наданню

публічних послуг [2, с. 39]. У цьому контексті значущим є також Закон України «Про доступ до публічної інформації» [4], який забезпечує прозорість діяльності органів влади та стимулює впровадження сучасних інформаційних управлінських систем.

Ключове місце займає кадровий менеджмент, спрямований на формування професійного, компетентного й мотивованого корпусу публічних службовців. Він охоплює процедури відбору персоналу, їх адаптацію, оцінювання, підвищення кваліфікації та розвиток професійних компетентностей. Раціональна кадрова політика є фундаментом стабільності та результативності функціонування системи публічної служби [8, с. 27].

Не менш важливим елементом сучасного менеджменту в публічній сфері є розвиток лідерських якостей та навичок самоорганізації у публічних службовців. У складних соціально-економічних умовах вони повинні вміти приймати оперативні рішення, діяти в умовах невизначеності та координувати роботу колективів. Це особливо критично під час воєнного стану, коли зростає відповідальність за ефективність управлінських рішень і їхні наслідки для суспільства [3, с. 75].

Отже, поняття «публічний службовець» і «менеджмент» становлять взаємопов’язані компоненти системи публічного управління. Публічний службовець виконує управлінські функції в межах законодавчо визначених норм, а менеджмент забезпечує методологічну та інструментальну платформу для їхнього втілення. Синергія між ними сприяє підвищенню результативності публічного управління, задоволенню публічного інтересу та сталому розвитку суспільства.

Список використаних джерел:

1. Антонова О. Професіоналізація державної служби України: персонал-технології в управлінні людськими ресурсами. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 2. С. 113–118.
2. Богуславська С. І., Лобас В. М. Тайм-менеджмент як інструмент професійної діяльності публічних службовців. *Публічне управління та соціальна робота*. 2025. № 1. С. 37–42.
3. Гончарук Н. Т. Ефективність публічного управління: сучасні виклики та напрями підвищення. Київ: НАДУ, 2022. 280 с.

4. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17 (дата звернення: 17.04.2026).
5. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19 (дата звернення: 17.04.2026).
6. Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18 (дата звернення: 17.04.2026).
7. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 № 2493-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14 (дата звернення: 17.04.2026).
8. Лазор О. Я., Лазор О. Д. Інституціоналізація законодавчого забезпечення публічної служби в Україні // Публічне управління та адміністрування. 2025. № 5. С. 26-37. DOI: 10.31652/2786-6068-2025-5-26-37.
9. Оболенський О. Ю. Публічний менеджмент: теорія та практика в Україні. Київ: НАДУ, 2021. 256 с.

УДК: 331.1

Дмитро СІМОНОВ
аспірант третього рівня вищої освіти
Науковий керівник: **Галина РИЖКОВА**, *к.е.н., доцент кафедри менеджменту*
університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Бізнес-культура є ключовим чинником ефективного функціонування сучасного підприємства, оскільки визначає поведінку працівників, підходи до управління та загальну результативність організації. Як зазначає Б. Гейтс, саме корпоративна культура значною мірою впливає на "швидкість" розвитку компанії.

Під бізнес-культурою доцільно розуміти сукупність цінностей, норм поведінки, традицій і управлінських підходів, які формуються в межах підприємства та визначають характер взаємодії між його працівниками і зовнішнім середовищем. Вона виступає не лише елементом внутрішнього середовища організації, але й важливим інструментом її стратегічного розвитку [1].

Бізнес-культура формується під впливом організаційної структури управління та проявляється як в адміністративній, так і в соціальній площині діяльності підприємства. У науковій літературі прийнято розрізняти

традиційний та сучасний (демократичний) типи організаційної культури. Традиційна модель передбачає жорстку ієрархію та уніфікацію підходів до працівників, тоді як сучасна орієнтується на врахування індивідуальних особливостей персоналу та гнучкість управлінських рішень [2].

Важливим аспектом є те, що бізнес-культура є складовою частиною національної та світової культури. Працівники приносять у діяльність підприємства власні цінності, переконання та соціальний досвід, що безпосередньо впливає на якість виконання завдань і досягнення поставлених цілей. У цьому контексті ефективні організації прагнуть не до «перелому» особистості працівника, а до адаптації управлінських підходів з урахуванням культурного різноманіття.

Бізнес-культура охоплює такі елементи, як місія підприємства, система цінностей, етичні норми, традиції та правила поведінки. Чітко сформульована та донесена до персоналу місія сприяє підвищенню залученості працівників і узгодженості їхніх дій. З часом вона доповнюється новими елементами, які формуються під впливом економічних, політичних і соціальних змін.

Організацію доцільно розглядати як цілісну систему, що складається з окремих індивідів, кожен з яких робить свій внесок у формування загальної культури. Втрата ключових працівників або наявність внутрішніх конфліктів може негативно впливати на стабільність функціонування підприємства. Водночас певний рівень внутрішньої конкуренції може стимулювати розвиток, однак потребує ефективного управління.

Окремої уваги заслуговує взаємозв’язок культури мислення та культури поведінки працівників. Їх гармонійне поєднання забезпечує узгодженість дій у межах організації. З цією метою доцільно впроваджувати систематичні навчальні заходи, які сприятимуть формуванню спільних підходів до виконання завдань і підвищенню передбачуваності управлінських процесів.

Отже, бізнес-культура є багатовимірним явищем, що визначає не лише внутрішню організацію підприємства, але й його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту**.** Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018.
2. Гриньова В. М., Новікова М. М. Організаційна культура підприємства: сутність, структура та розвиток // Економіка розвитку. 2020. №1. С. 45–52.

УДК: 351:005.9

Вероніка СІНЬКЕВИЧ
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Олег ЛАЗОР**, *доктор наук з державного управління,*
професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

ІДЕЯ ДИХОТОМІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Актуальність дослідження зумовлена тим, що класична модель розподілу політики та адміністрування, яка тривалий час була фундаментом державного будівництва, вичерпує свій потенціал. Сучасні цифрові виклики та необхідність швидкої адаптації публічних інституцій до кризових умов вимагають гнучкості, яку неможливо забезпечити в межах жорсткої дихотомії. Ідея дихотомізації стала відповіддю на запит суспільства щодо створення інтегрованого, динамічного та результативного врядування.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні концепції дихотомізації як сучасного інструменту гармонізації відносин між політичними суб’єктами та професійними менеджерами, а також у визначенні стратегічних переваг такої взаємодії для публічного сектору.

Фундаментом традиційного управління є дихотомія — термін, що походить від грецького dichotomia «поділ на два» і означає суворе розмежування сфер впливу, де політика відповідає за вираження державної волі, а адміністрація – за її технічне виконання. Історично витоки цього поняття пов’язані з іменем Вудро Вільсона, який у своїй праці «Вивчення адміністрування» (1887) заклав ідею про те, що управління лежить поза безпосередньою сферою політики, а адміністративні питання не є політичними

питаннями. Вільсон прагнув захистити професійне управління від корупції та політичних маніпуляцій, створивши «нейтральну» бюрократію. Натомість дихотомізація – це сучасний процес розмивання цих жорстких меж, визнання того, що в умовах мережевого суспільства повна ізоляція цих сфер є неможливою та шкідливою для ефективності врядування [1, с. 113].

Дихотомізація в публічному менеджменті розглядається як свідомий відхід від ізоляції політичної волі та адміністративної діяльності. Це перехід до моделі взаємопроникнення, де політики залучаються до розуміння технологічних процесів реалізації, а менеджери отримують право на участь у стратегічному плануванні. Аналіз сучасних практик свідчить, що дехотомізація не скасовує функціональних відмінностей, але ліквідує комунікаційні та ієрархічні бар'єри, які раніше спотворювали кінцевий результат державних рішень [2, с. 45].

Ключовий аспект дихотомізації полягає у визнанні того, що «чисте» адміністрування без політичного контексту є сліпим, а політика без управлінської експертизи – порожньою. Важливість цього підходу зумовлена складністю суспільних проблем, які не мають суто технічних чи суто політичних рішень. Спільна відповідальність та обмін експертизою дозволяють створювати стійкі державні сервіси, що базуються на реальних даних, а не на теоретичних припущеннях [3, с. 213].

Доведено, що процес дихотомізації сприяє появі нового типу публічного службовця – «політично чутливого професіонала». Такі фахівці здатні балансувати між ефективністю використання ресурсів та відповідністю політичним пріоритетам, що значно пришвидшує впровадження реформ. Встановлено, що інтеграція управлінських та політичних процесів у межах концепції New Public Governance підвищує рівень довіри громадян до інституцій завдяки прозорості та логічності прийнятих рішень [4, с. 79].

Цікавим аспектом дихотомізації є виникнення так званого «ефекту резонансу» в публічних мережах, де інтегрована взаємодія політиків та менеджерів дозволяє державній системі не просто реагувати на зміни, а

випереджати їх. Це перетворює державний апарат із інертного виконавця на проактивну платформу, де адміністративна автономія слугує запобіжником від короткострокових політичних маніпуляцій, водночас посилюючи реалізацію довгострокових суспільних інтересів [5, с. 90].

Важливим елементом реалізації ідеї дихотомізації є науково обґрунтована інституціоналізація законодавчого забезпечення, яка створює правові запобіжники для гармонійної співпраці владних інститутів. Сучасний етап реформування публічної служби в Україні вимагає чіткої фіксації механізмів професійної діяльності, де нормативне закріплення статусу публічного службовця не лише відокремлює його від політичного впливу, а й створює правове поле для його конструктивної участі у державотворчих процесах. Лише через якісне оновлення законодавчої бази можливо досягти балансу між стабільністю адміністративних процедур та динамізмом політичного курсу [6, с. 30].

На наше переконання, дихотомізація є тим інтеграційним чинником, який здатен перетворити розрізнені органи влади на єдину, цілісну екосистему. Ми розглядаємо цей процес не просто як зміну регламентів, а як фундаментальну антропологічну трансформацію в публічній сфері: перехід від образу чиновника-робота, затиснутого в лещата інструкцій, до образу чиновника-архітектора смислів.

Вважаємо, що дихотомізація – це легалізація професійної інтуїції та експертного впливу на політику. Це означає, що менеджер перестає бути безликим інструментом і стає повноцінним партнером, який має право зупинити некомпетентне політичне рішення ще на етапі його зародження, аргументуючи це даними та реальними прогнозами. Така модель створює простір для «інтелектуального лідерства», де авторитет фахівця важить не менше, ніж мандат політика. Це шлях до демократизації самого процесу управління, де професіоналізм не ховається за паперовими процедурами, а стає публічним аргументом, що підсилює довіру до всієї державної системи.

Підсумовуючи, необхідно зазначити, що ідея дихотомізації публічного менеджменту є стратегічним орієнтиром для розбудови сучасної, стійкої до шоків держави. Вона забезпечує перехід від деструктивної конкуренції за вплив до конструктивної кооперації заради суспільного результату. Основним висновком є те, що успішна дихотомізація вимагає впровадження нових освітніх стандартів для підготовки управлінців, які володіють як навичками стратегічного аналізу, так і політичною комунікацією.

Отже, необхідна повна інституціалізація політико – адміністративної взаємодії через оновлені етичні кодекси, які б чітко визначали межі «професійної співпраці», запобігаючи при цьому корупційному злиттю інтересів. Тільки за умови перетворення публічного менеджменту на гнучку, інтегровану систему, держава зможе не просто функціонувати, а ефективно моделювати майбутнє в умовах постійної невизначеності. Дихотомізація – це не кінець професіоналізму, а його вихід на новий рівень суспільної значущості.

Список використаних джерел:

1. Колісніченко Н. М. Розвиток теорії публічного управління: еволюція поглядів на дихотомію політики та адміністрування. *Актуальні проблеми державного управління*. 2022. Вип. 2 (83). С. 110–118.
2. Публічне управління та адміністрування в умовах глобальних викликів: монографія / за заг. ред. С. В. Плотницької. Київ: Парламентське видавництво, 2023. 320 с.
3. Мельниченко О. А. Взаємодія політиків та публічних службовців: від протистояння до партнерства. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 1 (36). С. 210-216.
4. OECD. Public Governance Outlook 2024: Powering the Future of Government. Paris : OECD Publishing, 2024. 184 p.
5. Афанасьєва К. О., Бондар Т. В. Сучасні парадигми публічного менеджменту: від дихотомії до мережевої взаємодії. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2022. № 3 (106). С. 85-92.
6. Лазор О. Я., Лазор О. Д. Інституціоналізація законодавчого забезпечення публічної служби в Україні. Публічне управління і право: історія, теорія, практика. Вінниця: ВДПУ, 2025. Випуск 5. С. 26-37.

УДК: 35.08:005

Валентина СТУКАН
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Олег ЛАЗОР**
доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

ПОСАДОВА ОСОБА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ: СУЧАСНЕ РОЗУМІННЯ ПОНЯТЬ

У сучасному дискурсі державного управління триває активна наукова дискусія щодо співвідношення класичної моделі державної служби та сучасних управлінських підходів. Традиційно вважалося, що посадова особа державного управління та менеджер приватного сектору діють у принципово різних парадигмах: перший керується публічним інтересом, дотриманням законності та підзвітністю суспільству, другий орієнтується на максимізацію прибутку та ефективність. Однак сучасні дослідження та практика реформування публічного сектору свідчать про поступове зближення цих ролей [4, с. 40].

Метою цього дослідження є виявлення та теоретичне обґрунтування спільних рис між посадовою особою державного управління та менеджментом як системою управлінських методів і інструментів. Актуальність проблеми посилюється в умовах воєнного стану в Україні, процесів євроінтеграції та цифрової трансформації, коли від професіоналізму публічних службовців залежить не лише якість надання послуг, а й національна безпека.

Історично публічне управління розвивалося як відмінна від приватного менеджменту сфера діяльності. Класична модель публічної адміністрації, заснована на працях М. Вебера, передбачала чітку бюрократичну ієрархію, формальні правила, розподіл праці та безособовість відносин. Ця модель, відома як «командування та контроль», базувалася на припущенні, що повноваження держави є значними та не підлягають сумніву, а ефективність адміністрування досягається через дотримання процедур і стандартів.

Однак наприкінці XX століття під впливом неоліберальних реформ виникла концепція Нового публічного менеджменту, яка запропонувала запозичення управлінських технологій із приватного сектору для підвищення ефективності державних інституцій. Ця концепція передбачала децентралізацію, контрактні відносини, орієнтацію на результат та сприйняття громадян як клієнтів. Як зазначає Н.Т. Гончарук, перехід від традиційної публічної адміністрації до нового публічного менеджменту ознаменував зміну самої філософії державного управління: від акценту на процесах до акценту на результатах [3, с.73].

Сучасні дослідження підтверджують, що дихотомія між менеджментом та державною службою є значною мірою штучною. Посадові особи, залучені до публічного управління, одночасно виступають і як менеджери, і як державні службовці. Вони застосовують фрагментовані, але взаємозалежні перспективи: внутрішню (управлінський дискурс та техніки) та зовнішню (захист прав громадян у сучасній соціальній державі) [4, с. 40].

Цей висновок має важливе теоретичне та практичне значення. Він свідчить про те, що сучасна посадова особа державного управління не може бути ефективною, використовуючи лише традиційні адміністративні методи. Вона повинна володіти управлінськими компетенціями, що дозволяють оптимізувати ресурси, мотивувати персонал та досягати поставлених цілей. Правову основу функціонування публічних службовців в Україні визначає Закон України «Про державну службу», який закріплює принципи професіоналізму, політичної неупередженості та ефективності [3].

Посадова особа державного управління, як і менеджер будь-якої організації, реалізує класичні управлінські функції: планування, організацію, мотивацію та контроль. Як наголошують Л.В. Балабанова та О.В. Сардак у навчальному посібнику «Управління персоналом у публічній службі», розуміння поведінки людей в організаціях є ключовим для ефективного управління незалежно від сектору діяльності [1, с.115].

Планування в діяльності державного службовця передбачає визначення стратегічних пріоритетів державної політики, розподіл ресурсів та прогнозування результатів. Організаційна функція реалізується через формування оптимальної структури апарату, розподіл повноважень та відповідальності. Контрольна функція забезпечує зворотний зв'язок та коригування управлінських рішень. Як зазначає Н.Л. Гавкалова, «сучасний публічний менеджмент неможливий без системного застосування інструментів стратегічного планування та контролінгу» [2, с. 156].

Процес прийняття рішень у публічному управлінні має багато спільного з менеджментом. В обох випадках необхідно аналізувати інформацію, оцінювати альтернативи та ризики, обирати оптимальний варіант дій, реалізовувати рішення та контролювати їх виконання.

Відмінність полягає в тому, що посадова особа державного управління діє в межах законодавчо визначених повноважень та підзвітна не власнику або акціонерам, а суспільству в цілому. Це накладає додаткові вимоги до прозорості та обґрунтованості рішень, що, зокрема, закріплено в Законі України «Про доступ до публічної інформації» [3].

Лідерські якості є однаково важливими як для посадової особи державного управління, так і для менеджера. Л.М. Радзіховська, досліджуючи лідерство в публічному управлінні в умовах воєнного часу, наголошує, що лідерські навички відіграють вирішальну роль у підвищенні результативності організацій публічного сектору. Оптимальним є інтегрований стиль лідерства, який поєднує трансформаційний підхід із ситуативним управлінням [5, с. 60].

Управління персоналом у державних установах охоплює ті ж процеси, що й у приватному секторі: добір, адаптацію, оцінювання, мотивацію, навчання та розвиток працівників. Професійна державна служба базується на принципах заслуг, кваліфікації, мотивації та стабільності кадрів. Балабанова та Сардак наголошують, що управління поведінкою працівників у публічних організаціях вимагає врахування специфіки мотивації, яка часто базується на внутрішніх чинниках - почутті виконаного обов'язку, суспільному визнанні та залученості до вирішення важливих соціальних проблем [1, с. 189].

Запозичення інструментів стратегічного менеджменту дозволяє публічним службовцям більш ефективно визначати пріоритети, розподіляти обмежені ресурси та оцінювати досягнуті результати. Гавкалова та Маркова у своєму дослідженні зазначають, що управління за результатами передбачає встановлення чітких, вимірюваних цілей та моніторинг їх досягнення, що підвищує прозорість і підзвітність державних інституцій. Ключовою відмінністю сучасного публічного менеджменту є перехід від контролю за дотриманням процедур до контролю за досягненням результатів [2, с. 202–203].

В умовах воєнного стану, коли навантаження на публічних службовців значно зростає, навички ефективного управління часом та самоорганізації стають критичними. Тайм-менеджмент дозволяє раціонально розподіляти робочий час, уникати прокрастинації, делегувати повноваження та зосереджуватися на пріоритетних завданнях. Радзіховська підкреслює, що в умовах невизначеності здатність до самоорганізації стає ключовою компетентністю публічного службовця [5, с. 62–63].

Цифрова трансформація державного управління вимагає від посадових осіб володіння сучасними інформаційними системами, електронним документообігом, інструментами електронної демократії та аналізу даних. Дрешпак наголошує, що компетентнісний підхід у підготовці публічних службовців передбачає обов'язкове формування навичок роботи з цифровими інструментами управління [4, с.41].

Як зазначається в матеріалах наукового видання «Публічне управління і право: історія, теорія, практика» цифрова трансформація публічного управління в Україні вимагає не лише технічного переоснащення, а й зміни управлінської культури самих посадових осіб. Інтеграція менеджмент-підходів до діяльності публічних службовців стає можливою завдяки впровадженню електронних систем документообігу, аналітичних платформ та інструментів електронної демократії [6].

Концепція розвитку законодавства про державну службу в Україні пропонує оновлене розуміння ролі державного службовця. Замість того, щоб розглядати громадян як «клієнтів», Нова публічна служба визначає державних

службовців як демократичних стюардів, які служать громадянам, заохочують громадянську активність та реалізують публічний інтерес. Цей підхід поєднує управлінську ефективність із демократичними цінностями, що є ключовою спільною рисою сучасного менеджменту та державної служби [7].

Отже, посадова особа державного управління та менеджер приватного сектору мають спільні риси: функціональну, процесуальну, інструментальну та компетентнісну подібність. Головна відмінність — цільова спрямованість: менеджер максимізує прибуток, а посадова особа реалізує публічний інтерес, дотримується верховенства права та є підзвітною суспільству. Це не заперечує, а навпаки — актуалізує значення управлінських компетенцій для підвищення ефективності публічного управління.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом у публічній службі: навчальний посібник. Маріуполь: МДУ, 2022. 296 с. http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12435/mod_resource/content/1/balabanova_l_v_sardak_o_v_upravlinnya_personalom.pdf
2. Гавкалова Н. Л., Маркова С. В. Публічний менеджмент : навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 264 с. [2] https://hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/09/MV-07-08-2022.pdf
3. Гончарук Н. Т. Трансформація публічної служби в Україні в контексті євроінтеграції. *Вісник НАДУ*. 2024. № 2. С. 71–79. [5с.;1] https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3FMB_Pravo/Sorokina.Formuvannya-moralno.Monohr.pdf
4. Дрешпак О. С. Компетентнісний підхід у професійній підготовці публічних службовців // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 12. С. 39-44. [4] https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2018_12_21_material_dums.pdf
5. Радзіховська Л. М. Лідерство в публічному управлінні: виклики воєнного часу // Аспекти публічного управління. 2023. Т. 11, № 3. С. 58–64.
6. Перегляд № 5 (2025). Публічне управління і право: історія, теорія, практика https://share.google/MEhBirmo3Z7GJrHVN
7. Закони України «Про державну службу» (2015), «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2015), «Про запобігання корупції» (2014), «Про доступ до публічної інформації» (2011). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text
8. КОНЦЕПЦІЯ розвитку законодавства про державну службу в Україні. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/140/2006#Text

УДК: 658.3:005.21

Катерина ФЕДОРЧУК
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Наталія ПРЯМУХІНА**, *д.е.н, професор*
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ЛІДЕРСТВО ТА РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Людиноцентричний менеджмент як стратегія управління акцентує увагу на людях як найціннішому ресурсі організації. Це підхід, що визнає важливість розвитку потенціалу кожного працівника, сприяючи його навчанням, підтримці та реалізації в робочому процесі. Такий менеджмент підвищує рівень мотивації співробітників, покращує їх залученість у робочі процеси та сприяє загальній ефективності організації [1]. Водночас, орієнтація на людський капітал стає важливою передумовою для розвитку інноваційних рішень у бізнесі [2].

Лідерство, як невід'ємна частина людиноцентричного підходу, визначає стиль управління, який сприяє не лише досягненню організаційних цілей, але й розвитку комунікацій між працівниками, взаємній підтримці та довірі. Лідери, які розуміють потреби своїх команд, створюють атмосферу для творчої роботи та розвитку, що впливає на загальну атмосферу в організації. Вони слугують не лише як організатори процесів, але і як наставники, що стимулюють креативність і зростання співробітників [3].

Інвестиції в розвиток людського капіталу через різноманітні програми навчання, тренінги, а також сприяння розвитку лідерських якостей, значно покращують організаційну культуру. Це не лише підвищує професіоналізм співробітників, але й надає можливість організації швидше адаптуватися до змін, інновацій і нових бізнес-викликів. Впровадження цифрових технологій для моніторингу та оцінки роботи персоналу допомагає організаціям оперативно реагувати на проблеми, виявляти слабкі місця та своєчасно коригувати стратегії управління людським капіталом [4].

Такі підходи створюють потужну основу для розвитку інновацій у компанії, оскільки мотивовані та добре підготовлені працівники здатні генерувати нові ідеї, які сприяють сталому розвитку організації. У результаті, організації, що застосовують людиноцентричний менеджмент, здатні зберігати високу конкурентоспроможність та забезпечувати сталий розвиток навіть у найскладніших економічних і соціальних умовах.

Людиноцентричний менеджмент є ефективною стратегією для організацій, що прагнуть не лише досягти фінансових та економічних результатів, але й створити сприятливі умови для розвитку своїх співробітників. Оскільки людський капітал є основою будь-якої організації, особливу увагу слід приділяти його розвитку, мотивації та залученню до процесів, які визначають стратегію компанії [5].

Лідерство, орієнтоване на підтримку розвитку людського капіталу, безпосередньо впливає на успіх організації. Лідери, які підтримують своїх співробітників, мотивують їх досягати нових висот, сприяють формуванню команд, які здатні ефективно вирішувати завдання, долати виклики та адаптуватися до змін на ринку [6].

Інвестування в розвиток людського капіталу не лише через традиційні методи, такі як навчання і тренінги, але й за допомогою новітніх інструментів, таких як цифрові платформи для оцінки ефективності персоналу, дозволяє організаціям швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах. Впровадження таких інструментів дає можливість значно підвищити ефективність управління персоналом, що в свою чергу позитивно впливає на загальний результат діяльності компанії [7].

Таким чином, людиноцентричний менеджмент не є лише інструментом для підвищення ефективності організації, а й важливим фактором, що забезпечує її довгострокову конкурентоспроможність. Завдяки зосередженості на розвитку людського капіталу організації можуть забезпечити собі сталий розвиток навіть в умовах економічної нестабільності, технологічних змін та глобальних викликів [8].

Список використаних джерел:

1. Голубовська, Л. М., & Сидорова, О. П. (2023). Людиноцентричний менеджмент у сучасних умовах: концептуальні основи та практичне застосування. *Менеджмент в умовах інноваційних трансформацій*, 12(4), 56-70.
2. Павленко, С. І., & Кравчук, Д. А. (2022). Лідерство та його вплив на розвиток організацій: досвід міжнародних компаній. *Управління персоналом: теорія і практика*, 34(2), 110-125.
3. Шевченко, О. М. (2021). Розвиток людського капіталу в умовах глобалізації: виклики та можливості. *Економіка і управління*, 9(3), 74-90.
4. Савченко, В. В., & Ткаченко, І. І. (2020). Інноваційні підходи в управлінні персоналом: від теорії до практики. *Журнал економічних досліджень*, 15(1), 48-62.
5. Ковтун, О. А., & Шмигель, Н. В. (2024). Людиноцентричний менеджмент як основа розвитку організацій. *Інноваційне управління*, 7(2), 112-128.
6. Бондаренко, О. С. (2021). Лідерство в умовах трансформацій: нові підходи до управління. *Менеджмент і стратегічний розвиток*, 10(1), 98-105.
7. Гриценко, С. А., & Лебедєва, Т. М. (2023). Цифрові інструменти в управлінні людським капіталом. *Технології та інновації в бізнесі*, 13(5), 65-80.
8. Яременко, І. В. (2022). Сталий розвиток організацій в умовах глобальних змін. *Економічні дослідження та прогнози*, 11(3), 77-92.

УДК: 331.1

Дмитро ЧУДІНОВ
аспірант третього рівня вищої освіти
Науковий керівник: **Галина РИЖКОВА**, к.*е.н.,*
доцент кафедри менеджменту
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

БАЛАНС ІНТЕРЕСІВ У МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Класичний підхід до побудови сучасних моделей мотивації на вітчизняних підприємствах спирається переважно на матеріальне стимулювання та інтуїтивний вибір управлінських рішень залежно від конкретних обставин. На практиці організації часто використовують спрощені моделі, зокрема систему «оклад + премія» або адміністративні методи впливу, що загалом відповідає підходам ранніх теорій мотивації, зокрема концепції наукового управління [8]. Водночас сучасні дослідження свідчать, що подібні підходи є недостатніми в умовах економіки знань, де ключову роль відіграють

нематеріальні чинники мотивації, такі як залученість, розвиток і сенс роботи [1].

Вмотивованість до продуктивної праці доцільно розглядати як результат досягнення балансу інтересів працівника та роботодавця. Такий баланс формується в процесі узгодження потреб сторін: з одного боку — трудового потенціалу, очікувань і цінностей працівника, з іншого — потреб організації у результатах праці. Подібний підхід відповідає теорії зацікавлених сторін, яка розглядає підприємство як систему взаємодії різних груп інтересів, і знаходить подальший розвиток у сучасних концепціях корпоративного управління та сталого розвитку [2].

Суперечності між існуючими підходами до мотивації праці та реаліями розвитку економіки України значною мірою пояснюються необхідністю переходу до нової моделі мотивації, орієнтованої на самореалізацію особистості, розвиток людського капіталу та економічну свободу. Частково це узгоджується з класичними теоріями мотивації, проте сучасні дослідження підкреслюють домінування внутрішньої мотивації, автономії та професійного розвитку як ключових факторів ефективності праці [3].

В умовах інформаційної економіки та цифрової трансформації роль людського капіталу істотно зростає. Згідно з міжнародними дослідженнями, конкурентоспроможність організацій дедалі більше визначається здатністю залучати, утримувати та мотивувати працівників через створення умов для розвитку навичок і реалізації потенціалу. У цьому контексті мотиваційна модель має враховувати не лише економічні стимули, а й соціально-психологічні аспекти, зокрема потребу у визнанні, автономії та причетності.

Для України, яка не має значних запасів дешевих природних ресурсів і поступово втрачає перевагу дешевої робочої сили, стратегічний розвиток повинен базуватися на ефективному використанні людського потенціалу [4]. Це передбачає формування такої системи мотивації, яка стимулює інноваційність, підвищення кваліфікації та відповідальність працівників за результати діяльності.

Сучасне підприємство функціонує як відкрита система, інтегрована у мережу взаємозв'язків із різними суб'єктами — працівниками, акціонерами, постачальниками, клієнтами, державою та суспільством. Ефективність його діяльності значною мірою залежить від гармонізації інтересів цих груп. Чим вищий рівень узгодженості інтересів, тим стійкішими є результати діяльності організації, що підтверджується сучасними дослідженнями у сфері організаційного розвитку та управління [5].

Таким чином, в умовах невизначеності та динамічних змін особливого значення набуває управління на основі балансу інтересів як ключова передумова ефективного використання людського потенціалу. Узгодження інтересів суб'єктів господарювання виступає важливим чинником подолання кризових явищ і забезпечення сталого економічного розвитку.

Отже, актуальність формування мотиваційної моделі на засадах балансу інтересів обумовлена необхідністю розвитку ефективних механізмів впливу на поведінку учасників бізнес-середовища, встановлення відповідності між цілями організації та інтересами працівників, гармонізації відносин із зацікавленими сторонами та адаптації управлінських підходів до вимог інформаційної економіки.

Список використаних джерел:

1. Deloitte. Global human capital trends 2023. 2023.
2. McKinsey & Company. The state of organizations 2023. 2023.
3. R. Edward Freeman. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984. 276 p.
4. Edward L. Deci, Richard M. Ryan. Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness. – New York: Guilford Press, 2017. 756 p.
5. World Economic Forum. The future of jobs report 2023. Geneva, 2023.

УДК: 351:005.9

Світлана ШЕЛУДЧЕНКО
здобувачка ступеню вищої бакалавра
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Олег ЛАЗОР**, *доктор наук з державного управління,*
професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: АНАЛІЗ ТЕРМІНІВ

Актуальність дослідження зумовлена тим, що сучасний стан трансформації державного апарату в Україні вимагає чіткого розмежування політичних та суто управлінських функцій. Проблема полягає в тому, що тривалий час терміни «управління» та «менеджмент» використовувалися як синоніми, що призводило до розмивання відповідальності між політичними фігурами та професійними адміністраторами. В умовах інтеграції до європейського адміністративного простору виникає гостра потреба впровадження інструментів адміністративного менеджменту для підвищення ефективності публічного управління, при цьому зберігаючи специфіку останнього як сфери реалізації суспільного інтересу.

Мета дослідження полягає у проведенні комплексного порівняльного аналізу публічного управління та адміністративного менеджменту, виявленні їхніх дефінітивних особливостей, аналізі спільних та відмінних характеристик, а також у формулюванні власного бачення їхньої взаємодії в сучасних умовах.

Публічне управління – це комплексна діяльність суб’єктів владних повноважень, спрямована на задоволення суспільних потреб, формування стратегій розвитку держави та громад, а також забезпечення прав і свобод громадян. Згідно з науковими підходами В. Малиновського, публічне управління є ширшим за державне, оскільки воно базується на мережевій взаємодії влади, бізнесу та громадянського суспільства. Головним у цьому понятті є орієнтація на «публічне благо» та політико-правовий характер рішень [1, с. 45].

Адміністративний менеджмент визначається як сукупність принципів, методів та інструментів раціонального управління внутрішніми процесами в організаціях публічного сектору. Як зазначає О. Оболенський, цей вид діяльності фокусується на технологізації управлінської праці, оптимізації структури апарату та ефективному використанні ресурсів (людських, фінансових, часових) для досягнення конкретних цілей. Це інструментальна сфера, яка відповідає за «технічну» якість виконання державних рішень [2, с. 88].

Аналізуючи публічне управління, необхідно підкреслити його зовнішню спрямованість. Воно регулює відносини між владою та соціумом, де головними інструментами є закони, нормативно-правові акти та публічна політика. Успіх у цій сфері вимірюється якістю життя населення, рівнем безпеки та довірою до державних інститутів. Публічне управління завжди має політичне забарвлення, оскільки воно безпосередньо пов’язане з розподілом ресурсів у суспільстві та визначенням пріоритетів розвитку.

Аналіз адміністративного менеджменту, навпаки, вказує на його внутрішню спрямованість. Це управління «всередині» кабінетів, де діють регламенти, посадові інструкції та стандарти операційних процедур. У цій сфері домінують методи планування, організації, мотивації та контролю. Менеджмент у публічній сфері прагне до економічності та результативності, намагаючись мінімізувати бюрократичні затримки та корупційні ризики шляхом чіткої алгоритмізації дій службовців.

Спільним для обох сфер є їхній об’єктний простір – це публічний сектор економіки та публічна служба. Обидві системи базуються на ієрархічній побудові, професіоналізмі кадрів та необхідності виконання функцій держави. Як публічне управління, так і адміністративний менеджмент використовують подібний інструментарій управлінського циклу: збір інформації, прийняття рішення та контроль за його виконанням. У сучасних концепціях «Нового публічного менеджменту» ці дві сфери тісно переплітаються, оскільки від держави вимагають бути не лише законною, а й ефективною [3, с. 67].

Відмінності між публічним управлінням і адміністративним менеджментом є фундаментальними за своєю природою. Публічне управління базується на нормах публічного права та політичній доцільності, тоді як адміністративний менеджмент спирається на організаційну логіку та управлінську ефективність. У публічному управлінні суб'єктом є політик або високий посадовець на державній службі, відповідальний перед громадянами. В адміністративному менеджменті суб'єктом є професійний адміністратор, відповідальний перед керівником або власником за якість виконання процесу.

Ще одна важлива відмінність полягає у методах оцінки результатів. Для публічного управління головним є соціальний ефект та дотримання процедур демократії. Для адміністративного менеджменту пріоритетом є ключові показники ефективності (KPI): швидкість надання послуги, вартість одного транзакційного акту та продуктивність праці персоналу. Публічне управління часто оперує абстрактними категоріями, як-от «справедливість» чи «сталий розвиток», тоді як менеджмент потребує конкретних цифр та графіків [4, с. 130].

На наше переконання, публічне управління та адміністративний менеджмент – це дві різні, але нерозривні сфери життєдіяльності держави. Публічне управління можна порівняти зі стратегією гри: куди ми йдемо і чому саме туди. Адміністративний менеджмент – це техніка гри: як ми рухаємося, як взаємодіють гравці всередині команди, щоб не вичерпати сили раніше часу. Без стратегії менеджмент перетворюється на «біг на місці», а без менеджменту стратегія залишається лише гарним папером, який неможливо реалізувати.

Вважаємо, що головна проблема українського державотворення полягає саме у розриві між цими сферами. У нас часто приймаються амбітні політичні стратегії, але відсутні внутрішні механізми їх реалізації. Для виправлення цієї ситуації необхідно впроваджувати менеджерські підходи у роботу кожної публічної інституції: від автоматизації документообігу до сучасних систем оцінки персоналу, при цьому не забуваючи про правові межі, які диктує законодавство.

Отже, в результаті порівняння встановлено, що публічне управління є політико-правовим фундаментом, який визначає напрям розвитку суспільства, тоді як адміністративний менеджмент є організаційно-технологічним інструментарієм, що забезпечує реалізацію цього напряму. Вони є різними за методами та суб'єктами, але спільними за кінцевою метою – стабільним розвитком держави.

Для підвищення ефективності вітчизняної системи публічного управління необхідно посилювати роль адміністративного менеджменту. Це дозволить зробити публічне управління менш бюрократизованим та більш орієнтованим на конкретний результат. Перспективи подальших досліджень лежать у площині адаптації цифрових інструментів менеджменту у систему публічного прийняття рішень.

Список використаних джерел:

1. Малиновський В. Я. Публічне управління: навч. посіб. 3-тє вид., доповн. Київ: КНТ, 2022. 380 с.
2. Оболенський О. Ю. Публічне управління: підручник. Київ: НАДУ, 2020. 452 с.
3. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis - Into the Age of Austerity. 5th Edition. Oxford: Oxford University Press, 2023. 416 p.
4. Грицяк Н. В., Новак-Каляєва Л. М. Публічне управління в умовах глобальних трансформацій: теоретико-методологічний аспект. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2021. 240 с.
5. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року. № 889-VIII (зі змінами від 01.01.2025). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text
6. Лазор О. Я., Лазор О. Д. Інституціоналізація законодавчого забезпечення публічної служби в Україні. Публічне управління і право: історія, теорія, практика. Вінниця: ВДПУ, 2025. Вип. 5. С. 26-37.

УДК 352:004.9

Галина ЯЦУНОВА
здобувачка ступеню вищої освіти магістра
кафедри публічного управління та адміністрування
Науковий керівник: **Дмитро ХАРЕЧКО**, *к.н. з держ. упр., доцент*
Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Децентралізація стала ключовим каталізатором трансформації системи публічного управління в Україні, докорінно змінюючи характер взаємодії органів місцевого самоврядування та закладів освіти. Передача повноважень на базовий рівень відкрила нові можливості для адаптації освітньої мережі до специфічних потреб територіальних громад. Сьогодні навчальні заклади перестають бути лише об’єктами утримання, перетворюючись на активних учасників соціально-економічного розвитку територій. Цей процес вимагає переосмислення управлінських підходів та встановлення партнерських відносин, заснованих на принципах субсидіарності.

Стратегічне планування розвитку освітньої інфраструктури стало одним із головних завдань для очільників територіальних громад. Органи місцевого самоврядування тепер самостійно визначають пріоритети фінансування та формування мережі закладів освіти [2]. Такий підхід дозволяє враховувати демографічну ситуацію та особливості локального ринку праці. Ефективна взаємодія на цьому рівні забезпечує створення освітнього середовища, яке відповідає сучасним стандартам якості.

Фінансова автономія громад значно розширила простір для інноваційних освітніх проектів, проте поставила нові вимоги до бюджетної дисципліни. Оптимізація видатків на утримання закладів потребує виваженого аналізу та пошуку балансу між економією та якістю навчання. Взаємодія між управлінцями та директорами шкіл повинна будуватися на засадах прозорості фінансових потоків. Спільна розробка кошторисів мінімізує ризики неефективного використання бюджетних коштів.

Розвиток людського капіталу в громаді напряму залежить від рівня взаємодії між владою та педагогічними колективами. Забезпечення соціальних гарантій для вчителів, їх професійне зростання та залучення молодих фахівців є спільним завданням [3]. Органи місцевого самоврядування мають створювати умови для реалізації інноваційних освітніх програм, що стимулює креативність персоналу. Така синергія зусиль сприяє підвищенню престижності професії педагога в очах громади.

Заклади освіти поступово виходять за межі традиційного навчання, перетворюючись на інтелектуальні центри територіальної громади. Вони стають простором для позакласної діяльності, громадських ініціатив та навчання дорослого населення. Взаємодія із владою дозволяє використовувати навчальну інфраструктуру для розвитку культурного та спортивного життя населення. Така багатофункціональність робить освітні центри справжнім хабом місцевого життя.

Цифровізація освітніх процесів потребує тісної координації між освітніми закладами та ІТ-відділами місцевих адміністрацій. Спільне впровадження систем електронного управління спрощує документообіг та підвищує доступність освітніх послуг для мешканців. Інтеграція шкіл у загальний цифровий простір громади є необхідною умовою для забезпечення якісного навчання [1]. Технологічна модернізація повинна супроводжуватися відповідним навчанням управлінського та педагогічного персоналу.

Процес взаємодії неминуче супроводжується певними викликами, пов’язаними з опором до змін чи конфліктом інтересів. Подолання цих бар’єрів можливе лише через постійний діалог та залучення стейкхолдерів до прийняття рішень. Розвиток культури відкритого обговорення проблемних питань дозволяє уникнути управлінських помилок. Пошук компромісних рішень є запорукою стабільного розвитку освітньої системи громади.

Варто відмітити, що ефективна взаємодія місцевої влади та закладів освіти є фундаментом сталого розвитку територіальних громад. Відмова від патерналістських моделей управління на користь партнерства дозволяє

сформувати якісний освітній простір. Саме такий підхід забезпечує конкурентоспроможність території у довгостроковій перспективі. Це не просто адміністративна вимога, а стратегічна інвестиція у майбутнє держави.

Майбутнє громад залежить від здатності до синергії та спільного бачення розвитку через призму людиноцентричного менеджменту. Модернізація механізмів управління освітою повинна базуватися на реальних запитах мешканців та викликах часу. Тільки скоординована робота влади та освітян здатна перетворити децентралізацію на дієвий інструмент економічного та соціального відродження. Ми повинні розглядати освіту як головний двигун інновацій для кожної окремої громади.

Список використаних джерел:

1. Мельник С. Р., Владовська К. П. Взаємодія державної влади і місцевого самоврядування в Україні: проблеми становлення та напрямки вдосконалення // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. № 86. С. 134-139.
2. Прієшкіна О. В. Місцеве самоврядування як децентралізована форма організації публічної влади // *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 5. С. 98–103. URL: https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/341894
3. Пушкарьова Т., Коваль-Мазюта М. Взаємодія процесів децентралізації та глокалізації в умовах реформування національної системи освіти // *Український педагогічний журнал*. 2019. № 3. С. 47–56. URL: https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article/download/751/904

СЕКЦІЯ 3
ЕКОСИСТЕМИ БІЗНЕСУ: ЦИФРОВІ РІШЕННЯ, СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТА УПРАВЛІННЯ ГЛОБАЛЬНИМИ ЗМІНАМИ

УДК: 330.322(477)

Марина БЛЕЯНЮК
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри міжнародних економічних відносин
Донецький національний університет імені Василя Стуса
Науковий керівник: **Вега КУЛЯВЕЦЬ**, *к.е.н, доцент*
кафедри міжнародних економічних відносин
Донецький національний університет імені Василя Стуса

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ

В умовах війни та масштабної структурної перебудови залучення іноземних інвестицій має для України не лише фінансове, а й стратегічне значення, оскільки іноземний капітал є важливим джерелом модернізації виробництва, оновлення інфраструктури, технологічного розвитку та післявоєнного відновлення. Водночас перешкодами для залучення іноземних інвестицій в Україну є поєднання безпекових, макроекономічних та інституційних ризиків, які підвищують ризик втрати активів, порушення логістики, зупинки виробництва й невизначеності щодо окупності вкладень, а макроекономічні дисбаланси проявляються через інфляцію, бюджетний дефіцит, валютну нестабільність і кадровий дефіцит.

Додатково інвестиційну активність стримують слабкість судової системи, корупційні ризики, недостатній захист прав власності та непрозорість регуляторного середовища, що знижує інвестиційну привабливість України порівняно з низкою країн Європи [5]. Про це свідчить Індекс інвестиційної привабливості України, який розраховує Європейська Бізнес Асоціація. За підсумками 2025 року його значення зросло до 2,70 бала з 5 можливих проти 2,49 у 2024 році, тобто майже повернулося до рівня другої половини 2021 року. Водночас сам рівень індексу все ще свідчить про проблемність інвестиційного

середовища. У тому ж дослідженні EBA основними бар'єрами для інвестування були названі війна, корупція та слабка судова система [1].

Разом із тим, економіка України зберегла відносну стійкість, понад 90 % підприємств відновили роботу завдяки діяльності ЗСУ, відновленню критичної інфраструктури та міжнародній підтримці [6]. Це створює передумови для майбутнього пожвавлення інвестиційної активності. Передусім ідеться про масштабну міжнародну фінансову та інституційну підтримку. Програма Ukraine Facility передбачає виділення Європейським Союзом 50 млрд євро на 2024–2027 роки для бюджетної підтримки, стимулювання інвестицій та технічної допомоги, а її інвестиційний компонент має на меті мобілізувати понад 40 млрд євро інвестицій у відновлення, реконструкцію та модернізацію України. Додатковим стабілізуючим чинником є нова 48-місячна програма МВФ за механізмом EFF, затверджена у лютому 2026 року [3]. Саме такі інструменти суттєво посилюють макрофінансову стійкість держави та підвищують довіру міжнародних партнерів і потенційних інвесторів.

Важливими перспективами активізації іноземного інвестування в Україні є продовження реформ, цифровізація державних сервісів і процедур, дерегуляція та поглиблення економічної інтеграції з ЄС. Водночас необхідно зміцнювати інституційну спроможність держави, забезпечувати захист прав власності, розвивати людський капітал, інноваційну й інфраструктурну базу, а також посилювати міжнародне просування України як надійної країни для довгострокового інвестування [4]. Одним із практичних механізмів інвестування стала урядова ініціатива Advantage Ukraine, яка містить понад 500 проєктів та можливостей у 10 секторах економіки. У контексті післявоєнного відновлення найбільш перспективними напрямами слід вважати енергетику, транспортну, житлово-комунальну та соціальну інфраструктуру, відновлювану енергетику, модернізацію систем тепло- і водопостачання, водовідведення, управління відходами, агропереробку, видобуток і переробку корисних копалин. Саме ці сектори поєднують суспільний ефект, мультиплікативний вплив на економічне зростання та потенціал інвестиційного попиту [2].

Отже, проблеми залучення іноземних інвестицій в економіку України

зумовлені передусім воєнними загрозами, макроекономічною нестабільністю та інституційними обмеженнями, що стримують довіру приватного капіталу. Водночас перспективи активізації іноземного інвестування пов'язані з міжнародною фінансовою підтримкою, продовженням реформ, євроінтеграцією, цифровізацією державних сервісів, страхуванням воєнних ризиків, розвитком інвестиційної інфраструктури та концентрацією ресурсів у стратегічних секторах відбудови. Саме комплексне поєднання цих заходів може створити підґрунтя для переходу від етапу виживання економіки до моделі стійкого інвестиційного зростання та структурної модернізації України.

Список використаних джерел:

1. Індекс інвестиційної привабливості України 2025. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2025/11/UKR-2025-Invest-Index.pdf?utm_ source=chatgpt.com
2. Кулявець В. Г., Блеянюк М. Є. Проблеми та перспективи залучення іноземних інвестицій в економіку України. Актуальні питання економічних наук. 2026. № 21. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.19328720
3. Офіційний веб-сайт Міністерства економіки України. URL: https://me.gov.ua/
4. Панченко В. Г. Вплив війни на інвестиційний клімат України: оцінка ризиків та перспектив для іноземних інвесторів. Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. 2024. Вип. 1. С. 1–14.
5. Хома Д.М., Шевчук Я.В. Аналіз інвестиційної привабливості України. Сталий розвиток економіки. 2025. № 3 (54). С. 120-127
6. Яременко О.І., Страхніцький Я.О, Зубар І.В., Намазова Ю.І. Менеджмент підприємств критичної інфраструктури в умовах сучасних безпекових викликів: Монографія - Вінниця: ФОП Рогальська І.О., 2025. 236 с.

УДК: 35.07:005.3

Тетяна БОНДАР
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Валерій ДОВГАНЬ**, *д.н. з держ. упр.*
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

РОЛЬ ПРОЗОРОСТІ ТА ПІДЗВІТНОСТІ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Актуальність. У сучасних умовах розвитку публічного управління, зростання суспільних очікувань та необхідності підвищення довіри до влади

особливої актуальності набуває забезпечення прозорості та підзвітності її діяльності. Підвищення вимог суспільства до прозорості та підзвітності зумовлює необхідність впровадження відповідних принципів у практику управління. Відтак постає потреба у розвитку нових підходів до прийняття управлінських рішень і вдосконалення діяльності публічної влади.

Мета дослідження полягає у визначенні ролі прозорості та підзвітності у формуванні ефективного менеджменту публічної влади.

Результати дослідження. У ході дослідження встановлено, що прозорість передбачає відкритість інформації про діяльність органів влади, доступність управлінських рішень для громадськості та зрозумілість процедур їх прийняття. Підзвітність означає відповідальність суб'єктів владних повноважень за результати своєї діяльності та наявність механізмів контролю з боку держави і суспільства.

Прозорість і підзвітність належать до базових принципів сучасного публічного управління. Вони є ключовим чинником підвищення результативності управлінської діяльності, забезпеченні контролю за функціонуванням органів влади та запобіганні корупційним явищам. У зв'язку з цим дослідження цих принципів є важливим як з теоретичної точки зору, так і в практичній діяльності.

Взаємозв'язок прозорості та підзвітності є ключовим фактором ефективного менеджменту публічної влади. Прозорість створює передумови для здійснення контролю, а підзвітність забезпечує відповідальність за результати діяльності. У поєднанні ці принципи формують основу для підвищення якості управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів та мінімізації корупційних ризиків [1, с. 262].

Сучасні цифрові технології є важливим інструментом забезпечення прозорості та підзвітності. Впровадження електронного урядування, розвиток відкритих даних, електронних сервісів та онлайн-комунікації з громадянами сприяють підвищенню рівня відкритості влади та залученню громадськості до процесів управління. Зокрема, електронні петиції, онлайн-консультації,

відкриті бюджети та цифрові платформи взаємодії з громадянами є ефективними інструментами забезпечення прозорості [2].

Незважаючи на це, в Україні залишаються певні труднощі у впровадженні принципів прозорості та підзвітності. Серед них варто виокремити недостатню відкритість окремих органів влади, формальний підхід до звітування, обмеження доступу до інформації в окремих випадках, а також недостатній рівень участі громадян у процесах прийняття рішень. Додатковим фактором є дія воєнного стану, в умовах якого частина інформації обмежується з міркувань безпеки, що ускладнює забезпечення належного рівня прозорості [3, с. 27]. Водночас важливо забезпечити баланс між відкритістю інформації та захистом державної безпеки. Це зумовлює необхідність оновлення нормативно-правового регулювання, посилення інституційної спроможності органів влади та підвищення цифрової обізнаності населення.

Ефективний менеджмент публічної влади неможливий без формування довіри громадян, адже прозорість і підзвітність є ключовими чинниками, що впливають на рівень цієї довіри. Відкритість інформації дозволяє громадянам оцінювати діяльність органів влади, а підзвітність забезпечує відповідальність за прийняті рішення. У результаті формується більш ефективна система управління, орієнтована на потреби суспільства [1, с. 260].

Підсумовуючи, прозорість і підзвітність виступають важливими елементами ефективного менеджменту публічної влади. Їх реалізація сприяє підвищенню результативності діяльності органів влади, зниженню корупційних ризиків, більш раціональному використанню ресурсів і посиленню довіри громадян до державних інституцій. Подальше вдосконалення цих принципів потребує комплексного підходу, який передбачає оновлення законодавчої бази, розвиток сучасних технологічних інструментів та розширення участі громадян у процесах управління.

Список використаних джерел:

1. Тимофеєв С. П. Загальні засади забезпечення відкритості та прозорості органів публічної влади в Україні. *Публічне адміністрування та регіональний розвиток*. 2021. № 11.
2. Постанова Кабінету Міністрів України «Про доступ до публічної інформації» від 25 травня 2011 р. № 583 // Кабінет Міністрів України. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/243928514 (дата звернення: 25.03.2026).
3. Антонова С. Є., Придатко Д. О. Моніторинг стану прозорості та відкритості органів влади в умовах воєнного стану // *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. № 40. С. 24–30.

УДК: 35:004:330.34

Ніна БРИНЗЕЙ
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Валерій КОНОНЕНКО**, *д. іст. н., професор,*
завідувач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМ

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку інформаційних технологій цифровізація стає визначальним фактором трансформації економічних і управлінських процесів. Вона охоплює всі сфери суспільного життя, зокрема діяльність органів публічної влади, які дедалі активніше впроваджують цифрові інструменти у свою діяльність. Особливої актуальності набуває проблема забезпечення сталого розвитку бізнес-екосистем, що функціонують у динамічному середовищі глобальних змін. У цьому контексті цифрова трансформація публічного управління виступає важливим чинником підвищення ефективності взаємодії між державою, бізнесом та суспільством.

Під бізнес-екосистемою варто розуміти динамічну мережу взаємозалежних організацій, які переважно не є контрольованими ієрархічно і мають взаємодіяти у процесі створення цінності – інтегрованого рішення для розв'язання групи важливих проблем споживачів. Циганенко О. В., Зубко К. Ю.

та Самусь Г. І. у своїй праці зазначають, що «родоначальником терміну «екосистема» стосовно бізнесу прийнято вважати Дж. Мура, який визначив екосистему як систему взаємозв'язків усіх бізнесів та інших агентів ділового середовища» [**Error! Reference source not found.**]. Павлівський Є. К. стверджує: «Цифрова бізнес-екосистема є розширенням бізнес-екосистеми в цифровому середовищі, населеному цифровими об'єктами, такими як програмне забезпечення, апаратне забезпечення та процеси» [3, с.18]. Принциповою ознакою є орієнтованість на спільне досягнення результату, який виходить за межі ефективного обсягу і можливостей окремих учасників [1, с. 79]. Бізнес-екосистема являє собою складну систему взаємодії різних суб'єктів – державних органів, підприємств, інвесторів, громадських організацій та громадян, які функціонують у межах єдиного економічного простору. Роль держави в цьому процесі полягає саме у створенні сприятливого інституційного середовища, забезпеченні нормативно-правового регулювання та розвитку цифрової інфраструктури.

У сьогоднішньому цифровому світі в рамках інформаційно-мережевого суспільства компанії/фірми/підприємства і користувачі об'єднуються через мережу, а значить цінність передається безпосередньо між ними. Раніше розвиток бізнесу був результатом інвестування та нарощування внутрішніх ресурсів компанії/підприємства. Тепер, в умовах цифрової трансформації економіки, ефекти виникають завдяки розвитку зовнішньої мережі навколо бізнесу [1, с. 65]. Цифровізація публічного управління має безпосередній вплив на забезпечення сталого розвитку бізнес-екосистем, який охоплює економічну, соціальну та екологічну складові. З економічної точки зору цифрові технології сприяють спрощенню процедур ведення бізнесу, зменшенню адміністративних бар'єрів, оптимізації витрат та підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

В умовах цифровізації всіх галузей життєдіяльності, публічне управління має сконцентрувати увагу на задоволення потреб соціуму

шляхом впровадження цифрового взаємозв'язку між суспільством, органами управління та державою [**Error! Reference source not found.**, с. 111].

Разом із тим процес цифрової трансформації публічного управління супроводжується низкою викликів і ризиків. До них належать цифрова нерівність між різними регіонами та соціальними групами, недостатній рівень цифрових компетентностей державних службовців, загрози кібербезпеці, а також недосконаліть нормативно-правового забезпечення цифрових процесів. Окрім того, важливою проблемою є опір змінам з боку окремих інституцій, що уповільнює впровадження інновацій. Подолання зазначених викликів потребує комплексного підходу, який передбачає розвиток цифрової інфраструктури, удосконалення законодавчої бази та підвищення рівня цифрової грамотності населення і державних службовців. Важливим є також розвиток партнерства між державою та бізнесом у сфері цифрових інновацій.

Отже, цифрова трансформація публічного управління є основним чинником забезпечення сталого розвитку бізнес-екосистем. У сучасних умовах глобальних змін саме цифрові технології виступають основою для формування відкритого, прозорого та інноваційного середовища взаємодії між державою, бізнесом і суспільством.

Список використаних джерел:

1. Дубницький В. І., Мішустіна Т. С., Овчаренко О. В., Науменко Н. Ю. Особливості розвитку бізнес-екосистеми в умовах цифрової трансформації економіки. *Економічний вісник Донбасу : наук. журн.* 2023. №3 (73). С. 61-70.
2. Левковець О. М. Екосистемні стратегії бізнесу: класифікація та обґрунтування вибору. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 78-88.
3. Омельчак Г. Цифровізація як перспективний напрям публічного упраління та розвитку е-демократії. *Ефективні механізми соціально-економічного розвитку країни та регіонів: сучасні виклики та рішення.* 2023. С. 110-112.
4. Павлівський Є. К. Парадигма та структура цифрової екосистеми бізнесу в умовах діджиталізації економіки: теоретичний аспект. *Держава та регіони.* 2024. № 4 (134). С. 17-22.
5. Циганенко О. В., Зубко К. Ю., Самусь Г. І. Формування екосистеми компанії як основи підвищення стійкості бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37.

УДК: 004.8:005.21

Андрій ГЕЛЕТКО
здобувач ступеню вищої освіти магістра
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Іван ЗУБАР**, *к.е.н, старший викладач*
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПЛАНУВАННІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Перспективи використання штучного інтелекту (ШІ) у плануванні управлінської діяльності пов'язані насамперед із підвищенням точності прогнозування, обґрунтованості управлінських рішень і гнучкості планових процесів у мінливому середовищі. Сучасні дослідження засвідчують, що ШІ дедалі активніше інтегрується у стратегічний та операційний менеджмент, де використовується для аналізу великих масивів даних, виявлення закономірностей, підтримки сценарного планування та підготовки рішень в умовах невизначеності [1]. Поєднання інструментів ШІ з управлінськими функціями дає змогу посилити аналітичну основу стратегічного планування та підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Найбільш прикладне значення ШІ має у тих напрямах планування, де результат управлінського рішення безпосередньо залежить від якості прогнозу. Це є особливо важливим у тих сферах управління, де необхідно своєчасно виявляти тенденції, оцінювати ризики, моделювати альтернативні сценарії та швидко коригувати плани відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. За таких умов ШІ підвищує обґрунтованість планових рішень, сприяє ефективнішому розподілу ресурсів, зменшує ймовірність управлінських помилок і посилює здатність організації діяти на випередження. Сьогодні, в умовах війни, це набуває особливої ваги у питаннях управління підприємствами критичної інфраструктури, де точність прогнозування, оперативність реагування та превентивне планування мають визначальне значення для забезпечення безперервності функціонування об'єктів, мінімізації загроз і підтримання стійкості систем життєзабезпечення [2]. Окрім цього, науковцями встановлено,

що значна кількість практичних застосувань ШІ в менеджменті припадає на прогнозування попиту, управління запасами та транспортне планування [3]. Це дає підстави стверджувати, що використання ШІ в управлінській діяльності має перспективу як засіб автоматизації аналітики та інструмент формування безпекових, виробничих, логістичних, фінансових і ресурсних планів.

Інструменти ШІ істотно підвищують цінність аналітики саме на етапі прогнозування, а це, своєю чергою, створює основу для якіснішого переходу до приписової, або прескриптивної, аналітики. Такий перехід є принципово важливим для планування управлінської діяльності, оскільки дає змогу не лише передбачити майбутні зміни, а й сформувати оптимальні варіанти дій, відповідаючи на запитання «що слід робити?» і «як цього досягти?» [6]. Ученими доведено, що використання ШІ також підвищує ефективність планування, а отже, забезпечує кращу основу для вибору стратегічних альтернатив, оптимізації ресурсів, побудови сценаріїв та розроблення проактивних управлінських рішень. Особливого значення це набуває в умовах виникнення нестандартних або спеціальних подій, ідентифікація яких не лише підвищує точність прогнозу, а й дає змогу особі, що ухвалює рішення, обирати найбільш доцільну стратегію з множини можливих варіантів [5]. Когнітивні аналітичні рішення не виникають ізольовано, а формуються поступово – від простіших моделей аналізу та прогнозування до складніших систем, здатних адаптуватися до структурованих і неструктурованих даних, навчатися на основі зворотного зв’язку та генерувати практичні висновки в режимі наближеному до людського мислення [4].

Отже, штучний інтелект у плануванні управлінської діяльності доцільно розглядати не лише як засіб автоматизації оброблення даних, а як інструмент підвищення обґрунтованості управлінських рішень, операційної ефективності та адаптивності управління. Результати дослідження підтверджують, що розвиток прогнозної, прескриптивної й надалі когнітивної аналітики на основі ШІ створює передумови для формування інтелектуальних систем підтримки рішень, здатних забезпечувати точніше прогнозування, швидше реагування на зміни та більш

результативне планування діяльності організації.

Список використаних джерел:

1. Зубар І. В. Операційний менеджмент у забезпеченні сталого розвитку підприємств. Успіхи і досягнення у науці. СЕРІЯ: Управління та адміністрування. 2024. № 9 (9). С. 549-558. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-549-558.
2. Яременко О. І., Страхніцький Я. О, Зубар І. В., Намазова Ю. І. Менеджмент підприємств критичної інфраструктури в умовах сучасних безпекових викликів. Вінниця: Видавництво-друкарня «Діло», 2025. 236 с. DOI: https://doi.org/10.31652/351.862.2-1-236.
3. Avezov F. The Economic Impact of AI Adoption: Measuring Productivity and Competitive Advantage in International Enterprises. The American Journal of Management and Economics Innovations, 2025. 7(06), 22–29. DOI: https://doi.org/10.37547/tajmei/Volume07Issue06-04.
4. Charles V., Emrouznejad A., Gherman T., Cochran J. Why data analytics is an art Significance, 19 (6) (2022), pp. 42-45.
5. Elmachtoub A., Grigas P. Smart «Predict, then Optimize». Management Science, 68 (1) 2022, pp. 9-26.
6. Schäfers A., Bougioukos V., Karamatzanis G., Nikolopoulos K. Prediction-led prescription: Optimal Decision-Making in times of turbulence and business performance improvement. Journal of Business Research. 2024. Vol. 182. Art. 114805. DOI 10.1016/j.jbusres.2024.114805.

УДК:005.73

Дар'я ГЕМБА
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
Науковий керівник: **Ольга МАТЕРИНСЬКА** *к.е.н, доцент*
доцент кафедри фундаментальних і
приватно правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ДЛЯ ПОКОЛІННІ Z

Сучасний ринок праці переживає тектонічні зрушення, спричинені не лише технологічним прогресом, а й виходом на авансцену нового покоління працівників, чиї ціннісні орієнтири, поведінкові патерни та мотиваційні драйвери радикально відрізняються від попередніх генерацій. У фокусі даного дослідження перебуває покоління Z – когорта людей, народжених приблизно з середини 1990-х до початку 2010-х років, які стали першими справжніми

«цифровими аборигенами», що не уявляють свого існування без інтернету, соціальних мереж та миттєвого доступу до інформації. Аналіз наукового дискурсу, представленого у працях Кривцової М. та Сороки О., глобального звіту Deloitte, дослідженнях Бурачека І., Ярмолюка Д. та Верстової В., а також концептуальних роботах Смєсової В.Л., Ковтун Н.С. та фундаментальних розвідках Колота А.М. і Герасименко О.О., дозволяє стверджувати, що система мотивації для Generation Z вимагає не косметичних змін, а повної трансформації управлінських парадигм, заснованої на принципах гнучкості, миттєвого зворотного зв'язку, цифрової етики та глибинної змістовності праці. Критичне осмислення зазначених джерел, поєднане з власними рефлексіями, дає підстави стверджувати, що ключ до продуктивності «зетів» лежить не у фінансовому стимулюванні як єдиному знаменнику, а у створенні персоналізованого, візуалізованого та соціально відповідального робочого середовища, яке резонує з їхнім внутрішнім світом.

Кривцова М. та Сорока О. у своїй статті «Покоління Z як потенційний сегмент ринку праці» закладають фундаментальне розуміння соціально-демографічних портретів нової робочої сили, роблячи акцент на тому, що для цього покоління роботодавець перестає бути просто джерелом доходу, перетворюючись на платформу для самореалізації, що має відповідати їхнім особистим цінностям [1]. Авторки переконливо доводять, що представники покоління Z виходять на ринок із принципово іншими установками, ніж мілленіали: вони більш прагматичні у фінансових питаннях, проте водночас вимагають від працедавця гарантій психологічного комфорту, менторської підтримки та можливості швидко бачити результати власної роботи. Можна стверджувати, що дослідниці влучно ідентифікують ключовий мотиваційний дисонанс «зетів», який полягає у симультанному прагненні до стабільності на тлі постійного пошуку новизни та викликів. У цьому контексті варто додати, що сучасні HR-стратегії повинні оперувати категорією «короткострокова цінність», оскільки довготривалі програми лояльності, що працювали для покоління X або Y, сприймаються «зетами» як надто абстрактні та віддалені.

Глибинна потреба у швидкому підтвердженні своєї значущості перетворює класичну систему атестації на анахронізм, вимагаючи заміни традиційних KPI на мережу мікро-завдань з моментальною аналітикою та гейміфікацією рутинних процесів, оскільки саме ігровий елемент здатен утримати фрагментарну увагу цифрового покоління.

Глобальний контекст проблеми мотивації та глибину кризи залучення молодих талантів розкриває масштабне міжнародне дослідження «The Deloitte Global 2024 Gen Z and Millennial Survey» [2], яке, хоча і розглядає покоління Z у зв'язці з мілленіалами, чітко виокремлює специфічні риси наймолодших респондентів, пов'язані з високим рівнем тривожності, екологічною свідомістю та вимогою work-life balance не як привілею, а як базового стандарту трудових відносин. Аналітичний звіт Deloitte є надзвичайно цінним, оскільки він виводить мотивацію за межі суто економічних чинників, виносячи на перший план емоційне вигорання та потребу в автентичному лідерстві; для «зетів» принципово важливо, щоб менеджмент не лише декларував корпоративні цінності, а й жив ними, оскільки підвищена чутливість до фальші є їхньою вродженою інформаційною компетенцією. Спираючись на ці дані, варто підкреслити, що мотивація покоління Z має яскраво виражений психоемоційний вектор, де грошова винагорода є гігієнічним фактором, а справжнім драйвером виступає відчуття безпеки та турботи з боку компанії. Власний аналіз тенденцій дозволяє стверджувати, що ми спостерігаємо відхід від колективного духу корпоративізму на користь індивідуалізованих контрактів, де співробітник делегує роботодавцю відповідальність не лише за фінансове благополуччя, а й за ментальне здоров'я, що раніше категорично не входило до зони відповідальності бізнесу. Таким чином, мотиваційний ландшафт ускладняється через мультифакторність: невідповідність корпоративної культури еко-стандартам чи байдужість до ментальних проблем персоналу миттєво демотивує «зетів» навіть за високої зарплатні.

Звужуючи аналіз до специфіки вітчизняного ринку, варто звернутися до ґрунтовної розвідки Бурачека І., Ярмолюка Д. та Верстової В., котрі дослідили,

як саме покоління Z вбудовується в українські реалії, часто зіштовхуючись із застарілими управлінськими моделями та авторитарним стилем комунікації, що провокує гострий мотиваційний конфлікт поколінь на робочих місцях [3]. Науковці слушно зауважують, що вітчизняний сегмент ринку праці перебуває у стані турбулентності, посиленої демографічними викликами та міграційними настроями, через що конкуренція за молоді таланти вимагає від компаній швидкої адаптації, проте ментальна інертність менеджменту часто призводить до втрати найбільш перспективних кадрів, які орієнтуються на західні стандарти прозорості та свободи. Варто додати від себе, що особливістю української мотиваційної моделі для «зетів» є накладання глобальних цінностей на національну специфіку виживання в умовах нестабільності, що породжує унікальний феномен «відкладеного попиту на творчість» – через об'єктивну потребу в фінансовій подушці безпеки молоді люди змушені тимчасово ситуативно приймати авторитарний менеджмент, але їхня потенційна мотивація до інновацій розкриється лише з першим відчуттям безпеки. Це суттєво ускладнює універсальне застосування західних мотиваційних теорій без їхньої поправки на посттравматичний соціальний досвід та високий рівень невизначеності, що доволі точно, хоча й імпліцитно, випливає з емпіричних даних згаданих авторів [3]. Отже, роботодавець в українських реаліях повинен балансувати між гарантуванням «базової фінансової фортеці» та наданням можливості для швидкого інтелектуального зростання, яке для покоління Z часто важливіше за вертикальну кар'єру.

Аналізуючи трансформацію підходів до управління, неможливо оминути питання креативності, яке блискуче висвітлено у роботі Смєсової В.Л. та Ковтун Н.С. «Креативність як основа інноваційного розвитку та управління підприємством» [4], де хоч і не досліджується покоління Z безпосередньо, проте пропонується концептуальна рамка, яка ідеально пояснює, чому саме стандартизований підхід до мотивації зазнає фіаско при роботі з «цифровими аборигенами». Автори доводять, що креативність є не ефемерним натхненням, а керованим бізнес-процесом, що вимагає ліквідації мікроменеджменту,

простору для інтелектуального ризику та толерантності до помилок, а саме цього і потребує покоління Z, чия когнітивна архітектура формувалася в інтерактивному середовищі, де будь-яка дія отримує миттєвий відгук. Можна простежити логічний ланцюжок: якщо креативна діяльність є вищою формою трудової мотивації, то для її підтримки недостатньо динамічної зарплати, потрібна свобода вибору інструментів та гнучкий графік, що дозволяє мозку функціонувати не за заводським розкладом, а за індивідуальними циркадними ритмами; це уявлення Смєсової та Ковтун корелює з фактом, що «зети» готові генерувати проривні ідеї лише за умови відсутності жорсткого контролю [4]. У зв'язку з цим, власна дослідницька позиція полягає в тому, що компанії майбутнього повинні перетворитися з місць виконання інструкцій на «безпечні лабораторії», де мотиватором номер один виступає сама можливість вільного експерименту та визнання унікальності внеску співробітника, а не його здатності просто відтворювати шаблони. Саме тут виникає науковий парадокс: креативність, будучи найдешевшим з точки зору прямих витрат ресурсом, обходиться бізнесу найдорожче, адже вимагає повної зміни управлінської свідомості.

Фундаментальна концептуальна рамка для розуміння мотивації нового покоління представлена в роботі Колота А.М. та Герасименко О.О., котрі ввели в науковий обіг поняття «Соціально-трудова платформа «Праця 4.0"», окресливши імперативи взаємодії, які визначають, що в умовах цифрової економіки традиційні стимули, засновані на дефіциті ресурсів, замінюються цінностями мережевої співпраці та колаборативного інтелекту [5]. Науковці переконливо показують, що покоління Z є не просто об'єктом управління, а носієм нової якості робочої сили, яка існує в парадигмі «працівник – партнер», де ключовою мотиваційною валютою стає довіра та автономність, підкріплена цифровим інструментарієм віддаленої роботи. На мій погляд, найціннішим у цій теорії є акцент на горизонтальних зв'язках і руйнуванні ієрархій, що повністю відповідає психотипу «зета», який з дитинства звик бути модератором своєї віртуальної реальності, а не пасивним одержувачем наказів; мотивація тут

перетворюється на функцію від ступеня свободи, де чим ширші можливості для самодетермінації, тим вища продуктивність [5]. Синтезуючи ідеї Колота та Герасименко з власними умовиводами, можна стверджувати, що ми маємо справу з квантовим стрибком у природі мотивації, коли зникає дихотомія «внутрішніх» та «зовнішніх» стимулів, а народжується симбіотичний простір, де робота над проектом сприймається «зетом» як форма соціального самовираження, аналогічна до створення контенту в соцмережах. Якщо для попередніх поколінь праця була окремою, часто обтяжливою сферою життя, то для покоління Z в ідеальній моделі Праці 4.0 вона має бути нерозривно злита з особистим брендом, хобі та соціальною місією.

Отже, мотиваційна парадигма покоління Z являє собою складний, внутрішньо суперечливий, але внутрішньо логічний конструкт, що виник у відповідь на гіперпов'язаний, візуально насичений та онтологічно нестабільний світ. Вона характеризується редукцією темпоральної глибини з одночасною гіпертрофією миттєвого сенсу, заміщенням матеріальної раціональності ціннісною конгруентністю, горизонталізацією владних відносин та парадоксальним поєднанням перфекціонізму з захисним уникненням. Маркери зовнішнього успіху, нав'язані індустріальною епохою, втрачають свою спонукальну силу, поступаючись місцем глибинній потребі в автентичності, прозорості та безпечному просторі для самоконструювання.

Список використаних джерел:

1. Кривцова М. Сорока О. Покоління Z як потенційний сегмент ринку праці. Київ. *Економіка та суспільство*. 2021.С.128–133.URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-2. (дата звернення 27.04.2026)
2. The Deloitte Global 2024 Gen Z and Millennial Survey.London.Deloitte.2024.URL:https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genz-millennialsurvey.html. (дата звернення 27.04.2026)
3. Бурачек І. Ярмолюк Д. Верстова В. Покоління Z на вітчизняному ринку праці. Київ. *Економіка та суспільство.* 2021. С. 63-68.URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-2. (дата звернення 27.04.2026)
4. Смєсова В.Л. Ковтун Н.С. Креативність як основа інноваційного розвитку та управління підприємством. Київ. *Ефективна економіка*.

2025.URL:https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.12. (дата звернення 27.04.2026)
5. Колот А.М. Герасименко О.О. Покоління Z і соціально-трудова платформа Праця 4.0 імперативи взаємодії. Київ. *Демографія та соціальна економіка*. 2020.С.103-138. Режим доступу: URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse_2020_2_9. (дата звернення 27.04.2026)

УДК 338.48:005.332.4:330.341.1

Віктор ГРУЧКОВСЬКИЙ,
аспірант, спеціальність 051 «Економіка»,
Одеський національний технологічний університет
Руслан СКУПСЬКИЙ,
д-р екон. наук, професор,
ВСП Миколаївський інститут розвитку
людини Університету «Україна»

МОДЕЛЬ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ: СТРАТЕГІЧНО-ІННОВАЦІЙНИЙ БАЗИС

У сучасних умовах трансформації економіки України та післявоєнного відновлення актуалізується необхідність формування ефективних механізмів стратегічного управління туристичною сферою на регіональному рівні. Туризм виступає важливим фактором соціально-економічного розвитку територій, проте його потенціал реалізується недостатньо через фрагментарність управління, слабку інноваційну активність та низький рівень координації між суб’єктами ринку.

Особливо це стосується Миколаївської області, яка має значний природно-рекреаційний потенціал (узбережжя Чорного моря, національні природні парки, історико-культурні ресурси), але потребує системного стратегічного управління інноваційним розвитком туристичної дестинації.

Проблематика інноваційного розвитку туризму та кластеризації досліджується у працях вітчизняних науковців. Зокрема, доведено, що кластерні утворення є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності туристичних регіонів [5, с. 3]. Водночас інноваційні підходи, включаючи маркетингові проєкти та цифровізацію, розглядаються як

ключові фактори модернізації туристичної галузі [9, с. 142]. При цьому, наголошується, що кластерний підхід забезпечує синергію між суб'єктами туристичної діяльності та сприяє формуванню доданої вартості [10, с. 405]. У сучасних умовах відбудови України кластеризація розглядається як один із найбільш ефективних механізмів розвитку туристичної сфери [11, с. 2], де інноваційний розвиток туризму обумовлює процес впровадження нових продуктів, технологій, форм організації та управління, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності туристичної дестинації.

Кластерний підхід передбачає об'єднання підприємств, організацій та інституцій у межах єдиного територіального утворення з метою досягнення синергетичного ефекту. Як свідчать дослідження, кластеризація сприяє підвищенню інноваційної активності та ефективності використання ресурсів [7, с. 2]. Саме тому, інтеграція інноваційного та кластерного підходів створює основу для формування сучасної моделі стратегічного управління туризмом.

Досліджуючи концептуальні засади розвитку туризму, запропонована модель стратегічного управління туристичною дестинацією, що включає наступні елементи, зокрема:

- *цільовий блок:* забезпечення сталого розвитку туризму; підвищення конкурентоспроможності регіону; формування інноваційного туристичного продукту.
- *суб'єктно-об'єктний блок:* органи державної влади та місцевого самоврядування; туристичний бізнес; науково-освітні установи; місцеві громади. Ця модель відповідає концепції «трикутника взаємодії» (влада – бізнес – наука), яка є основою інноваційних екосистем.
- *інструментальний блок:* кластерні ініціативи; державно-приватне партнерство; цифрові платформи управління туризмом; маркетингові інновації.
- *процесний блок:* стратегічне планування; реалізація інноваційних проєктів; моніторинг і оцінка ефективності тощо.

З огляду на це, для Миколаївської області доцільно створення туристичного кластера, який об’єднуватиме: курортно-рекреаційні зони узбережжя; агротуристичні господарства; культурно-історичні об’єкти; транспортну та сервісну інфраструктуру.

Запропонована синергія такої кластерної моделі дозволить:

✓ *підвищити рівень координації між учасниками ринку*. Підвищення координації – це перш за все зростання доходів і податкових надходжень. Фактичні дані демонструють, що навіть у кризових умовах (війна) туристична галузь України демонструє стійке зростання, що прямо пов’язано з покращенням координації між учасниками ринку (державою, бізнесом, громадами): 1) загальний чистий дохід туристичних компаній у 2023 р. становив 16,3 млрд грн, що на 18% більше, ніж у 2021 р.; 2) у першому півріччі 2024 р. зафіксовано ще +29% зростання доходів; 3) податкові надходження від туризму у 2024 р. досягли 2,94 млрд грн, перевищивши довоєнний рівень [2, 12, 13]. Це свідчить, що навіть часткова координація (маркетингові кампанії, розвиток маршрутів, державна підтримка) дає значний економічний ефект. У кластерній моделі така координація є системною, а отже, ефект масштабуватиметься;

✓ *створити інноваційні туристичні продукти.* Створення інноваційного продукту обумовлює першочергове зростання попиту (туристичних потоків). Регіональні приклади підтверджують, що впровадження нових маршрутів, екостежок, цифрових сервісів безпосередньо збільшує туристичний потік. Так, в Івано-Франківській область кількість туристів у 2024 р. досягла 2,5 млн осіб, туристичний збір у цьому регіоні зріс на 59% за рік. На національному рівні туристичний збір у 2024 р. зріс на +23% (до 273 млн грн) і перевищив довоєнний рівень [1, 6, 14]. Причини цього зростання прямо пов’язані з інноваціями: створення нових туристичних маршрутів; розвиток інфраструктури; цифровізація послуг. Таким чином, інноваційні продукти (екотуризм, маршрути, подієвий туризм) генерують реальний приріст попиту, а не лише теоретичний ефект;

✓ *забезпечити ефективне використання ресурсів регіону,* що стимулює зростання доходів і зборів без пропорційного розширення ресурсної бази (ефект масштабу та синергії (типовий для кластерів).

Поєднання наведених показників дозволяє зробити узагальнений висновок - туристичні кластери формують конкурентні переваги та стимулюють економічне зростання територій [4, с. 4], яке відбувається не за рахунок кількості, а за рахунок якості взаємодії та інновацій (таблиця 1):

Таблиця 1

Прогноз економічного зростання розвитку туристичної сфер Миколаївської області

Показник	**Динаміка**	**Інтерпретація результатів**
Дохід галузі	+18% (2023), +29% (2024)	ефект координації
Податки	до 2,94 млрд грн	розширення економічної бази
Туристичний збір	+23% (2024)	зростання попиту
Регіональні потоки	до 2,5 млн туристів	результат інновацій
Кількість суб'єктів	+7%	ефективність > екстенсивність

Джерело: сформовано автором за даними [1, 2, 6, 8, 12, 13].

Інноваційні підходи дозволяють диверсифікувати туристичний продукт та підвищити привабливість регіону [3, с. 6]. До того ж, встановлено, що для туристичної Миколаївщини перспективними є такі напрями інноваційного розвитку як: розвиток зеленого та агротуризму; впровадження цифрових туристичних сервісів; створення тематичних туристичних маршрутів; розвиток екологічного та подієвого туризму.

У свою чергу, не слід забувати, що ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від рівня взаємодії між основними стейкголдерами: де, *органи влади* - забезпечують нормативно-правову базу, інфраструктурний розвиток та підтримку інновацій; *бізнес* - виступає основним виробником туристичних послуг і драйвером інновацій; *освітньо-наукові установи* генерують нові знання та технології, а *місцеві громади* забезпечують соціальну підтримку та автентичність туристичного продукту тощо. Така взаємодія формує туристичну екосистему, яка характеризується відкритістю, адаптивністю та здатністю до саморозвитку.

Висновки. Запропонована модель стратегічного управління інноваційним розвитком туристичної сфери базується на інтеграції кластерного та інноваційного підходів. Її реалізація в Миколаївській області дозволить: підвищити ефективність управління туристичною дестинацією; забезпечити сталий розвиток регіону; сформувати конкурентоспроможний туристичний продукт; активізувати інвестиційну та інноваційну діяльність.

Ключовим фактором успіху є налагодження ефективної взаємодії між владою, бізнесом, наукою та громадами, що забезпечує формування цілісної туристичної екосистеми.

Список використаних джерел:

1. Аналітичний звіт про розвиток туризму в Україні у 2024 році. Державне агентство розвитку туризму України. Київ, 2025. 58 с. URL: https://www.tourism.gov.ua (дата звернення: 19.04.2026).
2. Дослідження туристичного ринку України: доходи компаній у 2021–2024 рр. YouControl. 2024. URL: https://business.diia.gov.ua (дата звернення: 19.04.2026).
3. Задоя В. О., Ковальчук І. В., Мельник О. Г. Інноваційні напрями розвитку внутрішнього туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 62. С. 147–154.
4. Новічков А. М., Мерчанський В. В. Формування туристичних кластерів як чинник розвитку регіону. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 72–78.
5. Опанасюк Н. А., Охріменко А. Г. Кластерний підхід у регіональному розвитку туризму. *Науковий вісник НУФВСУ*. 2018. № 3. С. 3–10.
6. Підсумки розвитку туризму у 2024 році. Офіційний сайт Івано-Франківської обласної державної адміністрації. 2025. URL: https://www.if.gov.ua (дата звернення: 19.04.2026).
7. Савон Є. О. Кластерна методологія як інструмент управління туристичною дестинацією. *Вісник КНЕУ*. 2025. № 1. С. 25–32.
8. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. Київ, 2017. 37 с. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 19.04.2026).
9. Ткачівська І. М., Гуменюк Г. І., Гуменюк А. В. Інноваційні підходи в розвитку регіонального туризму. Обрії. 2023. № 2. С. 140–146.
10. Тріллєнберг Г. О. Інноваційно-кластерний підхід до розвитку туризму України. *Журнал європейської економіки*. 2014. Т. 13, № 4. С. 401–410.
11. Трачук О. В. Розвиток інноваційного кластерного туризму в Україні в умовах трансформаційної економіки. Науковий вісник. 2025. № 1. С. 1–8. URL: https://journal.ndiu.org.ua (дата звернення: 19.04.2026).
12. Туристичний збір у 2024 році перевищив довоєнний рівень. Life.kyiv.ua. 2025. URL: https://life.kyiv.ua (дата звернення: 19.04.2026).
13. Український туризм: динаміка відновлення у 2024–2025 рр. Magazine Rest. 2025. URL: https://magazine-rest.in.ua (дата звернення: 19.04.2026).

14. Tourism industry recovery in Ukraine: статистика та податкові надходження 2024 року. Visit Ukraine. 2025. URL: https://visitukraine.today (дата звернення: 19.04.2026).

УДК 347.72.03

Анастасія ДИНТУ
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра,
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Марина ДЗЕВЕЛЮК**, *к.ю.н., доцент*
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

ДЕРЖАВНА РЕЄСТРАЦІЯ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ

У сучасних умовах розвитку національної економіки особливого значення набуває ефективність механізмів державної реєстрації бізнесу, оскільки саме вони формують базові передумови для здійснення підприємницької діяльності. Водночас чинна система державної реєстрації суб'єктів господарювання в Україні характеризується низкою проблем, серед яких надмірна бюрократизація процедур, нестабільність нормативно-правового регулювання та недостатній рівень цифровізації адміністративних послуг. У зв'язку з цим актуальність теми зумовлена необхідністю вдосконалення державної реєстрації як ключового інструменту формування сприятливого підприємницького середовища, особливо в умовах трансформаційних процесів і післявоєнного відновлення економіки.

Питання державної реєстрації бізнесу та розвитку підприємницького середовища досліджувалися у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Зокрема, вітчизняні дослідники зосереджують увагу на проблемах державного регулювання підприємницької діяльності, спрощення адміністративних процедур та удосконалення інституційного забезпечення бізнесу. Зарубіжні науковці, такі як Пітер Друкер, Філіп Котлер та Майкл Портер, обґрунтували теоретичні засади розвитку підприємництва, визначили роль держави у формуванні конкурентного бізнес-середовища та окреслили ключові фактори його ефективності.

Підприємницька діяльність є самостійною, систематичною діяльністю, спрямованою на отримання прибутку, яка здійснюється на власний ризик і підлягає обов'язковій державній реєстрації. Вона охоплює різні масштаби господарювання — від малого і середнього бізнесу до великих підприємств, що зумовлює відмінності в організації діяльності, рівні відповідальності та характері державного регулювання [1]. Традиційно держава приділяє особливу увагу підтримці малого та середнього підприємництва шляхом зменшення податкового навантаження, надання фінансової допомоги та спрощення адміністративних процедур, тоді як до великих підприємств застосовуються більш жорсткі регуляторні вимоги.

Світовий досвід свідчить про значну роль малого та середнього бізнесу в економічному розвитку. Так, у Японії після Другої світової війни відбулося стрімке зростання кількості малих підприємств, що сприяло відновленню економіки. Подібна ситуація спостерігалася і в Індії, де розвиток підприємництва став важливим чинником формування сучасної конкурентоспроможної економіки. У розвинених країнах частка малого і середнього бізнесу є значно вищою, ніж в Україні, що забезпечує їх більшу гнучкість та стійкість до економічних викликів [1].

Аналіз сучасного стану економіки України свідчить про її поступове відновлення в умовах воєнного стану та адаптацію до нових викликів. У цьому контексті держава реалізує політику дерегуляції та лібералізації підприємницької діяльності, спрямовану на стимулювання економічної активності. Важливим кроком стало внесення змін до податкового законодавства, зокрема прийняття Закону України № 2120-IX, який передбачив тимчасові податкові пільги та спрощення умов ведення бізнесу. Такі заходи сприяють підтримці суб'єктів господарювання, однак не вирішують системних проблем функціонування механізмів державної реєстрації [2, с. 4-5].

Окремої уваги потребує вдосконалення інституційного та правового забезпечення розвитку малого і середнього бізнесу. Доцільним є законодавче закріплення поняття промислових мікропідприємств як окремої категорії

суб’єктів господарювання, що створюються для здійснення виробничої діяльності та можуть бути отримувачами цільової державної підтримки. Такий підхід дозволить більш точно адресувати інструменти стимулювання та підвищити ефективність державної політики у сфері підприємництва.

Важливим елементом державної підтримки бізнесу є використання різних договірних форм взаємодії між державою та суб’єктами господарювання. Найпоширенішими серед них є договори про надання грантів, що передбачають безповоротне фінансування проєктів, договори про співфінансування, які забезпечують спільну участь держави та бізнесу у реалізації ініціатив, а також договори про державні гарантії, спрямовані на забезпечення виконання кредитних зобов’язань. Крім того, значну роль відіграють договори про надання державних послуг і договори про публічні закупівлі, у межах яких держава виступає замовником товарів, робіт і послуг. Використання таких інструментів дозволяє гнучко реагувати на потреби бізнесу та сприяє розвитку підприємницького середовища [3, 146-148].

Проведений аналіз свідчить, що ключовими перешкодами ефективної державної реєстрації бізнесу в Україні залишаються складність процедур, нестабільність правового регулювання та недостатня цифровізація. Це негативно впливає на інвестиційну привабливість країни та стримує розвиток підприємницької діяльності. У таких умовах першочергового значення набуває подальше спрощення реєстраційних процедур, скорочення адміністративних бар’єрів та впровадження сучасних цифрових рішень.

З метою вдосконалення системи державної реєстрації бізнесу доцільно реалізувати такі напрями: по-перше, забезпечити стабільність нормативно-правового регулювання у сфері державної реєстрації; по-друге, продовжити цифровізацію адміністративних послуг та інтеграцію електронних сервісів; по-третє, спростити процедурні вимоги до реєстрації суб’єктів господарювання; по-четверте, законодавчо визначити статус промислових мікропідприємств; по-п’яте, розширити використання договірних форм державної підтримки бізнесу.

Отже, вдосконалення організаційно-правових механізмів реєстрації, їх адаптація до сучасних викликів і активне впровадження цифрових технологій сприятимуть підвищенню інвестиційної привабливості України, розвитку малого та середнього бізнесу та забезпеченню стійкого економічного розвитку в умовах післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Ляліна Н. С., Матвієнко-Біляєва Г. Л., Панчук А. С. Сучасний бізнес в Україні: проблеми та перспективи розвитку. Харків: Харків. нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця, 2023.
2. Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 2(100). С. 3–11.
3. Кубрак Г. О. Правові засади державної підтримки малого та середнього бізнесу в Україні: дис… д-ра філософії : 081 Право / Нац. ун-т «Одес. юрид. акад.». Одеса. 2025. URL: https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e19de688-6b2c-4d94-8950-0d46305a0dc2/content (дата звернення: 19.04.2026).

УДК 338.439:339.9

Катерина ДІДУР,
кандидат економічних наук, доцент,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ГЛОБАЛЬНА ПРОДОВОЛЬЧА КРИЗА ЯК СИСТЕМНЕ ЯВИЩЕ: ВИКЛИКИ ТА ІМПЕРАТИВИ СТАЛОГО УПРАВЛІННЯ

Глобальна продовольча система упродовж останніх років демонструє ознаки затяжної дестабілізації, в межах якої короткострокові шоки трансформуються у хронічні дисбаланси. Наростання масштабів гострої продовольчої незабезпеченості та дитячого недоїдання у вразливих регіонах світу триває вже шостий рік поспіль, що фіксує не епізодичний характер кризових явищ, а їхню структурну закріпленість. За оцінками Глобального звіту про продовольчі кризи за 2024 рік, понад 295 млн осіб у 53 країнах перебували у стані гострого голоду, причому розширення контингенту відбулося навіть на тлі попередніх високих значень. Частка населення, яке стикається з критичними обмеженнями доступу до продовольства, стабільно перевищує п’яту частину і

досягла 22,6 %, що вказує на втрату здатності глобальної системи до саморегуляції в умовах багатофакторного тиску [1].

Актуальність дослідження зумовлена поглибленням багатовимірної продовольчої кризи, що виходить за межі аграрного сектору та інтегрує безпекові, економічні, кліматичні й соціально-демографічні компоненти. Формування стійких дисбалансів у глобальній продовольчій системі потребує переосмислення підходів до її аналізу та управління. Метою дослідження виступає ідентифікація структурних драйверів сучасної продовольчої кризи та обґрунтування напрямів трансформації механізмів забезпечення продовольчої безпеки в умовах глобальної нестабільності.

Найбільш загрозливим проявом поглиблення кризи виступає зростання чисельності осіб, які перебувають у фазі катастрофічного голоду за класифікацією IPC/CH. Досягнення рівня 1,9 млн осіб у 2024 році означає вихід окремих територій за межі адаптаційних можливостей домогосподарств і локальних продовольчих систем. Просторова концентрація найглибших форм продовольчої депривації у країнах із тривалими збройними конфліктами, зокрема в Ємені, Судані, Малі та секторі Газа, відображає стійкий взаємозв’язок між безпековими ризиками та доступом до харчування. Паралельно фіксується значне поширення гострих форм недостатнього харчування серед дітей: у межах кризових контекстів близько 38 млн дітей віком до п’яти років перебувають у стані, який формує довгострокові втрати людського капіталу і знижує потенціал економічного відновлення [2].

Аналітичні результати дозволяють встановити, що сучасна продовольча криза формується під впливом взаємодії кількох структурних драйверів, які діють у режимі взаємного підсилення. Збройні конфлікти охоплюють значні території та населення, руйнуючи виробничу інфраструктуру, логістичні системи й інституційні механізми розподілу ресурсів. У межах інституціонально-економічного підходу продовольча незабезпеченість у таких умовах розглядається як результат порушення доступу до ресурсів, а не лише їх фізичної нестачі.

Макроекономічна нестабільність проявляється через інфляційні процеси та девальвацію національних валют, що знижує реальні доходи населення і формує бар'єри економічної доступності продовольства. Навіть за відносної достатності пропозиції продовольчих ресурсів значна частина домогосподарств втрачає можливість їх придбання, що поглиблює соціальну диференціацію та посилює ризики продовольчої незабезпеченості.

Кліматичні зміни дедалі частіше виконують роль мультиплікатора кризових процесів. Погодні аномалії, пов'язані з глобальними кліматичними коливаннями, включаючи явище Ель-Ніньйо, спричиняють зниження врожайності, деградацію природних ресурсів і порушення аграрних циклів. У регіонах із високою залежністю від сільського господарства це призводить до різкого зростання вразливості населення.

Вимушене переміщення населення трансформує локальні продовольчі кризи у трансрегіональні, посилюючи навантаження на приймаючі економіки та системи соціального забезпечення. Концентрація переміщених осіб у країнах із обмеженими ресурсами створює додаткові виклики для забезпечення стабільності продовольчих систем.

Скорочення обсягів гуманітарного фінансування відбувається на тлі зростання масштабів кризових явищ, що формує розрив між потребами та можливостями їх покриття. За такої конфігурації ризик переходу окремих регіонів у фазу масового голоду суттєво підвищується.

Результати дослідження свідчать про необхідність трансформації підходів до управління продовольчою безпекою. Перевага має надаватися не лише екстреним заходам реагування, а й довгостроковим інвестиціям у розвиток локальних продовольчих систем, підвищення стійкості аграрного виробництва та зміцнення інституційної спроможності. Інтеграція гуманітарних і розвиткових інструментів у межах єдиної політики формує передумови для зниження масштабів продовольчої незабезпеченості.

Позиція України у глобальному індексі голоду характеризується відносно низьким рівнем гостроти проблеми, що відображає достатній рівень

фізичної наявності продовольства. У 2023 році країна посіла 44-те місце серед 125 держав із значенням індексу 8,2 бала. Довгострокова динаміка демонструє зниження показника порівняно з початком 2000-х років, однак після періоду 2015-2018 років простежується певне погіршення. Водночас внутрішня ситуація характеризується зростанням значення економічної доступності продовольства як ключового чинника продовольчої безпеки в умовах воєнно-економічної нестабільності [3].

Підсумкові узагальнення засвідчують формування продовольчої кризи як складної багаторівневої системи, у якій перехресна дія конфліктних, макроекономічних, кліматичних і демографічних чинників генерує стійкі дисбаланси глобального масштабу. Подолання наявних структурних розривів вимагає консолідованої міжнародної взаємодії, орієнтованої на будівництво стійкої, адаптивної та інституційно узгодженої моделі забезпечення глобальної продовольчої безпеки.

Список використаних джерел:

1. Global Network Against Food Crises. *Global Report on Food Crises 2024* [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.fsinplatform.org/report/global-report-food-crises-2024/
2. FAO, IFAD, UNICEF, WFP, WHO. *The State of Food Security and Nutrition in the World 2023* [Електронний ресурс]. Rome: FAO, 2023. Режим доступу: https://www.fao.org/publications/sofi/2023/en/
3. Concern Worldwide, Welthungerhilfe. *Global Hunger Index 2023: The Power of Youth in Shaping Food Systems* [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.globalhungerindex.org/2023.html

УДК 329.78:352

Аліна ДРАЧУК
здобувачка ступеню вищої освіти магістра
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Валерій КОНОНЕНКО**, *завідувач кафедри*
публічного управління та менеджменту,
доктор історичних наук, професор

МОЛОДІЖНА УЧАСТЬ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі молоді у процесах розвитку територіальних громад, особливо в умовах децентралізації та трансформації системи публічного управління в Україні. У сучасних демократичних суспільствах молодь розглядається не лише як соціальна група, що потребує підтримки, а передусім як активний суб'єкт суспільних змін.

Указом Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» (2019) проголошено, що вони прийняті «з метою забезпечення національних інтересів України щодо сталого розвитку економіки, громадянського суспільства і держави для досягнення зростання рівня та якості життя населення, додержання конституційних прав і свобод людини і громадянина» [1]. На нашу думку, розвитку економіки, громадянського суспільства і держави, додержання конституційних прав і свобод людини та громадянина неможливі без ефективної державної політики.

Молодіжна політика є ключовим чинником сталого розвитку держави та територіальних громад, оскільки вона формує людський капітал, забезпечує соціальну згуртованість і сприяє економічній та політичній стабільності. Інвестування у молодь, яке підкреслюється в документах Організація Об'єднаних Націй та системі Цілі сталого розвитку, створює передумови для інноваційного розвитку, зменшення безробіття та запобігання міграції молоді з громад. Водночас залучення молоді до місцевого самоврядування через молодіжні ради та громадські ініціативи, що відповідає рекомендаціям Рада Європи, посилює демократичні процеси, підвищує довіру до влади та формує кадровий резерв для публічного управління. Вважаємо, що ефективна

молодіжна політика виступає стратегічним інструментом довгострокової соціально-економічної стійкості, екологічної відповідальності та після кризового відновлення держави і громад.

Згідно з Законом України «Про основні засади молодіжної політики» (2021), молодь (молоді особи) – це особи віком від 14 до 35 років включно, які є громадянами України, іноземцями або особами без громадянства, що перебувають на території України на законних підставах [2]. Саме ця соціально-демографічна група характеризується високим потенціалом до інноваційної діяльності, соціальної мобільності та активної участі у процесах сталого розвитку суспільства.

Згідно з положеннями Стратегії державної молодіжної політики до 2030 року, одним із важливих напрямів державної молодіжної політики є ознайомлення молоді з процесами державотворення, діяльністю органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також популяризація державної служби серед молодих людей [3].

У демократичному українському суспільстві важливими цінностями участі молоді є забезпечення молодим людям доступу до прав людини та громадянина, дотримання принципів рівності й демократії, заохочення активної громадянської позиції, створення умов для розвитку здібностей і талантів, а також підтримка безпеки, здоров’я та загального добробуту молоді [4].

Одним із ключових механізмів реалізації молодіжної участі є діяльність молодіжних консультативно-дорадчих органів, громадських організацій та молодіжних центрів. Такі інституції сприяють представництву інтересів молоді, розвитку лідерських компетентностей та формуванню активної громадянської позиції. Важливим елементом розвитку молодіжної політики також є створення молодіжної інфраструктури – просторів, центрів та платформ для комунікації молоді.

Практичний досвід діяльності у сфері молодіжної політики підтверджує, що ефективне залучення молоді до розвитку громад можливе за умови створення сталих інституцій та платформ для взаємодії. Для прикладу можна

навести діяльність Вінницького обласного молодіжного центру «Квадрат», що спрямована на розвиток молодіжної інфраструктури, неформальної освіти та підтримку молодіжних ініціатив у регіоні.

Важливою ініціативою у цьому напрямі є проєкт «КВАДРАТ», який передбачає розвиток мережі молодіжних центрів і просторів у територіальних громадах Вінницької області. З огляду на те, що Вінницька область налічує 63 громади, кожна з них має потенціал створити власний молодіжний простір, який стане платформою для розвитку громадянської активності, реалізації молодіжних ініціатив та формування нових лідерів.

Подібні ініціативи відповідають сучасним підходам до розвитку молодіжної політики, які передбачають децентралізацію молодіжної інфраструктури та перенесення фокусу з централізованих інституцій на розвиток локальних молодіжних середовищ.

Саме на рівні територіальних громад формується так звана «нова екосистема участі», у межах якої молодіжні ради, центри та молодіжні простори виконують не лише консультативну, але й модераційну роль, сприяючи налагодженню ефективної комунікації між органами влади та молоддю [5].

Розвиток молодіжної інфраструктури сприяє не лише формуванню активної громадянської позиції молоді, але й підвищенню рівня соціальної згуртованості громади, створенню умов для неформальної освіти та реалізації соціальних інновацій. Молодіжні центри та простори виступають майданчиками взаємодії, де молоді люди можуть реалізовувати власні ідеї, брати участь у навчальних програмах, волонтерських ініціативах та проєктах розвитку громад.

Отже, молодіжна участь є важливим чинником сталого розвитку територіальних громад. Активне залучення молоді до процесів прийняття рішень сприяє підвищенню ефективності місцевого врядування, розвитку громадянського суспільства та формуванню відповідального покоління громадян. Подальший розвиток молодіжної політики в Україні має бути

спрямований на підтримку молодіжних ініціатив, розвиток мережі молодіжних центрів та створення ефективних механізмів партнерства між молоддю, органами влади та громадським сектором.

Список використаних джерел::

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019. *Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text.
2. Про основні засади молодіжної політики: Закон України від 27 квітня 2021 року № 1414-IX. *Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text.
3. Стратегія державної молодіжної політики до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 червня 2021 № 579-р. *Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94/2021#Text.
4. Модель участі молоді. *Unicef.* 2019. URL: https://www.unicef.org/ukraine/en/media/596/file/Youth_part_mdel_UKR.pdf.
5. Абрамова І.О. Еволюція молодіжної політики: соціально-економічні аспекти становлення молоді як суб'єкта суспільного розвитку. *Актуальні проблеми економіки.* 2024. № 12. Том 2 (282/2). С.160-168.

УДК: 330.322:339.727.22

Іван ЗУБАР
к.е.н, старший викладач кафедри
публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

МАКРОЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ ЗАЛУЧЕННЯ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Вивчення макроекономічних чинників залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ) є важливим, оскільки вони забезпечують потужний канал трансферу технологій, створення робочих місць, розвитку навичок і знань працівників у країнах-реципієнтах, що далі трансформується у додаткові інвестиції, індустріалізацію та економічне зростання. У вітчизняному правовому полі поняття іноземних інвестицій визначається насамперед Законом України «Про режим іноземного інвестування», відповідно до якого ними є всі

види цінностей, що вкладаються іноземними інвесторами в об’єкти інвестиційної діяльності з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту [1]. До таких цінностей належать валюта, майно, цінні папери, майнові вимоги, права інтелектуальної власності та права на здійснення господарської діяльності. Отже, головною ознакою ПІІ є не лише переміщення капіталу через кордон, а й наявність управлінського контролю або відчутного впливу інвестора на діяльність підприємства.

Упродовж 2015–2025 рр. приплив ПІІ в Україну залишався нестабільним і прямо залежав від макроекономічних чинників. Після спаду у 2015 р. у 2016–2019 рр. спостерігалося поступове відновлення інвестицій, у 2021 р. було досягнуто пікового значення – 7,32 млрд дол. США, однак у 2022 р. через повномасштабне вторгнення обсяг ПІІ різко скоротився до 348 млн дол. США. У 2023–2025 рр. відбулося часткове відновлення, але без повернення до довоєнного максимуму [2]. При цьому основну частину припливу формували не нові вкладення, а реінвестовані доходи, що свідчить про обережність інвесторів і збереження активності переважно вже присутнього бізнесу.

Аналізуючи основні макроекономічні чинники, які мають негативний вплив на інвестиційну привабливість, звернемось до еклектичної парадигми OLI Дж. Даннінга [8]. Вона дозволяє зрозуміти, що перед інвестуванням транснаціональні компанії, оцінюючи специфічні характеристики країни, критичними індикаторами вважають: розмір ринку, інфраструктуру, відкритість економіки, людські й природні ресурси, належну фіскальну та монетарну політику, безпекову ситуацію, логістику, фінансову кон’юнктуру (девальвація, інфляція, курс валюти та ін.), падіння споживчого попиту, міграцію. Також модель OLI окреслює конкретні переваги країн-рецепієнтів ПІІ за умови, що їх орієнтація не буде сконцентрована на вигодах від низької вартості своїх ресурсів, а зусилля зосередяться на ефективному економічному управлінні, стійкій законодавчій базі і сприятливому інвестиційному кліматі.

Згідно з теорією «шлях інвестиційного розвитку націй» [4], імпорт і експорт країною ПІІ перебуває у прямій залежності від рівня її економічного розвитку, це свідчить, що активізацію експорту капіталу породжує його

первісний імпорт. Тобто саме завдяки ПІІ країна отримує відсутні технічні та інтелектуальні ресурси, що у подальшому дозволяє їй розпочати власну фінансову експансію (колишні імпортери поступово перетворюються у «агресивних» експортерів, що активно завойовують світовий економічний простір, прикладом є країни «індустріальні тигри» [3].

Із проаналізованих парадигм випливає, що для активізації іноземного інвестування Україні недостатньо лише декларувати відкритість економіки. Ключовими умовами мають стати зниження безпекових ризиків, забезпечення макрофінансової стабільності, стримування інфляції й валютних коливань, посилення захисту прав інвесторів, зменшення корупційних ризиків, продовження цифровізації державних послуг і концентрація підтримки на пріоритетних секторах відбудови – промисловості, торгівлі, інфраструктурі, IT та видобувній сфері. Світовий досвід свідчить, що до найбільш поширених механізмів залучення ПІІ підприємствами належать організація спільних підприємств, заснування акціонерних товариств, використання лізингових інструментів, відкриття транснаціональних компаній, формування венчурних структур, а також укладання концесійних угод [7]. Ключовим інструментом системи управління інвестиційною привабливістю підприємства, що забезпечує врахування макроекономічних чинників, слід вважати формування адаптивної інвестиційної політики, орієнтованої на мінімізацію ризиків, підвищення операційної стійкості та посилення здатності підприємства до залучення капіталу. З огляду на це доцільно запропонувати такі напрями її реалізації:

1. Активізувати інвестиції у цифровізацію, енергоефективність і локалізацію виробництва, оскільки впровадження ERP-, CRM-систем, аналітичних платформ і сучасних технологій дає змогу посилити контроль за витратами, зменшити залежність від людського фактору та забезпечити безперервність операційної діяльності.

2. Розвивати партнерські моделі взаємодії з іншими підприємствами через укладання угод про кооперацію, спільну реалізацію інвестиційних проєктів, використання складських і транспортних потужностей, що сприятиме зниженню фінансового навантаження та підвищенню стійкості [5].

3. Розширювати використання альтернативних джерел фінансування, зокрема краудфандингу, міжнародних грантових програм, донорської та благодійної підтримки, що дозволить залучати додатковий капітал без надмірного боргового навантаження.

4. Спрямовувати інвестиції насамперед у критично важливі та швидкоокупні напрями, які забезпечують підтримання економічної активності, модернізацію виробництва та підвищення стійкості підприємства [6].

5. Оптимізувати витрати на основі технологічного оновлення, передбачивши перегляд виробничих процесів, скорочення енергоспоживання та перехід на більш економні технології.

Отже, поєднання стабільного макросередовища, інвестиційно орієнтованої інституційної архітектури, чітких секторних пріоритетів та релевантної адаптивної інвестиційної політики підприємств стане основою зростання інвестиційної привабливості України як у сучасних умовах, так і у перспективі повоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про режим іноземного інвестування» від 19.03.1996 р. № 93/96-ВР. URL: https://surl.li/mepnkg
2. Національний банк України. Статистика зовнішнього сектору. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external
3. Рябенко В. В., Томецький В. М. Особливості інвестиційної діяльності в умовах воєнного стану: аналіз змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 11. DOI: 10.32782/2786-765X/2025-11-30.
4. Синетар І., Заяць О. Еволюція теорій прямих іноземних інвестицій: від класичних концепцій до сучасних адаптацій. *Сталий розвиток економіки*, 2025. №5 (56). С. 210-218.
5. Скорук О.П., Зубар І.В. Перспективні напрями організації фермерської кооперації. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2018. №7. С.97-109.
6. Яременко О.І., Страхніцький Я.О, Зубар І.В., Намазова Ю.І. Менеджмент підприємств критичної інфраструктури в умовах сучасних безпекових викликів: монографія. Вінниця: ФОП Рогальська І.О., 2025. 236 с.
7. Beri P. B., Mhonyera G. Macroeconomic Drivers, Governance, and Foreign Direct Investment in Central and Eastern European Countries (CEECs). Economic and Business Review. 2023. Vol. 25, №. 3. P. 131–145.
8. Dunning J. H., Narula R. The Investment Development Path Revisited. In: Theories and Paradigms of International Business Activity. 2002. P. 138–172.

УДК 005.591.6:005.332.4:334.7

Денис КОРОТЧЕНКО
здобувач ступеню вищої освіти бакалавра
Ольга МАТЕРИНСЬКА *к.е.н., доцент*
кафедри фундаментальних і приватно правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СТАРТАПУ GRAMMARLY

Діяльність стартапу Grammarly є яскравим прикладом успішної трансформації інноваційної ідеї у глобальний технологічний продукт, що функціонує на перетині лінгвістики, штучного інтелекту та сучасного менеджменту. Виникнувши як стартап з українським корінням, Grammarly з перших етапів свого розвитку був орієнтований не просто на створення програми для перевірки текстів, а на формування цілісної інноваційної екосистеми, в центрі якої перебуває користувач, його комунікативні потреби та вимоги до якості цифрової взаємодії. Характеристика Grammarly як об’єкта управління інноваціями показує, що це технологічний стартап, який спеціалізується на розробці цифрових інструментів для аналізу та вдосконалення письмового мовлення, використовуючи алгоритми машинного навчання та обробки природної мови [1]. Його інноваційна природа проявляється у поєднанні наукових досягнень з практичними бізнес-рішеннями, адаптованими до глобального ринку. Управлінські рішення тут спрямовані на створення умов для постійного експериментування та швидкого впровадження результатів у комерційний продукт, що дозволяє стартапу залишатися конкурентоспроможним у динамічному цифровому середовищі. Особливістю Grammarly є його людиноорієнтована стратегія, яка визначає технологічний розвиток та організаційну культуру, де інновації розглядаються не як разовий результат, а як безперервний процес, що ґрунтується на міждисциплінарній взаємодії команд розробників, лінгвістів та менеджерів [2].

Оцінка інноваційного потенціалу та конкурентних переваг Grammarly демонструє високий рівень його інноваційної зрілості та стійкість бізнес-

моделі. Ключовим елементом цього потенціалу є глибока технологічна база, що не обмежується формальною перевіркою орфографії, а пропонує комплексний інтелектуальний аналіз стилю, тональності, логіки та комунікативної доцільності тексту. Унікальна ціннісна пропозиція Grammarly полягає у здатності персоналізувати рекомендації відповідно до контексту та мети тексту, що є складним для відтворення конкурентами. Суттєвим чинником конкурентоспроможності є ефект мережевої економіки: кожен новий текст, оброблений системою, підвищує якість алгоритмів, створюючи позитивний зворотний зв'язок між зростанням аудиторії та технологічною досконалістю сервісу. Це формує високі бар'єри для входу на ринок нових гравців. Крім того, сильний бренд Grammarly асоціюється з надійністю та професійністю, що критично важливо для роботи з конфіденційною інформацією. Поєднання глибоких технологічних інновацій, ефективної організаційної структури, сильного бренду та здатності масштабувати продукт на глобальному рівні формує унікальну конкурентну позицію, яку важко відтворити іншим учасникам ринку [3].

Водночас аналіз проблем і бар'єрів управління інноваціями у Grammarly показує, що його успіх є результатом постійного подолання багаторівневих викликів. Однією з ключових проблем є баланс між швидкістю технологічного розвитку та стабільністю продукту, адже потреба в швидкому впровадженні нових функцій може конфліктувати з необхідністю ретельного тестування та збереження довіри користувачів. Важливим бар'єром виступає масштабування інновацій: зростання компанії вимагає формалізації процесів, що може знижувати швидкість ухвалення рішень і пригнічувати креативність, створюючи дилему між збереженням стартап-культури та впровадженням корпоративних механізмів. Окрему групу проблем становлять кадрові та культурні бар'єри, пов'язані з управлінням міждисциплінарними та мультикультурними командами, а також виклики віддаленої роботи. Суттєвими є також етичні та правові обмеження, оскільки інновації у сфері аналізу текстів безпосередньо пов'язані з обробкою конфіденційних даних, що вимагає

суворого дотримання норм захисту та етичних стандартів, уповільнюючи впровадження нових рішень [4].

Ринкові та фінансові аспекти також створюють значні виклики для управління інноваціями в Grammarly. Функціонуючи у висококонкурентному середовищі, де великі технологічні корпорації активно розвивають власні інструменти мовної підтримки, стартап повинен будувати інноваційну стратегію, чітко орієнтовану на потреби користувачів. Надмірна концентрація на технологічних новаціях може призвести до створення функцій, які не мають ринкової цінності. Крім того, інновації у сфері штучного інтелекту є капіталомісткими, потребуючи значних інвестицій у дослідження та обчислювальні ресурси. Це створює напруження між довгостроковими стратегічними цілями та очікуваннями інвесторів щодо швидкої прибутковості, змушуючи шукати компроміси між радикальними та поступовими інноваціями. У підсумку, управління інноваціями в Grammarly постає не як лінійний процес, а як динамічна система стратегічних рішень, спрямованих на узгодження інтересів різних стейкхолдерів. Досвід цього стартапу демонструє, що здатність ідентифікувати та системно долати інноваційні бар'єри є ключовою умовою сталого розвитку в умовах глобальної цифрової економіки, дозволяючи не лише досягати комерційного успіху, але й задавати нові стандарти якості у сфері цифрових комунікацій.

Список використаних джерел:

1. Копитко М. І., Блага Н. В. *Управління інноваціями та інвестиціями: навчальний посібник у схемах і таблицях.* Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 296 с.
2. Кобеля-Звір М. Я. Український фонд стартапів: грантові програми підтримки інноваційних проєктів. Запоріжжя: Політехніка ЗПУ, 2024. С. 74–82.
3. Гринкевич С., Беньо Ю. Інновації як чинник забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2023, 10.
4. Дума О. І., Качмар Г. Я. Розвиток екосистеми стартапів України в час війни: проблеми та виклики. *Менеджмент та підприємництво в Україні*, №2 (12), 2024. С. 269–285.

УДК 658.5:004:339.1

Оксана КУЗЬМЕНКО,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна
Олег ЧЕРПАКОВ,
аспірант
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими цифровізацією, глобалізацією ринків та зміною поведінкових моделей споживачів. У цих умовах торговельні підприємства функціонують у середовищі підвищеної конкуренції, динамічних змін попиту та зростаючих вимог до швидкості, якості й персоналізації обслуговування. Це зумовлює необхідність переосмислення підходів до управління ефективністю, зокрема через інтеграцію цифрових технологій у стратегічний менеджмент. Частка електронної комерції у світовому роздрібному товарообігу перевищила 22% у 2024 році, тоді як у 2015 році цей показник становив менше 8%. Очікується, що до 2030 року цифрові канали стануть домінуючими у більшості сегментів роздрібної торгівлі. Аналіз показав, що підприємства, які системно інтегрують цифрові технології у свою діяльність, досягають на 20-30% вищих показників операційної ефективності порівняно з компаніями, що функціонують у межах традиційних бізнес-моделей. Йдеться насамперед про відмінності між цифрово-орієнтованими та традиційними (лінійними) моделями ведення бізнесу [1].

Саме завдяки переходу від традиційних до цифрових моделей підприємства отримують можливість скорочувати операційні витрати, підвищувати швидкість обслуговування клієнтів, ефективніше управляти запасами та логістикою, а також формувати нові джерела доходу, що в сукупності і забезпечує суттєве зростання операційної ефективності.

Стратегічне управління ефективністю торговельних підприємств у цифрову епоху передбачає системне поєднання класичних управлінських концепцій із сучасними інформаційними технологіями. Цифрові технології виступають не лише інструментом автоматизації процесів, а й фактором трансформації бізнес-моделей та джерелом конкурентних переваг.

Міжнародний досвід свідчить про активну інтеграцію цифрових технологій у діяльність торговельних підприємств. Так, компанії Amazon, Alibaba та Walmart реалізують комплексні цифрові стратегії, що охоплюють автоматизацію логістики, використання штучного інтелекту для прогнозування попиту, персоналізацію маркетингових пропозицій та розвиток омніканальних моделей продажу. Так, Amazon застосовує алгоритми машинного навчання для оптимізації складських операцій, що дозволяє скоротити час обробки замовлень на 30-40%. Alibaba активно використовує великі дані для аналізу поведінки споживачів, забезпечуючи високий рівень персоналізації сервісів [2].

Стратегічне управління ефективністю в умовах цифровізації передбачає також трансформацію організаційних структур та управлінських підходів. Зокрема, відбувається перехід від ієрархічних моделей до гнучких, мережевих структур, що забезпечують швидку адаптацію до змін. Важливу роль відіграє розвиток цифрових компетенцій персоналу, що стає необхідною умовою ефективного використання інформаційних технологій. Разом з тим, впровадження цифрових технологій супроводжується низкою викликів. Серед них – значні інвестиційні витрати, ризики кібербезпеки, необхідність інтеграції нових систем із існуючою інфраструктурою, а також опір змінам з боку персоналу. Близько 60% цифрових трансформацій не досягають запланованих результатів саме через організаційні та управлінські проблеми.

В умовах української економіки питання цифровізації торговельних підприємств набуває особливої актуальності. Попри складні макроекономічні умови, спостерігається активний розвиток електронної комерції та цифрових сервісів. За даними Державної служби статистики України, обсяг роздрібного товарообігу через інтернет-канали демонструє стійку тенденцію до зростання.

Водночас рівень цифрової зрілості більшості підприємств залишається недостатнім, що обумовлює потребу у формуванні ефективних стратегій цифрової трансформації [3].

Практична реалізація стратегічного управління ефективністю на засадах цифрових технологій передбачає кілька ключових етапів. По-перше, проведення комплексної діагностики поточного рівня цифровізації та визначення стратегічних цілей. По-друге, розробку цифрової стратегії, що інтегрується із загальною стратегією розвитку підприємства. По-третє, впровадження сучасних інформаційних систем та технологій, зокрема ERP, CRM, BI-платформ, систем електронної комерції. По-четверте, розвиток людського капіталу та формування цифрової культури. По-п’яте, моніторинг і оцінювання ефективності реалізованих заходів на основі ключових показників ефективності (KPI). Особливу увагу слід приділити використанню аналітичних інструментів у процесі стратегічного управління. Системи бізнес-аналітики (BI) дозволяють обробляти великі обсяги даних, виявляти закономірності та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Це сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства, зниженню ризиків та оптимізації ресурсів [4].

Таким чином, стратегічне управління ефективністю торговельних підприємств на засадах цифрових технологій є ключовим напрямом забезпечення їх конкурентоспроможності в сучасних умовах. Інтеграція інформаційних технологій у всі рівні управління дозволяє підвищити операційну ефективність, покращити якість обслуговування клієнтів та сформувати нові джерела цінності. Водночас успішна реалізація цифрових стратегій потребує комплексного підходу, що враховує як технологічні, так і організаційні аспекти. Перспективи подальших досліджень пов’язані з розробкою методичних підходів до оцінювання ефективності цифрової трансформації та адаптацією міжнародного досвіду до умов національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Digital transformation and operational efficiency: global report. 2023. URL: https://www2.deloitte.com
2. Global e-commerce market report 2024. 2024. URL: https://www.statista.com
3. Державна служба статистики України. Інформаційне суспільство та цифрова економіка України: статистичний збірник. Київ, 2023. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/
4. Кравченко О.В. Цифрова трансформація підприємств торгівлі в Україні. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 45–50.

УДК 352:005.334.2:316.47

Анастасія КУЛЬЧИЦЬКА
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри публічне управління та менеджменту
Науковий керівник: **Ігор КУШКО**, *доктор філософії, старший викладач*
кафедри публічне управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА РОЗБУДОВА ДОВІРИ В ПРОЦЕСІ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Процеси децентралізації в Україні, що супроводжувалися укрупненням територіальних громад та розширенням їхніх повноважень, вивели питання міжмуніципального співробітництва на рівень стратегічного державного пріоритету. Однак практична реалізація спільних проєктів часто стикається із прихованими або відкритими конфліктами інтересів, які гальмують розвиток територій. В умовах воєнного стану та необхідності повоєнного відновлення, дефіцит ресурсів посилює конкуренцію між громадами, що робить проблему управління конфліктами надзвичайно гострою. Конфлікти в публічному управлінні на місцевому рівні не є виключно деструктивним явищем, при правильному менеджменті вони можуть стати каталізатором пошуку оптимальних рішень.

Метою дослідження є наукове обґрунтування механізмів управління конфліктами в системі міжмуніципальної взаємодії та визначення стратегічних

пріоритетів розбудови довіри як умови успішної реалізації спільних проєктів територіальних громад.

Ефективність публічного управління міжмуніципальною взаємодією суттєво залежить від здатності суб'єктів врядування нівелювати деструктивні суперечності, що найчастіше виникають у ресурсній площині через прагматичний розподіл спільних бюджетних активів і майна, у політичній сфері внаслідок конкуренції управлінських амбіцій місцевих лідерів, а також у площині ідентичності, де мешканці периферійних територій виявляють обґрунтовані побоювання щодо втрати своєї унікальності та суб'єктності під тиском домінування центру агломерації. Традиційні ієрархічні методи вирішення таких суперечностей у сучасних умовах є неефективними, оскільки децентралізація передбачає горизонтальний тип зв'язків. Тому на перший план виходить впровадження інструментів муніципальної медіації, де незалежна сторона допомагає знайти компроміс, що базується на принципі «виграш-виграш» (win-win) [1].

Система публічного управління конфліктами в межах міжмуніципального співробітництва має базуватися на превентивному запровадженні стратегічного діалогу, оскільки дефіцит або викривлення інформації є першопричиною більшості суперечностей, а використання інструментів спільного прогнозування та наявність верифікованих розрахунків економічної вигоди для кожної сторони дозволяють мінімізувати простір для маніпуляцій, трансформуючи потенційне протистояння навколо екологічного чи інфраструктурного навантаження у конструктивну площину через механізми прозорих фінансових компенсацій та цільових інвестицій у розвиток територій-партнерів [1].

Розбудова довіри в процесі співробітництва громад є складним багаторівневим процесом. На першому рівні – інституційна довіра, що базується на дотриманні юридичних зобов'язань. Чітке виконання пунктів договору про співробітництво, своєчасність міжбюджетних трансфертів та відкритість звітності формують фундамент, на якому будується подальша

взаємодія. На другому рівні знаходиться міжособистісна довіра між керівниками громад та депутатами, яка зміцнюється через неформальні майданчики комунікації, спільні навчання та візити для обміну досвідом. Третій, найбільш критичний рівень – це соціальна довіра мешканців. Якщо жителі сільської громади бачать, що після підписання договору про співпрацю з великим містом якість їхніх послуг покращилася, рівень підтримки реформ зростає, а конфліктний потенціал згасає [1].

Цифровізація виступає потужним інструментом зміцнення довіри. Впровадження спільних геоінформаційних систем для моніторингу природних ресурсів або єдиних платформ для голосування за проєкти бюджету участі робить процес управління прозорим. Коли мешканець бачить дані з датчиків моніторингу води в реальному часі або може відстежити рух коштів спільного фонду через онлайн-дашборди, підстави для недовіри та конфліктів на ґрунті підозр у корупції зникають. Публічне управління має активно використовувати ці «технології довіри» для створення безбар'єрного комунікаційного середовища між усіма стейкголдерами агломерації [1].

Окрему увагу слід приділити управлінню конфліктами в умовах обмежених ресурсів під час війни. В цей період довіра трансформується у муніципальну солідарність. Громади, що приймають ВПО, та громади, чий бізнес релокувався[1], повинні розробляти спільні дорожні карти використання людського капіталу. Конфлікти навколо навантаження на соціальну інфраструктуру мають вирішуватися через спільні грантові заявки до міжнародних донорів, де громади виступають як єдиний суб'єкт. Це не лише знімає внутрішню напругу, а й підвищує авторитет регіону на міжнародній арені [1].

Підсумовуючи, слід зазначити, що ефективне управління конфліктами в процесі співробітництва територіальних громад є неможливим без системної роботи над розбудовою довіри. Встановлено, що конфлікти інтересів є закономірним наслідком розвитку агломераційних процесів, проте їхнє успішне

[1] Релокація – це процес перенесення бізнесу, виробничих потужностей або офісів із місця постійної дислокації на нове задля збереження функціонування, безпеки та доступу до ресурсів.

вирішення лежить у площині переходу від конкурентних до кооперативних стратегій публічного управління. Інструментарії муніципальної медіації, цифрова прозорість та спільне стратегічне планування є ключовими факторами нівелювання деструктивних суперечностей. Розбудова довіри має відбуватися одночасно на інституційному, політичному та соціальному рівнях, що дозволяє сформувати стійке партнерство, здатне витримувати зовнішні кризи. В умовах повоєнного відновлення саме солідарність та взаємна підзвітність громад стануть фундаментом для побудови нової моделі сталого розвитку, де довіра виступає не лише моральною категорією, а й реальним економічним активом, що прискорює модернізацію територій. Таким чином, управління конфліктами має стати обов'язковою компетенцією сучасного публічного службовця, а розбудова довіри – довгостроковим пріоритетом муніципальної політики.

Список використаних джерел:

1. Квітка С., Мазур О. Особливості державної політики протидії соціальним конфліктам на основі розвитку співробітництва громад з використанням мережевого управління та смарт-спеціалізації територій. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11, № 1. С. 86–93. DOI: https://doi.org/10.15421/152312.
2. Переверзєв О. О. Механізми запобігання та врегулювання конфліктів у системі публічного управління: дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Житомир, 2025. 219 с.

УДК 005.334

Максим ЛЕВИЦЬКИЙ
здобувач ступеня вищої освіти магістра
Марина НАЗАРЕНКО *к.е.н., доцент*
кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В КОМПАНІЇ «ЕПІЦЕНТР К»

Анотація. Досліджено особливості антикризового управління в ТОВ «Епіцентр К» - одному з провідних українських ритейлерів - в умовах повномасштабного воєнного вторгнення. Проаналізовано превентивні, реактивні та відновлювальні заходи компанії, зокрема значні втрати

торговельних об’єктів, створення гуманітарних хабів, підтримку ЗСУ та цивільного населення, адаптацію логістики та реалізацію соціальних ініціатив. Особливу увагу приділено практичному поєднанню концепцій, принципів і підходів антикризового управління для забезпечення економічної та соціальної стійкості бізнесу. Запропоновано практичні рекомендації для підприємств роздрібної торгівлі щодо посилення антикризової стійкості в умовах тривалої невизначеності.

Ключові слова: антикризове управління, Епіцентр К, воєнний стан, ритейл, стійкість бізнесу, гуманітарна допомога, відновлення.

Актуальність. Запровадження воєнного стану в Україні з лютого 2022 р. суттєво ускладнило умови функціонування підприємств, особливо в сфері роздрібної торгівлі. Руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, енергетична криза, падіння купівельної спроможності та постійні безпекові загрози стали визначальними викликами [1; 2]. ТОВ «Епіцентр К», як один з лідерів DIY-ритейлу, зазнало значних втрат, але продовжує операційну діяльність і навіть відновлює об’єкти. Вивчення антикризового досвіду компанії є актуальним, оскільки дозволяє виявити ефективні механізми адаптації бізнесу в умовах багатовимірної кризи. Концептуальне обґрунтування антикризових рішень дає змогу не лише мінімізувати збитки, але й трансформувати виклики у можливості для подальшого розвитку [3].

Мета дослідження – дослідити особливості антикризового управління в ТОВ «Епіцентр К», проаналізувати застосовані концепції, принципи та підходи, оцінити їх ефективність в умовах воєнного стану та розробити рекомендації для підвищення стійкості підприємств роздрібної торгівлі.

Антикризове управління являє собою комплекс заходів, спрямованих на запобігання, мінімізацію та подолання кризових явищ в організації. Воно базується на чітких концепціях, принципах і підходах, які забезпечують гнучкість і стійкість бізнесу в умовах воєнного стану [4, с. 5–12].

У науковій літературі традиційно вирізняють «вузький» (реагування на вже наявну кризу) та «широкий» (постійна управлінська функція) підходи до

антикризового управління [5, с. 16–19]. Діяльність «Епіцентр К» яскраво ілюструє широкий підхід, що поєднує превентивні, реактивні та інтеграційні елементи.

За роки повномасштабної війни компанія втратила 10 торговельних центрів загальною площею близько 200 тис. м², зокрема в Маріуполі, Бучі, Чернігові, Харкові, Херсоні та інших містах. Загальні втрати бізнесу, за незалежними оцінками, перевищили 1 млрд дол. США [2; 6].

Превентивна концепція реалізувалася через диверсифікацію постачання, розвиток власного імпорту, створення резервних складських потужностей та посилення онлайн-каналів. Реактивна концепція проявилася в оперативному відновленні роботи після руйнувань, кібератак (зокрема у 2025 р.) та обстрілів. Інтеграційна концепція дозволила поєднати комерційні цілі з потужною соціальною відповідальністю, що стало важливим фактором загальної стійкості [3; 7].

Ефективність антикризового управління значною мірою залежить від дотримання ключових принципів. Серед них особливо важливими для «Епіцентр К» виявилися:

1) принцип адаптивності (швидке відновлення роботи та зміна асортименту залежно від регіональних умов);
2) принцип системності (координація логістики, закупівель, продажів і соціальних проєктів);
3) принцип превентивності (створення резервів і прогнозування ризиків);
4) принцип соціальної відповідальності (підтримка ЗСУ та населення) [8; 9].

Компанія організувала гуманітарні хаби, передала значну кількість реанімобілів і генераторів, реалізувала проєкти на кшталт «Ділимось світлом» та «Незламний хаб». Загальний обсяг допомоги ЗСУ та цивільним перевищив сотні мільйонів гривень [10].

Формування антикризового управління ґрунтується на таких ключових підходах:

1) Системний — розгляд бізнесу як єдиної екосистеми;

2) Процесний — оптимізація бізнес-процесів і швидке відновлення після збоїв;
3) Ситуативний — гнучке прийняття рішень залежно від конкретної ситуації в регіоні;
4) Стейкхолдерський — баланс інтересів власників, працівників, держави, ЗСУ та споживачів [3; 11].

Водночас, аналіз досвіду компанії свідчить про певні виклики: необхідність подальшої цифровізації, посилення кіберзахисту та глибшої інтеграції з державними програмами відновлення.

Висновки. Антикризове управління в ТОВ «Епіцентр К» ефективно поєднує превентивну, реактивну та інтеграційну концепції на основі принципів адаптивності, системності, превентивності та соціальної відповідальності. Застосування системного, процесного, ситуативного та стейкхолдерського підходів дозволило компанії не лише зберегти операційну діяльність попри масштабні втрати, але й внести вагомий внесок у підтримку країни. Для подальшого підвищення стійкості підприємств ритейлу рекомендується посилити цифровізацію процесів, розвиток власного імпорту, створення стратегічних резервів, поглиблення державно-приватного партнерства та системне використання соціальної відповідальності як елемента антикризової стратегії.

Список використаних джерел:

1. Ватченко Б. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір.* 2022. № 182. С. 5–12.
2. Epicentr Group lost 10 shopping centers due to war, CEO says. The New Voice of Ukraine. 02.10.2024. URL: https://english.nv.ua/business/epicentr-group-lost-10-shopping-centers-due-to-war-says-ceo-halyna-hereha-50455277.html.
3. Олішевська А. А. Антикризове управління підприємством (за матеріалами ТОВ «Епіцентр К»): кваліфікаційна робота. Білоцерківський НАУ, 2025. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/14379/1/Олішевська.pdf.
4. Жаліло Я. А. Програми підтримки бізнесу в Україні: ефективність та перспективи. *Економіка України*. 2023. № 9. С. 80–95.
5. Пристайко В. В. Поняття та принципи антикризового управління. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: *Державне управління*. 2017. Том 28 (67). № 2. С. 16–19.
6. Epicenter's losses due to military aggression exceed $1 billion. Odessa Journal. 17.03.2025.

7. Ковальчук О. В. Адаптивність бізнесу в умовах воєнного стану. *Економіка України*. 2023. № 6. С. 40–50.
8. Левицький М. В. Організаційно-управлінський механізм антикризового управління підприємством на прикладі компаній «Епіцентр К» та «Нова Пошта». Матеріали конференції. МНАУ, 2025.
9. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities Studies*. 2023. Випуск 14 (91). С. 196–207.
10. Epicentr K. Допомога в умовах війни. Офіційний сайт. URL: https://epicentrk.ua/ua/about/dopomoga-v-umovakh-viyny/.
11. Бондар-Підгурська О. В. Реалізація цілей сталого розвитку в умовах війни: практика ТОВ «Епіцентр К». 2024.

УДК 346.12

Маргарита МАРИЧ
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Марина ДЗЕВЕЛЮК**, *к.ю.н., доцент*
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

ЗАХИСТ ПРАВ УЧАСНИКІВ ГОСПОДАРСЬКИХ ВІДНОСИН УСУЧАСНИХ УМОВАХ

Актуальність теми зумовлена необхідністю ефективного забезпечення та захисту прав учасників господарських відносин у період масштабної трансформації національного законодавства. Скасування Господарського кодексу України та перехід до регулювання господарських відносин переважно нормами Цивільного кодексу України і спеціальних законів суттєво вплинули на стабільність правового регулювання, інвестиційний клімат та гарантії захисту інтересів бізнесу. У цих умовах особливого значення набуває аналіз ефективності судових і позасудових механізмів захисту прав суб’єктів господарювання. Метою дослідження є комплексний аналіз сучасних форм і механізмів захисту прав учасників господарських відносин, зокрема ефективності судового та позасудового захисту в умовах реформування господарського законодавства України.

Проблематика захисту прав суб’єктів господарювання частково досліджувалася у працях вітчизняних науковців, проте у їхніх роботах

висвітлено окремі аспекти судового та позасудового захисту, однак комплексне вирішення проблеми залишається відкритим, зокрема щодо розмежування юрисдикції, забезпечення ефективності процесуальних гарантій та балансу приватних і публічних інтересів. У сучасних умовах захист прав учасників господарських відносин здійснюється переважно через судовий механізм у межах Господарського процесуального кодексу України. Судовий захист у господарських відносинах можна розглядати як систему матеріальних і процесуальних правових засобів, спрямованих на реалізацію права на судовий захист та відновлення порушених прав суб'єктів господарювання. Водночас ефективність цього механізму залежить від належного підтвердження матеріально-правових підстав позову та дотримання процесуальних вимог [3, с. 177]. Практика свідчить, що однією з поширених проблем є недостатність доказової бази, яка виявляється вже на стадії апеляційного або касаційного перегляду справ. У багатьох випадках суди скасовують рішення судів першої інстанції через відсутність належних доказів права власності або інших правомочностей позивача, що свідчить про системний характер цієї проблеми та потребу вдосконалення процесуальних механізмів доказування [3, с. 181].

Після скасування Господарського кодексу України питання захисту прав учасників господарських відносин регулюються нормами Цивільного кодексу України та спеціального законодавства. Однак застосування загальних цивільно-правових конструкцій не завжди враховує специфіку господарських спорів, особливо у частині захисту економічно слабших суб'єктів господарювання та забезпечення балансу інтересів сторін [2]. Суперечливим аспектом реформи стало скасування Господарського кодексу України. Його прихильники вказували на наявність дублювання норм, застарілу термінологію та надмірну складність регулювання, тоді як противники наголошували на втраті спеціальних механізмів захисту, зокрема щодо оперативно-господарських санкцій, протидії зловживанню монопольним становищем та захисту слабших учасників ринку. У науковій літературі також підкреслюється, що реформа потребує подальшого вдосконалення механізмів

захисту господарських прав та узгодження нової системи регулювання [1, с. 246–248].

Важливим напрямом удосконалення судового захисту є підвищення якості процесуального регулювання. Зокрема, пропонується удосконалити положення статті 164 Господарського процесуального кодексу України шляхом запровадження вимоги щодо обов'язкового подання разом із позовною заявою документів, які підтверджують правомочності позивача. Це дозволить підвищити ефективність судового розгляду та зменшити кількість необґрунтованих позовів [3, с. 178]. Як зазначає Олександр Бєломєстнов, ефективність судового захисту значною мірою залежить від чіткого розмежування матеріальних і процесуальних умов реалізації права на звернення до суду, дотримання строків позовної давності та правильного визначення юрисдикції [3, с. 182]. У цьому контексті актуальним залишається питання збереження спеціалізованої господарської юрисдикції та запобігання правовій невизначеності щодо підвідомчості спорів.

Науковці також звертають увагу на необхідність удосконалення позасудових форм захисту прав, зокрема медіації, арбітражу та договірних механізмів врегулювання спорів, які можуть зменшити навантаження на судову систему та забезпечити більш оперативне вирішення конфліктів. Отже, в результаті дослідження можна зробити висновок, що сучасна система захисту прав учасників господарських відносин потребує подальшого комплексного вдосконалення. Насамперед необхідно усунути прогалини у правовому регулюванні специфічних господарських інститутів, забезпечити баланс приватних і публічних інтересів та підвищити рівень правових гарантій для суб'єктів господарювання. Доцільним є або розроблення окремого закону про господарську діяльність, або суттєве оновлення положень Цивільного кодексу України з урахуванням специфіки господарських відносин. Реалізація таких підходів дозволить підвищити ефективність захисту прав учасників господарських відносин, забезпечити стабільність правового регулювання та

сприятиме покращенню інвестиційного клімату України в умовах трансформації економіки.

Список використаних джерел:

1. Сінькевич В. С., Дзевелюк М. В. Правові аспекти скасування господарського кодексу України. *Розбудова доброчесності та комплаєнсу в Україні: виклики і перспективи євроінтеграції: збірник матеріалів Всеукраїнської конференції з міжнародною участю.* м. Вінниця, 27 березня 2025. С. 246–248.
2. Осетинська Г. Чи є доцільним скасування Господарського Кодексу України? *Національна асоціація адвокатів України*. С. 345.
3. Бєломєстнов О. Ю. Механізм реалізації права на судовий захист у господарських відносинах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Серія: Право. 2023. № 77, том 1. С. 177–183.

УДК 658:005.21:005.334

Юлія МУРАТОВА
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Наталія ПРЯМУХІНА**, *д.е.н, професор*
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

ПРІОРИТЕТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються економічною нестабільністю, посиленням воєнних ризиків, зростанням вартості енергетичних і матеріальних ресурсів, порушенням логістичних ланцюгів та підвищенням вимог до безпеки і якості продукції, особливої актуальності набуває проблема формування ефективної системи управління сталим розвитком підприємства як комплексної управлінської концепції, що забезпечує узгодження поточних антикризових рішень із довгостроковими цілями підвищення конкурентоспроможності, адаптивності, безпеки та життєздатності суб’єкта господарювання [17]. У сучасному менеджменті сталий розвиток тлумачиться як основа побудови цілісної моделі управління, здатної поєднати стратегічне бачення, гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики, раціональне використання ресурсів та орієнтацію на довгострокове створення цінності для клієнтів, суспільства і самого підприємства [1, 2].

У наукових підходах до управління сталим розвитком слушно наголошується, що відповідний інструментарій охоплює методи аналізу, методи управління та форми управлінського впливу [2]. Така позиція дозволяє розглядати сталий розвиток не як декларативну мету, а як систему конкретних інструментів, рішень і процедур, за допомогою яких підприємство здатне підвищувати ефективність діяльності, модернізувати внутрішні процеси та зміцнювати стійкість в умовах нестабільного середовища.

Важливим напрямом у цьому контексті є впровадження цілісної бізнес-моделі управління сталим розвитком підприємства, яка має бути орієнтована на створення економічної, соціальної та споживчої цінності продукції або послуг і водночас враховувати вплив зовнішнього середовища, включаючи макроекономічну нестабільність, воєнні ризики, інфраструктурні обмеження, нестійкість ринків збуту, зміну вартості ресурсів, зростання конкурентного тиску та підвищення нормативних вимог до екологічності й безпеки господарської діяльності [1, 3]. За своєю суттю така бізнес-модель виконує інтеграційну функцію, оскільки поєднує стратегічні орієнтири розвитку з практичними механізмами їх реалізації. Центральним елементом цієї моделі виступає організаційна структура управління, яка забезпечує узгодження економічних, соціальних, екологічних та організаційних пріоритетів діяльності підприємства. При цьому зовнішні чинники повинні розглядатися як активні детермінанти, що формують рівень нестабільності, спектр загроз і можливостей для подальшого розвитку. Особливого значення в цій системі набуває ризик, який доцільно трактувати як наскрізний фактор, що супроводжує як зовнішні, так і внутрішні процеси управління сталим розвитком [4].

Таким чином, управління сталим розвитком слід розглядати як багаторівневу систему, що забезпечує баланс між ринковими вимогами, суспільною корисністю, інноваційністю, безпекою діяльності та здатністю підприємства до адаптації в умовах мінливого середовища. Практична реалізація такого підходу потребує використання конкретного інструментарію до якого варто віднести стратегічне планування сталого розвитку, SWOT-аналіз у контексті сталості, PESTEL-аналіз, цифрові системи управління, екологічний

аудит, карта зацікавлених сторін, інструменти корпоративної соціальної відповідальності, система KPI сталого розвитку, а також інноваційний та екологічний дизайн продукції [3]. Не менш важливими є інструменти корпоративної соціальної відповідальності та систему KPI сталого розвитку, що дозволяє кількісно вимірювати досягнення у сфері енергоефективності, екологічної результативності та соціального добробуту, а також формувати етичну модель поведінки підприємства [4].

Отже, управління сталим розвитком підприємства в умовах економічної нестабільності доцільно трактувати як стратегічно орієнтовану, ризик-чутливу та інструментально забезпечену систему менеджменту, спрямовану на досягнення довгострокової стійкості, конкурентоспроможності та суспільної цінності. Її ефективність визначається здатністю підприємства інтегрувати управління ресурсами, інноваціями, інформацією, безпекою, комунікаціями та взаємодією зі стейкхолдерами в єдиний механізм прийняття рішень. У практичному вимірі це означає необхідність переходу від локальних антикризових реакцій до системного управління сталим розвитком на основі стратегічного планування, цифрового моніторингу, ESG-орієнтованого оцінювання, кількісного вимірювання результатів та постійної адаптації до змін зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Зубар І. В. Концептуальна модель розвитку сталого землекористування фермерських господарств. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2016. № 4. С. 87-104.
2. Ковтун О. А. Методологія управління стійким розвитком підприємств в сучасних умовах: монографія; за наук. ред. О.Ю. Кудріної. Суми: ФОП Цьома С.П., 2024. 310 с
3. Медяник Ю. Г. Принципи управління сталим розвитком підприємства як стратегічний орієнтир підвищення його конкурентоспроможності. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. № 3. С. 111-125.
4. Яременко О.І., Страхніцький Я.О, Зубар І.В., Намазова Ю.І. Менеджмент підприємств критичної інфраструктури в умовах сучасних безпекових викликів: монографія. Вінниця: ФОП Рогальська І.О., 2025. 236 с.

УДК 352:316.42:330.34

Вікторія ОЛІЙНИК
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавра
спеціальності 073 Менеджмент
Науковий керівник: **Оксана ЗЕЛІНСЬКА**
доцент кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується посиленням впливу глобальних викликів, серед яких особливого значення набувають економічна нестабільність, кліматичні зміни, демографічні трансформації, цифровізація, а також безпекові загрози, зумовлені військовими конфліктами. У таких умовах територіальні громади виступають ключовими суб'єктами забезпечення стійкого розвитку на місцевому рівні. Особливої актуальності це питання набуває для України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, що вимагає адаптації механізмів управління до нових реалій.

Метою є визначення сутності глобальних викликів та аналізі їх впливу на функціонування територіальних громад, а також обґрунтуванні напрямів підвищення їх стійкості та ефективності управління.

У ході дослідження встановлено, що глобальні виклики мають комплексний і взаємопов'язаний характер, що зумовлює багатовекторний вплив на розвиток територіальних громад. Економічні виклики проявляються у зниженні інвестиційної привабливості, обмеженні фінансових ресурсів та зростанні безробіття. Соціальні виклики пов'язані з міграційними процесами, старінням населення та зростанням соціальної нерівності. Екологічні загрози спричиняють погіршення стану довкілля та потребують впровадження принципів сталого розвитку.

Окрему групу становлять безпекові виклики, які в умовах збройної агресії безпосередньо впливають на функціонування інфраструктури громад, їх ресурсний потенціал та систему управління. Встановлено, що ефективне

реагування на зазначені виклики можливе за умови впровадження інноваційних підходів до управління, розвитку цифрових інструментів, посилення міжмуніципального співробітництва та активізації участі громадян у процесах прийняття рішень.

Доведено, що важливим чинником підвищення спроможності територіальних громад є децентралізація влади, яка сприяє розширенню їх фінансової автономії та управлінських повноважень. Разом з тим, це потребує підвищення рівня професійної компетентності органів місцевого самоврядування та вдосконалення стратегічного планування розвитку громад.

Таким чином, глобальні виклики сучасності суттєво впливають на функціонування територіальних громад, зумовлюючи необхідність трансформації системи місцевого управління. Підвищення стійкості громад можливе за рахунок комплексного підходу, що передбачає інтеграцію економічних, соціальних, екологічних та безпекових аспектів розвитку. Перспективами подальших досліджень є розробка ефективних моделей управління територіальними громадами в умовах глобальної нестабільності та післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР.
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР.
3. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII.
4. Децентралізація в Україні: офіційний портал. URL: https://decentralization.gov.ua
5. Стігліц Дж. Глобалізація та її незадоволеність / Дж. Стігліц. К.: Основи, 2003.
6. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. 2015.

УДК 346.24:001.895

Катерина ОСТАПЕНКО
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Марина ДЗЕВЕЛЮК**, *к.ю.н., доцент*
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

ГОСПОДАРСЬКО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У ДІЯЛЬНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Актуальність теми зумовлена процесами глобалізації економіки, цифрової трансформації та необхідністю підвищення конкурентоспроможності українських суб'єктів господарювання в умовах європейської інтеграції. Ключовою проблемою є недостатня ефективність господарсько-правових механізмів забезпечення інноваційної діяльності, що зумовлює низький рівень інноваційної активності бізнесу та стримує економічний розвиток держави. Водночас актуальними залишаються питання адаптації законодавства до нових умов правового регулювання, визначення дієвих стимулів інноваційної діяльності та належного захисту результатів інтелектуальної діяльності у межах міжнародної кооперації.

Міжнародні економічні відносини відіграють важливу роль у розвитку інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. Поглиблення міжнародного поділу праці та глобалізаційні процеси сприяють обміну технологіями, знаннями та реалізації спільних інноваційних проєктів. Основними формами такої взаємодії є спільні науково-дослідні розробки, технологічний трансфер, участь у міжнародних інноваційних мережах, кластерах та стратегічних альянсах. Це забезпечує підвищення операційної ефективності, розширення ринків збуту, доступ до нових ресурсів і зміцнення конкурентних переваг. Водночас недостатній рівень правового захисту інтелектуальної власності створює ризики витоку технологій і нерівномірного розподілу результатів співпраці. У зв'язку з цим пріоритетним завданням для України є формування ефективних правових механізмів, спрямованих на захист національних інноваційних розробок та забезпечення справедливого партнерства [4].

Важливим інструментом державного впливу на розвиток інновацій є господарсько-правові стимули. Вони являють собою систему правових та економічних засобів, закріплених у нормативно-правових актах, що спрямовані на заохочення суб'єктів господарювання до впровадження інновацій, підвищення ефективності діяльності та дотримання законодавства. На відміну від санкцій, такі інструменти мають заохочувальний характер і реалізуються через надання податкових пільг, державної підтримки, фінансових інструментів та інших преференцій. Водночас відсутність їх чіткого нормативного закріплення як самостійної правової категорії ускладнює їх систематизацію та ефективне застосування [2, с. 7-10].

Реформування господарського законодавства та відмова від дуалістичної моделі правового регулювання зумовили суттєві зміни у сфері регулювання господарських відносин. Перехід до переважного застосування норм цивільного законодавства та спеціальних законів спрямований на уніфікацію правового поля та його наближення до європейських стандартів. Водночас такий перехід супроводжується виникненням правових прогалин, зокрема щодо застосування інструментів стимулювання інноваційної діяльності. Відсутність чітких правових орієнтирів може негативно впливати на інвестиційну активність та темпи впровадження інновацій, що обумовлює необхідність оперативного нормативного врегулювання відповідних відносин.

Суттєвим чинником розвитку інновацій є цифровізація економіки. Вона сприяє оптимізації управлінських процесів, підвищенню прозорості діяльності суб'єктів господарювання та швидкості прийняття управлінських рішень. Разом із тим в Україні відсутні комплексні правові механізми оцінки та стимулювання цифрових інновацій, що стримує їх активне впровадження, особливо у сфері малого та середнього бізнесу. У таких умовах цифрові технології нерідко сприймаються не як інструмент розвитку, а як додатковий ризик, що знижує їх практичне застосування [1, с. 28-32].

У цьому контексті доцільно звернути увагу на можливість адаптації механізмів впровадження систем управління якістю до інноваційної діяльності

суб'єктів господарювання. Такі системи забезпечують стандартизацію бізнес-процесів, зниження ризиків та підвищення рівня довіри з боку партнерів і інвесторів. Інтеграція відповідних організаційно-правових інструментів у господарську діяльність дозволить забезпечити більш системний та передбачуваний характер впровадження інновацій [3].

Зарубіжний досвід свідчить про ефективність комплексного застосування господарсько-правових механізмів стимулювання інновацій. Зокрема, у країнах Європейського Союзу активно використовуються податкові кредити, державні гранти та інноваційні фонди, які поєднуються з розвиненою системою захисту інтелектуальної власності. У США значну роль відіграє венчурне фінансування та ефективне патентне право. На відміну від України, зазначені країни характеризуються системністю правового регулювання та стабільністю державної політики у сфері інновацій, що забезпечує баланс між державною підтримкою та ринковими механізмами.

З урахуванням викладеного доцільно запропонувати такі напрями вдосконалення господарсько-правових механізмів впровадження інновацій: по-перше, розроблення та прийняття спеціального закону, який визначатиме правові засади інноваційної діяльності суб'єктів господарювання, зокрема систему стимулів та порядок їх застосування; по-друге, створення єдиного електронного реєстру державних програм підтримки інновацій з метою забезпечення прозорості та доступності інформації; по-третє, посилення міжнародно-правового співробітництва через укладення угод щодо захисту технологій та спільного фінансування інноваційних проєктів; по-четверте, впровадження цифрових платформ для моніторингу ефективності державних стимулів та розроблення моделей оцінки цифрових інновацій; по-п'яте, інтеграція систем управління якістю у діяльність суб'єктів господарювання як інструменту забезпечення стабільності інноваційних процесів.

Висновки. Господарсько-правові механізми відіграють ключову роль у забезпеченні впровадження інновацій у діяльність суб'єктів господарювання. Трансформація національного законодавства відкриває можливості для

формування більш сучасної та узгодженої системи правового регулювання, проте водночас потребує оперативного усунення наявних прогалин. Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення стимулів, адаптації до цифрових і міжнародних викликів, використання моделей оцінки цифровізації та механізмів систем управління якістю сприятимуть активізації інноваційної діяльності та розвитку українського бізнесу в глобальному економічному просторі.

Список використаних джерел:

1. Байраківський В., Дзевелюк М. В. Цифровізація як складова сучасного адміністративного процесу. *Освіта і наука в галузі адміністрування та бізнесу: сучасні тенденції і проблеми: збірник матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції.* 2025. С. 28-32.
2. Добровольська В. В. Господарсько-правові стимули: теоретично-правовий аспект. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2025.С. 6-11.
3. Дзевелюк М. В., Кононенко В., Яременко О. Механізми впровадження системи управління якістю в органах місцевого самоврядування України. *Наукові перспективи*. 2025. № 12(66). С. 153-162.
4. Самодай В., Машина Ю., Колесник Н. Інновації в діяльності суб'єктів господарювання в умовах міжнародних економічних відносин. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск № 71.

УДК 336.221(477)

Сергій ПАСЕКА
здобувач ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри фінансів
Науковий керівник: **Леся САРАНА**, *к.е.н, доцент*
ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ ОПТИМАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ

Побудова ефективної податкової системи є фундаментальним завданням для будь-якої сучасної держави, що прагне забезпечити сталий економічний розвиток та соціальну справедливість. Для України це питання набуває особливої гостроти в умовах необхідності повоєнного відновлення, інтеграції до європейського економічного простору та подолання структурних деформацій в економіці. Пошук «оптимальної моделі» оподаткування, це не

просто вибір ставок податків, а формування складної системи балансу між фіскальною ефективністю та регулюючим впливом на бізнес-активність.

Незважаючи на необхідність реформ, податкова система України залишається інертною щодо покращення інвестиційного клімату. Це стає особливо критичним з огляду на політико-економічну турбулентність та погіршення позицій України у світових рейтингах конкурентоспроможності. Зниження податкового навантаження та скасування бар'єрів для бізнесу сприятимуть залученню інвестицій. Це активізує економіку та дозволить збільшити обсяг податкових надходжень до бюджетів усіх рівнів.

Податкова система України стала потужним джерелом доходів держави, забезпечуючи понад 70% доходів Зведеного бюджету України. Розпочавши з високого рівня податкових ставок і надвисокого податкового тягаря, держава перейшла до зменшення податків та оптимізації пільг, проте питання оптимального оподаткування не втрачає своєї актуальності. В значній мірі це обумовлено розгортанням фінансових кризових явищ. Нові умови створили потребу в подальшому реформуванні податкової системи. Наприклад, експерти попереджають, що при введенні тільки електронного документообігу складно буде захистити конфіденційну інформацію. Не виключений є ризик несанкціонованого проникнення в електронні системи. Тому потрібний комплексний підхід до податкової реформи. Це визнають і в Комітеті з питань фінансів, податкової та митної політики Верховної Ради України та і в діловому експертному середовищі [2].

Сьогодні особливої актуальності набуває дослідження сучасних інструментів податкової оптимізації. Під цим терміном розуміють легітимне зниження податкового навантаження через максимальне використання передбачених законом преференцій: пільг, звільнень та спецрежимів. Серед ключових методів виділяють застосування спрощеної системи оподаткування та пільгових ставок ПДВ. Зокрема, поширеною практикою є перенесення прибутку компанії на ФОП-платників єдиного податку через витратні операції,

що дозволяє суттєво зменшити базу оподаткування податком на прибуток для підприємств на загальній системі.

Ще одним методом є акумуляція прибутку в іноземних юрисдикціях із низькими податками. Це реалізується через побудову ланцюга контрольованих операцій у межах міжнародної діяльності компанії. Але така схема є дуже ризиковою, тому що Державна Податкова Служба України може зробити донарахування податків [3].

Ще один спосіб зменшити податки , це переведення персоналу на формат співпраці з ФОП. Юридична особа чи фізична особа-підприємець може самостійно обрати спрощену систему оподаткування та реєструються платником єдиного податку згідно розділу 1 Податкового Кодексу України п.п. 291.3. [1].

Ухилення від оподаткування — це протиправні дії, що полягають у приховуванні об’єктів оподаткування, поданні завідомо неправдивих відомостей або маніпуляціях із податковою звітністю задля незаконного отримання пільг. Заниження бази оподаткування призводить до того, що нарахована сума податку не відповідає реальним зобов’язанням платника. Оскільки за такі порушення передбачено адміністративну, податкову та кримінальну відповідальність, їх категорично не можна вважати методами податкової оптимізації.

Сьогодні Міністерство фінансів України активно запроваджує кращі світові практики боротьби з розмиванням оподатковуваної бази й виведенням прибутку з-під оподаткування (BEPS), а також веде постійну роботу щодо вдосконалення умов конвенцій про уникнення подвійного оподаткування[2].

Ще один інструмент податкової оптимізації — реєстрація бізнесу за кордоном. Цей підхід популярний серед підприємців, які працюють через іноземні структури, оскільки він дозволяє не лише знизити податкове навантаження, а й спростити бухгалтерську звітність. Ключову роль тут відіграють офшорні зони — юрисдикції з особливим пільговим режимом для нерезидентів. Попри відсутність єдиного світового переліку таких зон,

контроль за ними здійснюють МВФ та центральні банки. Зареєструвати офшорну компанію можна в різних країнах, зокрема в США та країнах Європи.

У офшорних компаній не вимагається фізичної присутності у країні реєстрації, але реєстраційну адресу зобов'язана мати компанія. Офшорні юрисдикції мають максимально спрощені вимоги до ведення бухгалтерського обліку компанії, а в деяких вони взагалі відсутні. Якщо офшорна компанія зареєстрована у європейській юрисдикції, то є обов'язковий щорічний аудит компанії, вартість якого залежить від кількості транзакцій у звітному періоді [4].

Отже, податкова політика є фундаментом державного регулювання та стратегічного управління економікою, що безпосередньо впливає на національну незалежність. Вона становить систему заходів та інструментів, за допомогою яких профільні органи формують структуру податків і налагоджують процеси їх адміністрування. Пріоритетом для створення ефективної фіскальної моделі є модернізація методології визначення податкових елементів.

Список використаних джерел:

1. Податковий кодекс України: Закон, Кодекс від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: https://zakon. rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text.
2. Офіційний портал Комітету з питань фінансів, податкової та митної політики Верховної Ради України URL:https://komfinbank.rada.gov.ua.
3. Державна податкова служба України. Офіційний портал. URL: https://tax.gov.ua.
4. Шелудько В.М. Фінансовий ринок. Навчальний посібник. Київ. Знання-Прес, 2007. 535 с.

УДК 352:004.9

Олег ПЕТУСИЛЬНИК
Аспірант кафедри менеджменту та розвитку територій імені Храпливого
Науковий керівник: **Тарас СИТНИК**, *к. н. з держ. упр.*
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ЦИФРОВА ЕКОСИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ: ВІД АДМІНІСТРУВАННЯ ДО ІНТЕРАКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ З ГРОМАДОЮ

Сучасна парадигма публічного управління переживає фундаментальну трансформацію, спричинену стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій. Традиційні моделі адміністрування, що базуються на паперовому документообігу та суворій ієрархії, стають дедалі менш ефективними в умовах глобалізації. Сьогодні розвиток територіальної громади вимагає кардинально нових інструментів для забезпечення конкурентоспроможності. Саме побудова цифрової екосистеми управління стає найбільш перспективним шляхом до модернізації місцевої влади.

Цифрова екосистема виступає сьогодні не просто як набір програмних продуктів чи офіційний веб-портал, а складна інтегрована структура. Вона об’єднує технічну інфраструктуру, нормативно-правове поле та процедури взаємодії між владою і мешканцями в єдиний простір. Такий підхід дозволяє перетворити масив даних на основний стратегічний ресурс для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Зміна парадигми означає перехід від моделі «надання послуг» до спільного проектування майбутнього громади. Громадянин перетворюється з пасивного споживача на активного суб’єкта, який безпосередньо впливає на порядок денний території [2]. Ця інтерактивна взаємодія формує дієвий механізм зворотного зв’язку, що дозволяє швидко коригувати управлінську політику. В результаті, прірва між органами влади та мешканцями стає мінімальною.

Фундаментом цієї екосистеми є якісна технічна інфраструктура, без якої будь-які цифрові ініціативи будуть приречені на невдачу. Потрібно забезпечити

покриття території високошвидкісним інтернетом, адже доступність зв'язку є базовим правом сучасної людини. Окрім того, необхідно інтегрувати розрізнені бази даних у єдиний інформаційний масив, щоб уникнути дублювання та помилок. Важливо створити єдині стандарти для обробки даних, щоб система працювала злагоджено та надійно. Процес цифровізації повинен охоплювати всі сфери - від житлово-комунального господарства до освітніх та медичних послуг. Без такої повної інтеграції екосистема залишатиметься лише набором розрізнених фрагментів.

Управління територією на основі аналізу даних дозволяє прогнозувати економічні та соціальні тренди. Сучасні цифрові інструменти допомагають виявляти критичні точки в інфраструктурі ще до моменту виникнення аварійних ситуацій. Це надає змогу владі діяти превентивно, заощаджуючи значні бюджетні кошти на ремонтних роботах. Систематичний збір показників якості життя є фундаментом для стратегічного планування громади.

Важливим елементом екосистеми є цифрова демократія, яка забезпечує безпосередній вплив людей на прийняття владних рішень. Електронні петиції, громадські бюджети та онлайн-голосування стають звичними інструментами, що підвищують довіру до місцевих інституцій. Цифровізація виступає потужним інструментом боротьби з корупцією, оскільки автоматизація виключає людський фактор. Усі етапи проходження заявок стають публічними, а отже, будь-яке зловживання виявляється миттєво. Громадяни можуть контролювати витрачання бюджетних коштів через відкриті сервіси в режимі реального часу [1]. Це формує культуру відповідального урядування та нульової толерантності до корупційних практик.

Одним із головних викликів під час розбудови цифрової екосистеми є подолання цифрової нерівності між різними верствами населення. Люди старшого віку або жителі віддалених сіл можуть мати обмежений доступ до технологій, що створює ризик їхньої соціальної ізоляції. Тому впровадження екосистеми обов’язково повинно супроводжуватися програмами з підвищення цифрової грамотності населення. Лише шляхом масового навчання ми зможемо забезпечити інклюзивність та доступність нових сервісів для кожного. В

іншому разі цифровізація перетвориться на інструмент для обмеженої елітної групи. Лише залучивши всіх без винятку, ми отримаємо справжню територіальну екосистему. Це завдання вимагає терпіння, системної роботи та відповідного фінансування.

Безпека даних є критичним компонентом, адже рівень довіри до екосистеми безпосередньо залежить від захищеності персональної інформації. Використання сучасних алгоритмів шифрування та регулярний аудит систем захисту мають стати обов'язковим стандартом роботи. Будь-який витік або технічний збій здатен підірвати багаторічну працю над іміджем територіальної влади. Тому інвестиції в кібербезпеку є пріоритетним завданням для будь-якого відповідального керівника громади.

Технологічна трансформація вимагає від управлінців зміни світогляду, адже лідерство в цифрову епоху базується на нових принципах. Керівники мають перестати мислити категоріями наказів, перейшовши до моделі управління платформами та процесами [3]. Цифрові лідери повинні бути гнучкими, вміти швидко адаптуватися до змін та працювати у віртуальному середовищі. Здатність об’єднувати технологічні рішення зі стратегічними цілями розвитку території є ключовою компетенцією сучасного мера чи голови громади. Ці якості визначають успішність впровадження інновацій.

Економічна ефективність цифрової екосистеми проявляється у значній оптимізації адміністративних витрат та робочого часу фахівців. Автоматизація рутинних операцій вивільняє ресурс для зосередження на інноваційних проектах та залученні інвестицій. Кошти, що раніше витрачалися на паперове діловодство, тепер можуть бути спрямовані на покращення якості життя мешканців. Підвищення ефективності управління прямо корелює з довгостроковим економічним процвітанням громади.

Цифровізація відкриває унікальні можливості для налагодження міжмуніципальної співпраці, що є критично важливим для малих громад. Спільне використання ІТ-інфраструктури дозволяє суттєво зменшити витрати на утримання систем та обмін кращими управлінськими практиками. Регіональна інтеграція через єдині цифрові платформи зміцнює територіальну

цілісність держави в цілому. Об'єднання зусиль кількох громад у цифровому просторі робить їх набагато сильнішими гравцями на економічній карті країни.

Перехід від адміністрування до інтерактивної взаємодії це неминучий процес для успішних територій, які прагнуть розвитку. Цифрова екосистема не є кінцевою метою, а лише дієвим інструментом для досягнення високої якості життя мешканців. Успіх цього монументального проєкту базується на синергії сучасних технологій та людського потенціалу. Майбутнє управління територіями належить саме таким інтерактивним та відкритим спільнотам.

Список використаних джерел:

1. Берназюк Я. О. Цифровізація публічного управління як інструмент розвитку територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 89–94.
2. Ганущак-Єфіменко Л. М. Розвиток електронного врядування в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 12–17.
3. Карпенко О. В. Смарт-місто як інструмент управління розвитком територій. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. № 3(42). С. 45–52.

УДК 330.341.1

Дар'я РАЦ
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
спеціальності 073 Менеджмент
Науковий керівник: **Ольга МАТЕРИНСЬКА** *к.е.н., доцент*
кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ЗЕЛЕНА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ ЧЕРЕЗ ЦИРКУЛЯРНУ ЕКОНОМІКУ

У XXI столітті людство стикається з масштабними викликами: загострення екологічних проблем, прискорення зміни клімату та стрімке виснаження природних ресурсів. А саме явище глобального потепління, забруднення довкілля, деградація екосистем та накопичення відходів ставлять під загрозу сталий розвиток як окремих країн, так і світової економіки загалом. Але традиційна лінійна модель виробництва, виявляється неефективною та екологічно небезпечною в умовах обмеженості ресурсів. У цьому контексті дедалі більшого значення набуває концепція циркулярної економіки, яка

передбачає раціональне використання ресурсів, мінімізацію відходів і повторне використання матеріалів. Її сутність полягає у створенні замкнених циклів виробництва, де продукти, матеріали та ресурси зберігають свою цінність якомога довше. Тут також відіграє бізнес, а саме підприємства формують виробничі ланцюги і які впроваджують інновації та визначають характер споживання. Завдяки впровадженню засад сталого розвитку у свою діяльність підприємства можуть значно знизити екологічний чинник, поліпшити ефективність споживання ресурсів і водночас здобути конкурентні переваги.

Зелена трансформація бізнесу — це процес глибинних змін у роботі компаній, спрямований на зменшення шкідливого впливу на довкілля та інтегрування екологічних засад у всі бізнес-процеси. Вона включає перехід до енергоощадних технологій, обачне використання ресурсів, зменшення викидів та запровадження новаторських моделей виробництва й споживання. Така перебудова є частиною ширшого поняття сталого розвитку, який поєднує економічне зростання, суспільну відповідальність та екологічну безпеку. Однією з ключових моделей, що лежить в основі зеленої трансформації, є циркулярна економіка. А якщо бути точнішими то циркулярна економіка — це модель виробництва і споживання, яка включає повторне використання, ремонт і переробку матеріалів для продовження їх життєвого циклу[1]. Вона ґрунтується на трьох базових принципах:

– Reduce (зменшення відходів) — оптимізація використання ресурсів ще на етапі проєктування продукту, зменшення споживання сировини та енергії, а також мінімізація утворення відходів. Цей принцип вважається найпріоритетнішим, оскільки він спрямований на попередження проблем ще до їх виникнення. Йдеться не лише про скорочення відходів, а й про оптимізацію всього процесу виробництва.

– Reuse (повторне використання) — продовження життєвого циклу продуктів шляхом їх повторного застосування без значної переробки, наприклад, ремонт, оновлення або повторний продаж.

– Recycle (переробка) — перетворення відходів у нові матеріали або продукти, що дозволяє зменшити потребу у первинних ресурсах і скоротити обсяги сміття. Основні підходи:

Перехід до альтернативних підходів базується на принципах циркулярної економіки та замкнутих циклів[2, ст. 95–101]. Якщо так подумати то ці три принципи вони створюють певну ієрархію. Тобто на принципі reduce ми повинні мінімізувати утворення відходів, а також зменшення споживання сировини та енергії. Далі в нас принцип reuse на якому в нас відбувається повторне застосування без переробки. І лише в кінці recycle, тобто переробка у нові матеріали або в продукти. Тобто, так вони створюють певну ієрархію, яка дозволяє реалізувати ідеї сталого розвитку, а також дозволяє зменшити вплив бізнесу на довкілля.

Перехід до циркулярної моделі потребує не лише стратегічного бачення, а й конкретних інструментів, які компанії можуть інтегрувати у свою діяльність. До таких інструментів можна віднести використання відновлюваних ресурсів, екодизайн, інноваційні бізнес-моделі та цифрові технології. Щодо використання відновлювальних ресурсів, то сам перехід є важливим кроком у зменшення екологічного навантаження. прикладом можна зазначити використання сонячної або вітрової енергії, яка призведе до того, що підприємство стане більш екологічним. І цим допомагає зменшити залежність від обмежених природних запасів і знизити викиди, пов’язані з глобальним потеплінням. Щодо екодизайну або по-іншому екологічне проєктування воно передбачає врахування впливу продукту на довкілля ще на етапі його розробки. Це один із найефективніших інструментів, оскільки саме на цьому етапі визначається до 80% екологічного впливу товару. І цим дозволяє зменшити витрати ресурсів і спростити реалізацію принципів reuse та recycle. Про інноваційні бізнес-моделі варто зазначити, що циркулярна економіка змінює традиційне уявлення про володіння продуктом, пропонуючи нові моделі взаємодії з клієнтами. Прикладом можна зазначити оренду, тобто product-as-a-service, інакше кажучи це, коли клієнт платить за користування, а не за власність. Або спільне використання іншими словами sharing economy — один

продукт використовується кількома людьми. Сучасні технології також відіграють критичну роль у впровадженні циркулярних підходів. Серед них можна зазначити:

- інтернет речей (IoT) — відстеження стану продуктів і ресурсів у реальному часі;
- великі дані (Big Data) — аналіз ефективності використання ресурсів;
- блокчейн — прозорість ланцюгів постачання;
- штучний інтелект (AI) — оптимізація виробничих процесів.

Ці технології допомагають бізнесу зменшувати втрати ресурсів, прогнозувати потреби та ефективно управляти відходами. І у сукупності ці інструменти дозволяють компаніям не лише впроваджувати принципи циркулярної економіки, а й підвищувати свою конкурентоспроможність, сприяючи досягненню цілей сталий розвиток. Перехід до циркулярної моделі відкриває для компаній не лише екологічні, а й суттєві економічні та соціальні можливості. Такий підхід стає стратегічною перевагою в умовах глобальної конкуренції та посилення вимог до екологічної відповідальності.

Попри численні переваги, перехід до циркулярної моделі супроводжується рядом труднощів, які можуть стримувати активне впровадження цих підходів у бізнес-середовищі. А також перехід до циркулярної економіки вимагає системних змін і співпраці між усіма учасниками[3, ст. 427–457]. І якщо говорити про зміни та труднощі, то вони, мають високі витрати, а також щодо інвестиції, вони можуть призвести не тільки модернізацію, а і нових партнерів, які також будуть підтримувати циркулярну економіку.. Але для багатьох компаній, особливо малого та середнього бізнесу, такі витрати можуть бути складними без зовнішньої підтримки або довгострокового фінансового планування. При цьому економічний ефект часто проявляється лише з часом. Не тільки витрати можуть призвести до труднощів але й необізнаність в цьому модулі. Тому варто тут використати метод аналізу і синтезу який дозволяє підкреслити важливість не лише факторів першого порядку, а й зворотного впливу факторів другого порядку[4, ст. 217 - 226]. Іншими словами, зробити певний аналіз, який оцінює

і показує як діяти. І тут якраз можна побачити фактор необізнаності, бо вони не розуміють самі переваги та механізми циркулярної економіки і цим уповільнюють прийняття стратегічних рішень і обмежують масштаб змін.

Практика показує, що циркулярні підходи вже активно впроваджуються провідними компаніями світу, приносячи як економічні, так і екологічні результати. І якщо про це говорити то коли компанії, які впроваджують циркулярні стратегії, можуть досягати до 67% економії витрат [5]. Тому пропонуємо розглянути такі компанії. Почнемо з IKEA це компанія яка активно інтегрує принципи циркулярної економіки у свою бізнес-модель. Вони впровадили програму щодо повернення та передпродажу меблів, а також вони почали розробляти продукцію з урахуванням повторного використання та розбирання. Цим вони отримали результат щодо зниження витрат на сировину та зменшення відходів і цим досягли формуванню екологічного іміджу. Далі пропонуємо розглянути Philips це компанія, яка впровадила модель «product-as-a-service» або іншими словами оренда і цим самим надає освітлення як послугу, а не продає обладнання. Також вони відповідають за обслуговування своєї продукції і цим вони дають згоду на модернізацію та утилізацію. І як результат цим вони отримали стабільні довгострокові доходи та ефективніше використання ресурсів. Також можна віднести H&M вони запустили ініціативу зі старого одягу. Тобто компанія приймає використані речі для переробки, а також вони використовують вторинні матеріали у нових колекціях. І як результат вони отримали зменшення текстильних відходів і залучення клієнтів до екологічних ініціатив. Таким чином, реальні приклади підтверджують, що перехід до циркулярної економіки є не лише теоретичною концепцією, а практичним інструментом досягнення цілей сталий розвиток.

Моделі циркулярної економіки є одним із ключових напрямів трансформації сучасного бізнесу в умовах глобальних екологічних викликів. Вона базується на принципах зменшення споживання ресурсів, повторного використання продукції та переробки відходів. Зелена трансформація бізнесу є важливою складовою цього процесу, оскільки забезпечує інтеграцію екологічних підходів у стратегічне управління компаніями. Вона сприяє

підвищенню ресурсо ефективності, зниженню негативного впливу на довкілля та формуванню більш відповідальної моделі виробництва і споживання в межах концепції сталий розвиток. Дослідження показало, що впровадження циркулярних підходів приносить бізнесу значні переваги, зокрема економію ресурсів, створення нових ринків, підвищення конкурентоспроможності та покращення репутації компаній. Водночас існують і суттєві бар'єри, серед яких високі початкові витрати, недостатній рівень обізнаності, регуляторні обмеження та потреба в технологічних інноваціях.

Таким чином, розвиток циркулярної економіки є не лише екологічною необхідністю, а й стратегічною умовою довгострокового успіху бізнесу. Її подальше впровадження потребує активної взаємодії держави, бізнесу та суспільства, а також підтримки інноваційних рішень і зміни підходів до виробництва та споживання.

Список використаних джерел:

1. European Parliament Circular economy: definition, importance and benefits. 2023. URL: https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20151201STO05603/circular-economy-definition-importance-and-benefits?utm_source
2. Єфанов, В. Використання принципів циркулярної економіки та замкнутих циклів у виробництві для мінімізації відходів та зменшення навантаження на навколишнє середовище. Економіка та суспільство, 2024, (62) ст. 95-101. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-95
3. Hanna Salminen, Anna Heikkinen & Johanna Kujala. Connecting the Circular Economy and Sustainability: Finnish Stakeholder Perceptions ст. 427-457. 2023.
4. Материнська О.А., Климчук О.В., Кронівець Т.М., Романчук Л.Д. Бурлака Н.І., Менеджмент сталого розвитку: основні принципи та інструменти впливу. *Науковий вісник НГУ*. 2025 (4), ст. 217 - 226.
5. Circular Economy 2025: 8 Game-Changing Market Intelligence Insights for Business Leaders. Circular Economy Insights 2025. URL:https://www.researchandmetric.com/blog/circular-economy-2025-insights/?utm_source

УДК 336.146

Леся САРАНА
к.е.н, доцент,
доцент кафедри фінансів
ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»

БЮДЖЕТНА ПОЛІТИКА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Фінансове забезпечення видаткової частини місцевих бюджетів становить фундамент публічних фінансів, оскільки саме воно дає змогу громадам реалізовувати повноваження в освітній, медичній та соціальній сферах. В умовах воєнного стану значущість муніципальних фінансів зростає: громади змушені оперативно підлаштовувати бюджетну стратегію до кризових реалій, поєднуючи соціальну підтримку з витратами на оборону та відбудову. Сучасні виклики зумовили глибоку трансформацію системи, вимагаючи від органів самоврядування гнучкості у перерозподілі обмежених ресурсів та пошуку нових джерел фінансування.

Фінансове забезпечення місцевих бюджетів відіграє ключову роль у функціонуванні публічного сектору, дозволяючи громадам розвивати територію та надавати якісні послуги — від охорони здоров’я до розбудови інфраструктури. Це питання спирається на концепції субсидіарності та фінансової автономії, які визначають рівень відповідальності місцевої влади та джерела покриття її витрат.

Формування витратної частини бюджету базується на поєднанні внутрішніх ресурсів самоврядування, міжбюджетних трансфертів, а також зовнішньої допомоги та спеціальних фондів. Диверсифікація джерел фінансування є ключовим інструментом забезпечення бюджетної рівноваги та дає змогу оперативно коригувати фінансову політику відповідно до поточних соціально-економічних викликів.

Роль видатків місцевих бюджетів є визначальною для публічних фінансів, адже якісне керування цими ресурсами гарантує фінансову стабільність громад та їхню здатність реагувати на виклики воєнного часу.

Так, згідно ухваленої урядом постанови від 11.03.2022 № 252 «Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану» [1], визначено особливості формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану. Зокрема зазначено, що формування місцевих бюджетів та забезпечення безперебійного функціонування установ і закладів бюджетної сфери, комунальних підприємств здійснюється відповідно до бюджетного законодавства з урахуванням таких особливостей:

– органи місцевого самоврядування, їх виконавчі органи, місцеві держадміністрації, військово-цивільні адміністрації продовжують здійснювати бюджетні повноваження;

– виконавчі комітети відповідних місцевих рад, місцеві держадміністрації, військово-цивільні адміністрації або військові адміністрації здійснюють управління місцевими фінансами відповідно до потреб та особливостей воєнного стану;

– місцеві фінансові органи забезпечують складання проєктів місцевих бюджетів відповідно до вимог Бюджетного кодексу України;

– Державна казначейська служба забезпечує розрахунково-касове обслуговування місцевих бюджетів та складання звітності про виконання місцевих бюджетів із застосуванням електронних носіїв;

– тимчасово, на період до припинення чи скасування воєнного стану, перевірки Державною аудиторською службою щодо виконання місцевих бюджетів не проводяться, а розпочаті перевірки зупиняються [1].

В умовах воєнного стану особливості виконання місцевих бюджетів дозволяють збільшувати обсяг резервного фонду понад встановлену норму у 1% від видатків загального фонду. Водночас передбачено, що за відсутності можливості сформувати місцевий фінансовий орган, його функції покладаються безпосередньо на керівника відповідної військової адміністрації.

Таким чином, військові адміністрації виконують повноваження місцевих органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також повноваження у сфері забезпечення здійснення заходів правового режиму

воєнного стану, у сфері оборони, громадської безпеки і порядку, захисту критичної інфраструктури [2].

Внесені зміни до законодавства в умовах війни, змінили фінансову політику України, перенаправили бюджетні ресурси на пріоритетні напрями, згідно положень постанови Кабінету Міністрів України від 09.06.2021 №590 «Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану» [3].

Відповідно до цієї постанови, пріоритетному фінансуванню підлягають потреби нацбезпеки й оборони, заходи воєнного стану та облаштування пунктів управління для розгортання Ставки Верховного Головнокомандувача. Також першочергово забезпечується діяльність Президента, РНБО та Офісу Президента, включаючи матеріально-технічні, транспортні та соціально-побутові потреби.

Через дефіцит бюджету та загрози фінансовій стійкості в умовах війни, влада повинна жорстко пріоритезувати витрати. Головними напрямами мають стати оборона, підтримка переселенців та критичні соціально-гуманітарні заходи.

Список використаних джерел:

1. Постанова Кабінету Міністрів України від 11.03.2022 № 252 «Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/252-2022-%D0%BF#Text
2. Дуліба Є. Особливості організації діяльності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування під час воєнного стану. URL: http://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/1495/1546
3. Постанова Кабінету Міністрів України від 09.06.2021 № 590 «Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%D0%BF#Text

УДК 351:005.53

Вікторія СВИСТУН
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Наталія ЗАБОЛОТНА** *старший викладач*
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сучасне суспільство перебуває на такому етапі розвитку, якому властиві трансформаційні процеси на рівні держави (зокрема, певна турбулентність у політичних процесах, прояви діджиталізації тощо), які, в свою чергу, суттєво впливають на функціонування системи публічного управління. За таких умов, особливої ваги набуває ефективність прийняття управлінських рішень, від яких залежить результативність діяльності органів влади та якість задоволення суспільних потреб. Як наслідок, зростає необхідність удосконалення механізмів підготовки, ухвалення та реалізації управлінських рішень в органах публічного управління, а також забезпечення їх обґрунтованості, відкритості й адаптивності до змін середовища. Відтак, дослідження процесу прийняття управлінських рішень в органах публічного управління в умовах трансформацій є надзвичайно актуальним і відповідає сучасним вимогам реформування управлінської системи.

Мета дослідження – розглянути теоретичні аспекти процесу прийняття управлінських рішень в органах публічного управління в умовах трансформацій.

Теоретичним підґрунтям нашого дослідження стали праці таких дослідників та науковців: О. Антонової, В. Борщевського, Л. Даниленко, Н. Корчак, В. Невядовського, М. Шкільняк та ін. Їх дослідження доводять, що ефективна взаємодія між суб’єктами публічного управління сприяє підвищенню якості та результативності процесу прийняття управлінських рішень. Це, в свою чергу, забезпечує раціональніше використання наявних

ресурсів та підвищує узгодженість дій органів влади в умовах трансформацій. Крім того, налагоджена комунікація між учасниками управлінського процесу дозволяє оперативніше реагувати на суспільні виклики. Як результат, підвищується ефективність реалізації соціально-економічних та інфраструктурних проєктів.

Аналіз наукових джерел [1; 4; 5] свідчить про те, що прийняття управлінських рішень в органах публічного управління − це систематичний процес вибору оптимального варіанту дій для досягнення цілей організації або системи управління. Він включає аналіз ситуації, розробку альтернатив, вибір рішення, його реалізацію та контроль за виконанням.

Основними етапами прийняття управлінських рішень є такі [1; 4; 5]:

- Ідентифікація проблеми − на цьому етапі проводиться аналіз ситуації для виявлення та структурування труднощів, їх класифікації за рівнем значущості.
- Формулювання цілей, чітке визначення завдань.
- Встановлення критеріїв результативності, що передбачає визначення показників ефективності, якими оцінюватиметься успішність вжитих заходів.
- Збір та аналіз інформації, детальне вивчення проблеми на основі достовірних даних та фактів.
- Розробка плану дій, за яким визначаються актуальні завдання та формується загальний сценарій із конкретизацією заходів для досягнення мети.
- Вибір оптимального варіанта − після аналізу та порівняння альтернатив вибирається найефективніший варіант з урахуванням критеріїв ефективності, ризиків та витрат.
- Реалізація рішення, здійснення намічених кроків, призначення відповідальних, розподіл ресурсів, і термінів.
- Оцінка результатів та вдосконалення процесів − проводиться аналіз досягнутих результатів виявлення причин успіху чи невдач, що дозволяє коригувати дії у майбутньому.

Звернімо увагу на той факт, що при прийнятті управлінських рішень органами публічного управління важливо враховувати сучасні трансформаційні процеси, які відбуваються в державі та суспільстві, оскільки вони безпосередньо впливають на зміст, якість та швидкість ухвалення рішень. Як підкреслює О. Антонова, трансформація публічного управління в європейському контексті пов'язана з підвищенням його сталості та резильєнтності, що особливо актуально в умовах сучасних викликів [1, с. 90].

Насамперед, йдеться про цифрову трансформацію публічного управління, децентралізаційні процеси, євроінтеграційні зміни, а також реформування системи державної служби. У цьому контексті Л. Даниленко акцентує увагу на необхідності адаптації організаційної компетентності посадових осіб до умов воєнного стану та постійних змін [3, с. 8]. За цих умов зростає потреба у своєчасному виявленні та врахуванні ризиків, які можуть впливати на ефективність управлінських рішень, а також у формуванні стратегій реагування на можливі виклики. Зовнішні чинники суттєво впливають на процес прийняття управлінських рішень в органах публічної влади, оскільки вони зумовлюють необхідність постійної адаптації до змін у політичному, економічному та соціальному середовищі. Як зазначають М. Шкільняк, сучасне публічне управління функціонує в умовах складних викликів, що потребують нових управлінських підходів та інструментів реагування [6, с. 233].

Серед ключових чинників впливу можна виокремити економічні умови, які включають рівень інфляції, безробіття, податкове навантаження та загальний стан економіки, що безпосередньо впливають на формування державної політики та бюджетних рішень. Політико-правові чинники визначаються діяльністю органів влади, законодавчими змінами, реформами та міжнародними зобов'язаннями держави, які встановлюють рамки для ухвалення управлінських рішень. Особливе місце займає цифрова трансформація, яка, за дослідженням Н. Корчак та Н. Ларіної [4, с. 44], є ключовим напрямом модернізації публічного управління та впровадження електронного врядування. Соціальні чинники охоплюють демографічні

процеси, рівень соціальної напруги, ціннісні орієнтири населення та запити громадян, що формують пріоритети державної політики.

Важливе значення мають також технологічні чинники, зокрема впровадження цифрових сервісів, електронного урядування та сучасних інформаційних систем, що змінюють підходи до управління та підвищують прозорість прийняття рішень. У свою чергу, В. Невядовський наголошує на еволюції публічного управління в умовах цифровізації та необхідності розвитку професійних компетентностей управлінців [5, с. 63]. Окремо слід виділити безпекові та воєнні трансформації, які в умовах сучасних викликів суттєво впливають на всі рівні публічного управління, змінюючи пріоритети державної політики та механізми реагування. Як зазначає В. Борщевський, управління в умовах воєнного стану потребує нових інституційних підходів і стратегічного планування [2, с. 32].

Висновки. Отже, в умовах багатовимірних трансформацій органи публічного управління змушені постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність більш гнучкого, обґрунтованого та оперативного прийняття управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Антонова О. К. Раціональна бюрократія у трансформації публічного управління : європейський досвід сталого розвитку та резильєнтності. *Аспекти публічного управління.* 2025. №13 (4). С. 89-99.
2. Борщевський В. В. Публічне управління в умовах воєнного стану : інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони.* 2022. № 2. С 30-35.
3. Даниленко Л. В. Структурно-функціональна трансформація організаційної компетентності посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування в умовах війни. *Public Management and Policy.* 2026. №1 (17). С. 1−10.
4. Корчак Н.А., Ларіна Н. П. Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління*. 2023. №11 (3). С. 43-49.
5. Невядовський В. О. Еволюція публічного управління в умовах цифрової трансформації : адміністративно-правовий аспект. *Формування професійних компетентностей на міждисциплінарній основі в умовах глобальної нестабільності :* зб. доп. за результатами наук.-практ. конф.(м. Кам’янське, 10 лют. 2025 р.). Кам’янське : ГО МОПЛ, 2025. С. 61-64.
6. Шкільняк М. А. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних викликів. *Вісник економіки*. 2023. № 2. С. 233−248.

УДК 005.8:005.334]:005.591

Вікторія СИНЯВСЬКА
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
спеціальності 073 Менеджмент
Науковий керівник: **Оксана САМБОРСЬКА**
к.е.н., доцент кафедри публічно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ОПТИМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Трансформація сучасного економічного простору, інтенсифікація процесів цифровізації та перманентна екзогенна турбулентність вимагають від організацій модернізації класичних методів менеджменту. Проєктна діяльність суб'єктів господарювання розгортається в умовах високого ступеня невизначеності, де ризики виступають деструктивним чинником лімітації ресурсів. Як зазначає В. Стамат, проєктні ризики безпосередньо випливають із «постійної присутності елементу випадковості, тобто неможливості спрогнозувати чи передбачити всі чинники» [4]. Наукова розробка ефективного інструментарію оптимізації ризиків є критично важливою для забезпечення життєздатності та стратегічної стійкості організаційних структур.

У контексті сучасного проєктного менеджменту оптимізація ризиків не тотожна їх повній елімінації. Вона інтерпретується як процес раціоналізації, орієнтований на досягнення паритету між потенційними деструктивними втратами та очікуваними преференціями від реалізації проєкту. Сутність оптимізації полягає у превентивному нівелюванні загроз за допомогою гнучких управлінських інструментів. Головною метою цього процесу є «надання аналізу прийнятого або ненавмисного ризику, вимірювання вигод або втрат, які компанія отримає в результаті, для контролю негативних ефектів та мінімізації збитків» [5]. Це безпосередньо захищає організацію від прийняття необґрунтованих рішень при провадженні професійної діяльності.

Система управління проєктними ризиками має ітеративний, системний характер та інтегрується в загальний контур менеджменту організації [5].

Управління ризиками бізнес-проєктів розглядається як цілісна система, яка складається з визначеної кількості ітеративних етапів, спрямованих на комплексну діагностику ймовірних ризиків з подальшою мінімізацією їх негативних проявів або повним усуненням [1]. Ефективна оптимізація передбачає послідовну реалізацію таких обов'язкових детермінованих етапів:

1. *Ідентифікація та типізація ризиків* (виявлення та класифікація ендогенних та екзогенних факторів загроз) [2].
2. *Якісний та кількісний аналіз* (оцінювання ступеня ймовірності настання ризикових подій та масштабу їхнього впливу на результуючі показники проєкту).
3. *Ранжування,* оскільки «ранжування ризиків за їхньою ймовірністю і потенційним впливом на проєкт дозволяє обґрунтувати пріоритетні ризики, які потребують першочергової реакції» [2].
4. *Модифікація та реагування* (вибір оптимальної стратегії згладжування негативних наслідків) [1].
5. *Перманентний моніторинг та аудит* (контроль динаміки ключових індикаторів ризику) [5].

Оптимізація ризикових подій спирається на диференційований підхід до вибору стратегій реагування. Традиційна тріада проєктного менеджменту виокремлює такі базові вектори, як ухилення (уникнення), зниження (мінімізація), передача (трансфер) та ухвалення (прийняття) [1]. Методологічним фундаментом для розробки корпоративних систем ризик-менеджменту виступають міжнародні стандарти, зокрема концептуальні положення стандарту ISO 31000, а також галузеві настанови зведення знань PMBOK [3]. Інтеграція ризик-менеджменту у загальну структуру управління проєктами дозволяє компанії діяти превентивно, а цифровізація аналітичного інструментарію та використання спеціалізованого софту суттєво «допомагає збільшити продуктивність та знизити ризики помилок» [5].

Оптимізація ризиків у системі управління проєктною діяльністю є імперативом сучасного ефективного менеджменту. Побудова гнучкої, науково

обґрунтованої підсистеми ризик-менеджменту дозволяє організаціям трансформувати чинники невизначеності у керовані змінні. Це забезпечує успішну верифікацію та досягнення дедлайнів, бюджетних обмежень та параметрів якості проєктів в умовах динамічного макросередовища.

Список використаних джерел:

1. Борщ О. В. Управління ризиками в проєктах розвитку. *Електронне навчальне середовище ЖДТУ*. 2024. С. 140-152.
2. Кульчинський І. І. Управління ризиками проєктів в кризових умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. С. 1–7.
3. Руденко М. В. Ризик-Менеджмент у проєктах: Практика застосування ISO 31000. *TMS Ukraine*. 2024. С. 10–15.
4. Стамат В. О., Бойко Р. Д. Управління ризиками проєктів в кризових умовах: теоретичний аспект. *Збірник матеріалів МНАУ*. Миколаїв, 2023. С. 202–204.
5. Тісунова В. Н. Управління ризиками бізнес-проєктів в умовах цифровізації економіки. *Research Gate Publication*. 2023. С. 1-12.
6. Шаповалов О. А. Ризики в системі управління міжнародними бізнес-проєктами. *Інноваційна економіка*. 2023. № 4. С. 98–104.
7. Шевченко А. М. Концепція управління ризиком в ІТ-проєктах. *Вісник ХНТУ*. 2024. № 2 (89). С. 45–51. URL: Вісник ХНТУ.

УДК 005.8:005.334:005.591.6

Вікторія СИНЯВСЬКА
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
спеціальності 073 Менеджмент
Науковий керівник: **Оксана САМБОРСЬКА**
к.е.н., доцент кафедри публічно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ У ПРОЄКТНІЙ ДІЯЛЬНІСТІ

Сучасна парадигма проєктного менеджменту зазнає трансформацій під впливом системної інтеграції інструментів штучного інтелекту, предиктивної аналітики та загальної макроекономічної турбулентності. Динамічне бізнес-середовище вимагає від організацій відмови від статичних і реактивних методів

управління загрозами. Дослідження актуальних векторів оптимізації проєктних ризиків стає ключовим елементом превентивного корпоративного управління, що забезпечує гнучкість та фінансову стійкість сучасних компаній.

Ключові тенденції оптимізації ризиків

Трансформація підходів до ризик-менеджменту в проєктній діяльності на сучасному етапі визначається декількома вираженими тенденціями:

1. *Інтеграція предиктивної аналітики та штучного інтелекту (AI/ML).* Сучасні організації переходять від ретроспективного аналізу помилок до використання прогнозних моделей. Алгоритми машинного навчання дозволяють ідентифікувати приховані кореляції між деструктивними факторами на ранніх стадіях життєвого циклу проєкту [2].

2. *Перехід до динамічного (Agile) ризик-менеджменту.* Традиційне одноразове формування матриці ризиків на етапі ініціації замінюється безперервним, ітеративним моніторингом. Короткі цикли оцінки дозволяють миттєво адаптувати стратегії реагування під впливом ендогенних змін [2].

3. *Кібербезпека та захист даних як пріоритет.* Через масовий перехід на хмарні платформи спільної роботи (Jira, Asana, ERP-системи), технологічні та інформаційні ризики перемістилися у фокус уваги проєктних офісів [4].

4. *Управління ризиками ланцюгів постачання.* Глобальні логістичні кризи зумовили потребу в глибокому диверсифікованому аналізі партнерів і підрядників з акцентом на трансфер і розподіл загрози [4].

Сучасна оптимізація ризикових подій передбачає досягнення паритету між капіталовкладеннями у безпеку та потенційними втратами. Основним методологічним базисом для розробки корпоративних алгоритмів ризик-менеджменту залишаються адаптовані положення стандарту ISO 31000 та оновлені інструкції PMBOK [5]. Організації відходять від експертних (суб'єктивних) оцінок на користь математичного моделювання, зокрема методу Монте-Карло та аналізу сценаріїв, що інтегруються безпосередньо в проєктний

софт. Це суттєво підвищує точність визначення резервних фондів часу і бюджету [3].

Сучасні тенденції в оптимізації проєктних ризиків зміщують фокус із постфактум-реагування на тотальне прогнозування за допомогою цифрових інструментів. Впровадження автоматизованих систем і гнучких ітераційних моделей управління ризиками дозволяє сучасним організаціям перетворювати фактори невизначеності на контрольовані змінні, мінімізуючи бюджетні та часові втрати.

Список використаних джерел:

1. Мельник О. Г., Подольчак Н. Ю. Моделювання проєктних ризиків для сталої діяльності компанії. *Економічний розвиток*. 2025. № 1 (14). С. 80-87.
2. Овсієнко Н. В. Концепція стратегії управління ризиками сучасних підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 195. С. 197-203.
3. Овсянкіна В. О. Сучасні тренди управління ризиками в агресивному середовищі бізнесу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 39-45.
4. Ткаченко С. М. Управління ризиками проєктів: сучасні тенденції та ефективні практики. *Research Gate Journal of Management*. 2026. С. 11-18.
5. Чернова К. О. Інноваційні підходи та цифровізація управління ризиками в сучасній підприємницькій діяльності. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Випуск 95. С. 210-215.
6. Котвицька Н. В. Ризики впровадження інноваційних проєктів на промислових підприємствах. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 128–133.

УДК 658.8:332.7

Владислав СТОЛЯР
здобувач ступеню вищої освіти магістра
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Олександр КЛИМЧУК** *д.е.н., професор*
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Вінницького державного педагогічного
університету імені Михайла Коцюбинського

ІННОВАЦІЙНІ CRM-РІШЕННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ АГЕНТСТВ НЕРУХОМОСТІ

Ринок нерухомості України наразі функціонує в умовах жорсткої конкурентної боротьби та наслідків повномасштабного воєнного вторгнення, які суттєво трансформували поведінку клієнтів та зумовили зміни в зайнятості і

доходах домогосподарств [1]; на кінець 2024 р. у нашій країні офіційно зареєстровано понад 3 000 агентств нерухомості. Вирішальним чинником конкурентоспроможності стає здатність агентства до системного управління клієнтськими відносинами на всіх етапах воронки продажів, а ключову роль у цьому відіграють CRM-системи (Customer Relationship Management) як технологічне ядро сучасної системи продажів.

Відтак, мета дослідження полягає в обґрунтуванні ролі спеціалізованих CRM-систем та розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації комунікацій в агентствах нерухомості для підвищення їхньої ефективності в умовах трансформації ринку.

Теоретичне підґрунтя впровадження CRM-рішень сформовано у працях П. Грінберга, який розглядає CRM як стратегічну філософію бізнесу, орієнтовану на побудову довгострокових відносин із клієнтом [2], а також у вітчизняних дослідженнях інформаційних систем в управлінні, що обґрунтовують їх роль у цифровій трансформації сервісних організацій [3].

За даними Nucleus Research, інтегрована CRM-система забезпечує середнє повернення інвестицій на рівні 8,71 дол. США на кожен вкладений долар [4]. Водночас, за звітом HubSpot «State of Sales» понад 72 % найефективніших sales-менеджерів регулярно використовують CRM-платформи, а час закриття угоди в компаніях із повною інтеграцією каналів скорочується на 28 % [5].

Специфіка CRM-систем у нерухомості визначається трьома чинниками: тривалістю клієнтського циклу (лише 3–5 % лідів готові до угоди при першому контакті, 95-97% потребують довгострокового супроводу [6]); багатоканальністю звернень через портали (DOM.RIA, OLX, ЛУН), соцмережі та месенджери; критичністю швидкості реакції – за даними Harvard Business Review, відповідь упродовж першої години підвищує шанси на результативну розмову в сім разів [7].

Практичний досвід АН «Мансарда» (м. Вінниця, 8 років на ринку, 7 осіб, два профільних відділи) дозволяє змоделювати диференційований підхід до

CRM-рішень. Для відділу вторинної нерухомості, де база формується переважно за рахунок рекомендацій (~60 %) та оголошень на агрегаторах (~25-30 %), оптимальним є використання галузевої системи Plektan CRM з розширеним функціоналом управління базою об’єктів. Натомість відділ первинної нерухомості, що генерує 100% лідів через Facebook/Instagram (5–10 звернень/добу), потребував принципово іншої логіки обробки лідів.

Інтеграція KeyCRM у відділ первинної нерухомості забезпечила вирішення комплексу проблем (ручне перенесення лідів, нерівномірна якість роботи з «теплими» клієнтами, відсутність наскрізної аналітики) завдяки чотирьом функціональним блокам:

1) автоматичне захоплення лідів із рекламних кабінетів Facebook/Instagram;

2) структурована воронка «новий лід → кваліфікація → презентація → перегляд → бронювання → угода» з фіксацією переходів;

3) система автоматичних нагадувань, що унеможливлює втрату «теплих» заявок;

4) наскрізна аналітика по рекламних кампаніях як основа обґрунтованого розподілу бюджету.

Отже, порівняння виявило різницю між галузевою Plektan (управління базою об'єктів) та універсальною KeyCRM (гнучкі воронки, інтеграція з месенджерами), що обґрунтовує паралельне застосування двох спеціалізованих CRM для агентств із диверсифікованою структурою. Впровадження CRM є управлінською трансформацією, яка переводить роботу з клієнтами з площини ініціативи агента у площину відтворюваного процесу; економічна доцільність інтеграції у малих і середніх агентствах доведена навіть за консервативними ROI-сценаріями, що підтверджує досвід АН «Мансарда» та відкриває можливості масштабування на регіональні агентства України.

Список використаних джерел:

1. Самборська О.Ю., Климчук О.В. Негативний вплив війни на зайнятість та доходи українців. *Інноваційна економіка.* 2023. №3 (95). С. 63-69. DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.3.8.

2. Greenberg P. CRM at the Speed of Light. 4th ed. New York: McGraw-Hill, 2010. 668 p.
3. Климчук О. В. Інформаційні системи і технології в управлінні: конспект лекцій. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. 160 с. URL: https://surl.lt/rrcxff.
4. Nutshell CRM. CRM ROI: How to Measure and Maximize Your Return. URL: https://www.nutshell.com/crm/resources/roi-of-crm.
5. HubSpot. State of Sales Report 2024. URL: https://blog.hubspot.com/sales/hubspot-sales-strategy-report.
6. Real Geeks. How Much Do Real Estate Leads Convert? 2024. URL: https://www.realgeeks.com/blog/how-much-do-real-estate-leads-convert.
7. Harvard Business Review. The Short Life of Online Sales Leads. 2011. URL: https://hbr.org/2011/03/the-short-life-of-online-sales-leads.

УДК 352:338.49:004

Анастасія ТОНКОНОГ
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавра
Науковий керівник: **Оксана ЗЕЛІНСЬКА**, *к.т.н., доцент*
доцент кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ІНФРАСТРУКТУРНИЙ РОЗВИТОК ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Територіальні громади є первинними суб'єктами місцевого самоврядування та базовою ланкою реалізації публічної політики. В умовах децентралізації, повномасштабної збройної агресії та євроінтеграційного курсу України питання інфраструктурного розвитку і цифрової трансформації громад набувають стратегічного значення. Цифрові технології стали не лише інструментом підвищення ефективності управлінських процесів, а й чинником стійкості та відновлення територій після руйнувань.

Мета дослідження - визначити ключові виклики та перспективи інфраструктурного розвитку й цифрової трансформації територіальних громад України в умовах сучасних трансформацій.

Інфраструктурний розвиток громади охоплює фізичну (дороги, мережі водо-, енергопостачання, заклади освіти й охорони здоров'я) та цифрову

інфраструктуру (широкосмуговий Інтернет, платформи електронних послуг, системи відеоспостереження). Ці два виміри тісно взаємопов'язані: без надійної цифрової інфраструктури неможлива ефективна координація відновлення фізичної, тоді як без розвиненої фізичної інфраструктури цифрові ініціативи залишаються недоступними для частини мешканців. Мовчанюк А. у дослідженні публічного управління як стратегічного інструменту сталого розвитку територій підкреслює: реформа децентралізації орієнтувала громади на нарощування власного конкурентного потенціалу через інноваційний та інвестиційний розвиток, фінансову децентралізацію та раціональне управління ресурсами, що потребує стратегічного планування як системного важеля досягнення цілей розвитку [1].

Цифрова трансформація громад реалізується через декілька стратегічних напрямів. Цифровізація публічних послуг - впровадження центрів «Дія», електронного документообігу, онлайн-послуг для громадян через платформу «Дія.Цифрова громада». Цифрова демократія - відкриті дані, бюджет участі, електронні петиції, залучення мешканців до прийняття управлінських рішень. Розвиток «розумних» муніципальних систем - Smart City, системи «Безпечне місто», GPS-моніторинг комунального транспорту, автоматизація ЖКГ. По-четверте, цифровізація управління інфраструктурою - геоінформаційні системи для планування відновлення, цифровий облік пошкоджень, онлайн-моніторинг критичної інфраструктури. Шульжик Ю. О. зі співавторами у дослідженні цифрової трансформації територіальних громад України обґрунтовують: впровадження цифрових технологій підвищує ефективність управлінських процесів, покращує взаємодію влади з громадянами та сприяє соціальним інноваціям; цифрові технології в умовах війни стали чинником стійкості, безпеки та адаптації до нових викликів [2].

Ключовими проблемами цифрової трансформації громад залишаються: нерівномірний рівень цифрової зрілості між великими міськими й малими сільськими громадами; брак кваліфікованих кадрів - цифрових лідерів (CDTO) та фахівців з впровадження цифрових рішень; недостатнє фінансування

цифрової інфраструктури; кібербезпека як критична вразливість за умов активних кібератак на органи влади; нормативно-правові прогалини в регулюванні використання відкритих даних та штучного інтелекту в публічному управлінні. Чечель А. та Ангелін М. у дослідженні стратегічних цифрових технологій у публічному секторі визначають серед пріоритетних проєктів цифрової трансформації: електронні довірчі послуги, цифрову економіку, цифровізацію освіти та розвиток інфраструктури широкосмугового доступу до Інтернету, акцентуючи на стратегічному значенні руху України до цифрового ринку ЄС [3, с. 177].

Висновки. Інфраструктурний розвиток і цифрова трансформація є взаємодоповнювальними стратегічними пріоритетами для територіальних громад України. Ефективне управління цими процесами потребує: інтеграції цифрових рішень у програми відновлення та стратегічні плани розвитку громад; посилення цифрових компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування; залучення зовнішнього фінансування через інструменти ЄС (програми INTERREG, IPA, NIRAS); налагодження міжгромадської координації обміну досвідом та цифровими платформами. Повноцінна реалізація цих завдань забезпечить підвищення якості публічних послуг, зміцнення стійкості громад і наближення України до стандартів цифрового ринку Європейського Союзу.

Список використаних джерел:

1. Мовчанюк А. Публічне управління як стратегічний інструмент для забезпечення сталого розвитку територій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3593/3524
2. Шульжик Ю. О., Квасній З. В., Мельник О.-А. П., Строгуш Ю. Б. Цифрова трансформація територіальних громад України: виклики та перспективи. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8. Режим доступу: URL: https://zenodo.org/records/14942699
3. Чечель А., Ангелін М. Стратегічні цифрові технології у публічному секторі України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення.* 2024. № 9. С. 176–185. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-176-185.

УДК 352.07:005.21:004

Карина ФІШМАН
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
Науковий керівник: **Наталя ЗАБОЛОТНА** *старший викладач*
кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сучасний етап розвитку української державності, позначений процесами децентралізації та європейської інтеграції, вимагає від органів місцевого самоврядування (ОМС) принципово нових підходів до управління територіями. Цифрова трансформація стратегічного планування перестає бути додатковим інструментом і стає фундаментом життєздатності громад. Традиційні методи розробки стратегій, що базувалися на статичних статистичних звітах минулих років та суб'єктивних експертних оцінках, вичерпали свій ресурс. Сьогодні стратегічне планування має перетворитися на динамічну систему, що функціонує в режимі реального часу, спирається на «великі дані» (Big Data) та забезпечує безперервний зв'язок між владою, бізнесом і мешканцями [2, с. 99].

Фундаментальною основою цифрової трансформації є перехід до моделі управління на основі даних (Data-Driven Governance). Це передбачає створення єдиного цифрового середовища громади, де інтегровані геоінформаційні системи (ГІС), реєстри територіальної громади та системи фінансового моніторингу. Використання ГІС-технологій дозволяє візуалізувати просторовий розвиток, проводити інвентаризацію активів та моделювати сценарії розвитку інфраструктури. Наприклад, аналіз щільності забудови в поєднанні з демографічними даними в цифровому форматі дає змогу точно спрогнозувати потребу в будівництві нових освітніх чи медичних закладів, що є критично важливим для довгострокового стратегічного планування [3, с. 32]. Цифровізація дозволяє відійти від «планування заради плану» до формування цільових програм, що мають конкретне математичне обґрунтування.

Важливим аспектом цифрової трансформації є зміна механізмів партисипації, тобто залучення громадян до процесу прийняття рішень. Традиційні громадські слухання часто мають формальний характер і залучають лише вузьке коло активістів. Цифрові платформи е-демократії, мобільні застосунки «Smart City» та сервіси електронних петицій і опитувань дозволяють охопити репрезентативну вибірку мешканців. Це створює умови для формування «інклюзивної стратегії», де пріоритети розвитку громади відображають реальні потреби різних соціальних груп. Більше того, цифрові інструменти дозволяють реалізувати концепцію «бюджету участі» як елемента стратегічного планування «знизу-вгору», коли мешканці самостійно визначають пріоритетні проєкти для фінансування, що безпосередньо впливає на досягнення стратегічних цілей громади [4, с. 101].

Інтеграція стратегічного планування з оперативним управлінням є ще одним критичним вектором цифровізації. Часто спостерігається розрив між затвердженою стратегією та щорічними програмами соціально-економічного розвитку і бюджетом. Цифровізація дозволяє впровадити системи автоматизованого управління проєктами (Project Management Office), де кожен стратегічний напрям декомпозується на конкретні заходи з чіткими індикаторами виконання (KPI). Використання хмарних сервісів для моніторингу реалізації стратегії забезпечує прозорість: керівництво громади та громадськість можуть у режимі реального часу бачити прогрес виконання кожного пункту плану, обсяги витрачених коштів та досягнуті результати [1, с. 87].

Проте процес цифрової трансформації стратегічного планування стикається з низкою викликів. По-перше, це проблема цифрової нерівності громад, де невеликі сільські ОТГ мають значно менший доступ до технологій та фахівців, ніж великі міста. По-друге, це питання кібербезпеки та захисту персональних даних, що в умовах воєнного стану набуває особливого значення. По-третє, існує кадровий бар’єр: спеціалісти в органах самоврядування часто потребують додаткового навчання для роботи з новими цифровими

інструментами аналітики. По-четверте, інституційна неготовність і бюрократична інерція часто гальмують перехід на безпаперовий документообіг та відкриті дані, які є паливом для цифрової трансформації [5, с. 198].

Завершуючи розгляд теми, слід підкреслити, що цифрова трансформація – це не лише про технології, а про зміну культури управління. Вона вимагає перегляду регламентів, посадових інструкцій та, головне, способу мислення управлінців. Стратегічне планування в органах місцевого самоврядування майбутнього – це безперервний, прозорий та високотехнологічний процес, де цифра служить людині.

Список використаних джерел:

1. Бережна А. Ю. Стратегічне планування розвитку територіальних громад в умовах цифровізації: монографія. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 214 с.
2. Цифрова трансформація територіальних громад: навч. посіб. / за заг. ред. О. В. Олійник. Київ: Міністерство цифрової трансформації України, 2021. 156 с.
3. Цифрова трансформація в Україні: стан, виклики та пріоритети: аналітична доповідь / за ред. О. А. Корнієвського. Київ : НІСД, 2023. 84 с.
4. Драгомирецька Н. М., Матвєєнко І. В. Публічне управління в умовах цифрової трансформації: європейський досвід та вітчизняні реалії: монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2021. 198 с.
5. Сталий розвиток територіальних громад в умовах діджиталізації : кол. моногр. / за ред. М. С. Пашкевич. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2022. 310 с.

УДК 005.7

Денис ЧЕРНЮК
здобувач ступеню вищої освіти магістра
Науковий керівник: **Оксана САМБОРСЬКА** *к.е.н., доцент*
кафедри публічно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ

Динамічні зміни ринкового середовища, глобальна цифровізація та економічна нестабільність вимагають від керівників організацій кардинальної

перебудови управлінських підходів. Традиційні жорсткі структури втрачають ефективність. Потреба в адаптивності актуалізує інтеграцію новітніх управлінських технологій, таких як Agile, OKR (Objectives and Key Results) та Data-Driven Management.

Питання інноваційного розвитку систем управління досліджували багато вітчизняних та закордонних вчених. Як зазначає професор М. І. Шкуропат, «впровадження сучасних інструментів менеджменту є головним чинником підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та ефективності організації в умовах цифрової трансформації» [7 с. 45]. Дослідження підтверджують, що ігнорування цих тенденцій веде до втрати ринкових позицій.

Процес модернізації системи управління організацією має бути комплексним і починатися з чіткого визначення векторів розвитку. Згідно з концепцією процесного управління, головними орієнтирами трансформації є «оптимізація процесів: усунення зайвих етапів та автоматизація рутини» [4, с. 112], а також «прискорення рішень: перехід до управління на основі реальних даних» [3, с. 89].

Серед усього спектра інноваційних технологій особливу увагу привертає методологія цілепокладання OKR. Її сутність полягає в «синхронізації глобальних цілей компанії з амбітними цілями команд» [2, с. 34], що забезпечує максимальний «фокус співробітників на ключових результатах, а не на процесі». Водночас перехід до управління на основі аналітики великих даних (Data-Driven Management) забезпечує «мінімізацію інтуїтивних рішень та зниження ризиків» [1, с. 76], трансформуючи інформацію на головний стратегічний ресурс. Проте успішна реконфігурація менеджменту неможлива без подолання внутрішніх деструктивних чинників. Експерти з антикризового управління наголошують, що основними бар'єрами на шляху змін виступають «опір змінам: небажання персоналу виходити із зони комфорту» [5, с. 154] та «сліпе копіювання: впровадження інструментів без урахування специфіки бізнесу» [6, с. 21]. Мінімізація цих ризиків вимагає дотримання чіткої

етапності: від первинного аудиту процесів до пілотного тестування інструментів на рівні окремих підрозділів перед їх повним масштабуванням.

Таким чином, інтеграція сучасних інструментів менеджменту є не просто технологічним оновленням, а глибокою трансформацією корпоративної культури. Тільки системний підхід, що поєднує навчання персоналу, гнучкість процесів та аналітику даних, дозволяє організації досягти довгострокової стійкості та ринкового лідерства.

Список використаних джерел:

1. Брін С. А. Управління на основі даних у цифрову епоху. Київ: Компетенція, 2025. 240 с.
2. Доерр Д. Міряй важливе. Як OKR допомагає Google та іншим компаніям рости. Харків: Фабула, 2019. 320 с.
3. Джонсон Р. Цифрова трансформація бізнесу. Львів: Видавництво УКУ, 2022. 198 с.
4. Коваленко О.М. Оптимізація бізнес-процесів підприємств. Одеса: Гельветика, 2024. 310 с.
5. Коттер Д. Лідерство та управління змінами. Київ: Наш Формат, 2021. 256 с.
6. Петренко В. В. Сучасні інструменти менеджменту: ризики впровадження. Вісник КНЕУ. 2023. № 2. С. 18-25.
7. Шкуропат М. І. Стратегічний менеджмент в умовах цифровізації. Дніпро: Пороги, 2023. 185 с.

УДК 346.5:004

Єлізавета ЧОРНА
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: **Марина ДЗЕВЕЛЮК**, *к.ю.н., доцент*
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифрова трансформація вже не сприймається лише як технологічний процес, а перетворилася на фундаментальний чинник, що визначає виживання та розвиток сучасного бізнесу. Інтеграція таких інструментів, як штучний інтелект, смарт-контракти, хмарні сервіси та електронний документообіг, суттєво змінює природу економічної діяльності. Водночас перед державним

регулюванням постає подвійний виклик: забезпечити прозорість і безпеку цифрових ринків, не створюючи при цьому надмірних бюрократичних перепон, які могли б уповільнити розвиток інновацій. Метою дослідження є аналіз стану державного регулювання господарської діяльності в умовах цифровізації, а також визначення перспективних напрямів вдосконалення нормативно-правової бази для сприяння інноваційному розвитку бізнесу.

Актуальність дослідження пояснюється стрімким поширенням цифрових технологій, які змінюють структуру економічних відносин. Темпи цифровізації бізнесу значно випереджають пристосованість чинної нормативно-правової бази, що водночас створює нові можливості й ризики, такі як кіберзагрози, тіньова економіка в цифровому секторі та проблеми із захистом даних. У контексті формування цифрової держави в Україні перед органами влади стоїть завдання трансформувати свою роль: перейти від формального контролю до стимулюючого партнерства. Саме тому оновлення механізмів державного регулювання господарської діяльності є ключовою умовою для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку національної економіки.

Господарська діяльність – це активність суб’єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на створення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг, які мають чітке економічне значення та вартісну оцінку. Її суспільний характер проявляється в тому, що це не одноразова дія чи епізодичний захід, а багатоступенева, складна та систематична діяльність, яка ведеться професійно і часто в формі промислу. Важливо враховувати, що господарська діяльність завжди має виражений економічний характер. Вона може бути спрямована як на отримання прибутку (комерційна господарська діяльність або підприємництво), так і не мати такої мети (некомерційна господарська діяльність) [1, с. 11]

В умовах цифрової трансформації форма ведення господарської діяльності й застосовані інструменти зазнають значних змін. Замість купи паперів та особистої взаємодії між контрагентами все частіше

використовуються електронний документообіг, що регулюється Законом України [2], та сучасні цифрові технології блокчейн.

Технологія блокчейн (blockchain technology) бере свій початок з праці вчених-криптографів Стюарта Хабера та Скотта Сторнетта «Як поставити мітку часу в цифровому документі». Головною ідеєю було створення технології, яка вирішить питання прав на інтелектуальну власність, зокрема, у сфері інформаційних систем та технологій. У своїй роботі автори описують хронологічно побудований ланцюжок хешованих даних для підтвердження автентичності тимчасових міток про час на цифрових документах. При цьому вчені беруться за вирішення двох очевидних завдань: застрахувати від змін не тільки сам документ, а і проставлену мітку часу [3, с. 3]

Завдяки децентралізованій і прозорій природі блокчейн-технологій державні органи отримують потужний інструмент для ефективного контролю за господарською діяльністю, що сприяє суттєвому зниженню корупційних ризиків. У той же час держава стикається з необхідністю адаптуватися до глобальних змін в екосистемі електронної комерції. Традиційні великі маркетплейси-посередники поступово поступаються місцем децентралізованим вільним мікроринкам. Наприклад, впровадження платформ електронної комерції на основі блокчейну (ВВЕР) відкриває можливості для безпечних і прямолінійних взаємодій між продавцями та покупцями, виключаючи посередників. Для державних регуляторів це означає новий виклик: необхідність розроблення адаптованих механізмів оподаткування та забезпечення захисту прав споживачів у таких незалежних однорангових мережах [4, с. 192-193].

Для ефективного реагування на виклики децентралізації і збереження інноваційного бізнесу в легальному секторі, держава повинна створювати не додаткові обмеження, а сприяти впровадженню конкурентних та прозорих умов діяльності. Такий проактивний підхід уже впроваджується у національній правовій системі. Як приклад, набрання чинності Закону України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки України», яким запроваджено новий для України правовий режим – Дія.Сіті. Мета правового режиму

Дія.Сіті – стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні шляхом створення сприятливих умов для ведення інноваційного бізнесу, розбудови цифрової інфраструктури, залучення інвестицій, а також талановитих спеціалістів. Дія.Сіті – це спеціальний режим, який є альтернативою поточним умовам ведення IT-бізнесу, зі своїми особливостями організації праці між робітником та роботодавцем, режимом оподаткування, а також додатковими правовими інструментами. Тобто, в залежності від існуючої моделі бізнесу, компанія для себе зможе обрати чи ставати їй резидентом Дія.Сіті, чи залишатися на існуючій моделі функціонування. [5, с. 256]

Отже, ефективне державне регулювання господарської діяльності є однією з ключових передумов успішної цифрової трансформації України. Для цього потрібен комплексний підхід, що передбачає скорочення надмірних бюрократичних обмежень, впровадження децентралізованих технологій та розширення стимулюючих правових режимів. Важливим аспектом залишається постійна адаптація нормативно-правової бази до швидких змін у сфері електронної комерції. Це сприятиме створенню безпечного цифрового середовища, легалізації бізнесу та підвищенню конкурентоспроможності національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Подцерковний О.П., Добровольська В.В. та ін. Господарське право: навчально-методичний посібник (для студентів денної та заочної форми навчання) [Електронне видання] / О. П. Подцерковний, Г. М. Будурова, В. В. Добровольська, Д. В. Зятіна. Одеса: Фенікс, 2021. 278 с.
2. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19 (дата звернення: 18.04.2026).
3. Балазюк О. Ю., Пилявець В. М. Технологія блокчейн: дослідження суті та аналіз сфер використання. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-13.
4. Степура В. В. Сутність технології блокчейн та її застосування у фінансовій сфері. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 1(24). С. 189–195. DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-1-33.
5. Дія.City як рушій змін у цифровій економіці: переваги, недоліки та наслідки. *Репозитарій Одеського національного університету імені І. І. Мечникова*. 2022. URL: https://dspace.onu.edu.ua/bitstreams/d9959e84-0f1b-4936-8523-b681bd6f415f/download (дата звернення: 19.04.2026).

УДК 35.07(100)

Андрій ЧУРА
здобувач ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Науковий керівник: **Ярослав КОСТЕЦЬКИЙ**, *д. е. н., професор*
Західноукраїнський національний університет

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАРУБІЖНИХ ДЕРЖАВАХ

Системи публічного управління в зарубіжних державах можуть суттєво відрізнятися від національної моделі кожної окремої країни, оскільки вони значною мірою зумовлені політичними, історичними, культурними та економічними чинниками, притаманними конкретній державі. У системах публічного управління більшості зарубіжних країн простежуються спільні риси, зокрема демократичний устрій і верховенство права, розподіл влад, професіоналізація державної служби, відкритість і прозорість управлінських процесів. Важливими характеристиками також є децентралізація повноважень, розвиток міжнародного співробітництва, функціонування спеціалізованих установ, активна участь громадськості та орієнтація на ефективність й інноваційність управління.

Зазначені характеристики мають узагальнений характер, оскільки кожна держава вибудовує власну модель публічного управління та стикається зі специфічними викликами у цій сфері. Для більш ґрунтовного аналізу особливостей національної системи необхідно враховувати політичний, історичний і соціокультурний контекст відповідної країни [1].

Якість публічного менеджменту (адміністрування) у більшості демократичних держав оцінюється на основі усталених критеріїв, серед яких ключове місце посідають відкритість і передбачуваність діяльності органів влади, політична стабільність, ефективність уряду, якість регуляторної політики, дотримання принципу верховенства права та результативність антикорупційних механізмів.

Попри наявність національних відмінностей у підходах до оцінювання діяльності органів влади, у міжнародній практиці сформувалися універсальні

принципи взаємодії держави та громадян, визначені, зокрема, Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). До них належать верховенство права, законність, відкритість і прозорість, процесуальна справедливість, пропорційність управлінських рішень, контроль і підзвітність, а також дотримання високих етичних стандартів у діяльності публічної адміністрації [2].

Практика державного управління засвідчує, що впровадження систем оцінювання якості публічних послуг у розвинених демократичних країнах сприяє більш об'єктивному визначенню ефективності урядової діяльності. Зокрема, держави - члени ОЕСР розробили уніфіковані критерії оцінювання роботи органів виконавчої влади та забезпечили їх функціонування через відповідні національні програми підтримки.

Водночас критерії оцінювання виконують не лише контрольну, а й управлінсько-комунікативну функцію, оскільки дають змогу підвищити якість взаємодії між владою та громадськістю, оцінити ефективність діяльності муніципалітетів, раціональність використання фінансових ресурсів і рівень задоволення потреб територіальних громад. У цьому контексті якість адміністративних послуг безпосередньо впливає як на ступінь реалізації прав та законних інтересів громадян, так і на формування позитивного суспільного іміджу органів влади [3].

Отже, у зарубіжних країнах сформовано цілісну систему управління якістю адміністративних послуг, що надаються державними органами. Її подальше вдосконалення потребує розвитку національних критеріїв оцінювання, удосконалення механізмів контролю, застосування сучасних управлінських інструментів та регулярного моніторингу досягнутих результатів.

Список використаних джерел:

1. Гордон М. В., Оленцевич Н. В., Колісник І. О. Моделі публічного управління: порівняльний аналіз та пропозиції для України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1207

2. Олійченко І.М. Принципи та правила публічного управління в ЄС: орієнтир для країн-кандидатів на вступ. Європейський вимір публічного управління: матеріали VI регіональної наукової конференції; 16.12.2022 р., м. Чернігів / за заг. ред. Руденко О.М., Михайловської О.В. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2022. С. 13-17.
3. Князєва О., Цибульська Т. Критерії оцінки якості надання адміністративних послуг (на прикладі аналізу даних репрезентативного опитування фізичних і юридичних осіб-суб'єктів звернень до Центру надання адміністративних послуг в м. Одесі). *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2 (83). С. 158-171.

УДК 336.74:004.738.5:330.322

Артур ШІРІНЯН
Д-р філ.(фінанси, банківська справа страхування та фондовий ринок), доцент кафедри фінансів
ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»

КРИПТОВАЛЮТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО ІНВЕСТУВАННЯ

Ще десятиліття тому криптовалюти сприймалися як експериментальна ніша для ентузіастів технологій або інструмент для швидких спекуляцій. Проте сьогодні ландшафт докорінно змінився: цифрові активи перетворилися на повноцінний клас інвестиційних інструментів, який дедалі частіше з'являється у портфелях інституційних інвесторів, хедж-фондів та навіть державних резервів.

Криптовалюта – різновид віртуальної валюти, яка створена за допомогою криптографічних методів та математичних обчислень переважно на базі блокчейну. Це і цифрова, і віртуальна валюта, тому що вона існує в інтернеті та створена за допомогою криптографічних алгоритмів [1-2]. Криптовалюта — це не просто цифрова валюта, а комплексна технологічна екосистема, що трансформує глобальні фінансові ринки. Завдяки децентралізації, високій швидкості операцій та автономії від банків, цифрові активи стають вигідною альтернативою традиційним інструментам. Це привертає увагу як роздрібних інвесторів, так і великих фондів, особливо в періоди економічної турбулентності.

Внаслідок загальносвітової діджиталізації та зниження лояльності до централізованих фінансових установ спостерігається перегляд інвестиційних парадигм. Криптовалютні активи все частіше виконують роль захисного механізму («цифрового золота») в умовах макроекономічної турбулентності. Прикладом є біткоїн, який наразі інтегрується в довгострокові портфелі як інструмент мінімізації ризиків.

Потенціал криптовалют як інструменту трансформації економік країн, що розвиваються, стає дедалі актуальнішим. Зокрема, на тлі повномасштабної війни та глобальних санкцій проти агресора, Україна продемонструвала стрімку адаптацію до цифрових активів. Потрапляння нашої держави до трійки лідерів у Global Crypto Adoption Index від Chainalysis за 2022–2023 роки підтверджує, що криптовалюти стали не просто засобом платежу, а невід'ємною складовою нової української фінансової екосистеми.

В умовах тотальної диджиталізації світового господарства криптовалютний сектор зберігає статус найбільш мінливого та обговорюваного елемента фінансів. На його еволюцію впливає синергія технологічного прогресу, нормативних реформ, настроїв капіталодавців та глобальних економічних трендів. Наведемо аналіз ключових трансформацій, що очікують на крипторинок у 2026–2027 роках:

1. Регуляторна інтеграція: шлях до прозорого та законного ринку. Провідні економіки світу, як-от США, ЄС, Японія та Південна Корея, готуються до посилення нагляду за криптосферою. Державна політика зосередиться на безпеці інвесторів, фінансовій прозорості та жорсткому дотриманні стандартів AML/KYC для запобігання незаконним операціям. За таких умов лідери ринку — Bitcoin та Ethereum — зміцнять свої позиції завдяки високій довірі, тоді як сумнівні та низьколіквідні активи ризикують опинитися на узбіччі через брак інтересу з боку капіталу.

2. Експансія інституційного капіталу. Впровадження спотових Bitcoin-ETF у США та Європі спровокувало масовий прихід на ринок консервативних гравців: банківського сектору, а також пенсійних та інвестиційних фондів.

Участь таких структур сприяє зрілості ринку, нівелюючи різкі коливання курсу та зміцнюючи репутацію цифрових активів. За умови стабільної макроекономіки прогнозується зростання капіталізації до $3–4 трлн уже до 2026 року, що означатиме трансформацію крипторинку зі спекулятивного майданчика у простір для довгострокового інвестування.

3. Розвиток блокчейн-інфраструктури та інноваційних технологій. Протягом наступного періоду прогнозується активне зростання сегментів Web3, DeFi, NFT та блокчейн-ігор. Ключовими технологічними драйверами стануть рішення другого рівня (Layer 2), технології нульового розголошення (ZKP) та синергія блокчейну зі штучним інтелектом. Такий прогрес зміцнює ринкові позиції провідних мереж — Ethereum, Solana, Polkadot та Avalanche, — які пропонують необхідну продуктивність та гнучкість для цифрової економіки майбутнього.

4. Збереження високої волатильності. Хоча ринок криптовалют стає більш структурованим та інституційним, він зберігає притаманну йому високу волатильність. Ціна активів, зокрема Bitcoin, миттєво реагує на геополітичні кризи, макроекономічні зміни та настрої інвесторів. Наприклад, біткоїн здатний як зрости до $80,000–100,000 на «бичачому» ринку, так і обвалитися нижче $40,000 у разі рецесії. Така нестабільність змушує інвесторів надавати перевагу диверсифікації та гнучкому управлінню ризиками.

5. Криптовалюти як «цифрове золото». У періоди економічної нестабільності та високої інфляції країни Латинської Америки, Африки та Південної Азії все частіше обирають криптовалюти замість нестабільних національних валют. Біткоїн поступово закріплює за собою статус «цифрового золота» — надійного активу для довгострокових інвестицій. Окрім захисту капіталу, це відкриває нові фінансові можливості для регіонів, де доступ до традиційного банкінгу залишається обмеженим.

Розвиток криптосфери є свідченням готовності економічної системи до трансформацій. Ефективне впровадження віртуальних активів як інструменту залучення інвестицій можливе лише за умови комплексної взаємодії: від

створення правового поля та технічної бази до підвищення рівня фінансової грамотності та довіри населення.

Список використаних джерел:

1. Dashko, I.M., Cherep, O.H., & Mykhailichenko, L.V. (2024). Osoblyvosti rehuliuvannia kryptovaliut u Yevropeiskomu soiuzzi [Regulation features of cryptocurrencies in the European Union]. Halytskyi visnyk, 90(5), 7–14. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.05.007. Retrieved May 28, 2025, from https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1347 [in Ukrainian].
2. Kryptovaliuta: vydy ta yikh osoblyvosti [Cryptocurrencies: types and features]. (n.d.). Retrieved May 28, 2025, from https://finap.com.ua/kriptovalyuta-vidi-ta-yih-osoblivosti/ [in Ukrainian].
3. Mintsyfra Ukrainy. (n.d.). Zakon Ukrainy "Pro virtualni aktyvy" [Law of Ukraine “On Virtual Assets”]. Retrieved May 29, 2025, from https://minfin.gov.ua/laws/virtual-assets.

УДК 005:004:339.9

Вікторія ШПОРТКО
здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
спеціальності 014.04 Середня освіта(Математика)
Науковий керівник: **Наталія ЧЕРНИЩУК** *к.і.н., доцент*
доцент кафедри публічно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Дослідження показує трансформації сучасного менеджменту під впливом глобальних викликів та цифровізації. Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації управлінських підходів до умов невизначеності, швидких технологічних змін та зростання ролі людського капіталу.

Сучасний менеджмент характеризується переходом до нових моделей управління, що поєднують стратегічну гнучкість, інноваційність та людиноцентризм. Умови глобалізації та цифрової економіки вимагають від організацій швидкої адаптації до змін та ефективного використання ресурсів [3].

Цифрова трансформація менеджменту передбачає впровадження інформаційних технологій, автоматизацію бізнес-процесів та використання

аналітичних інструментів для прийняття управлінських рішень. Це сприяє підвищенню продуктивності, прозорості діяльності та конкурентоспроможності організацій. Як зазначає Н. В. Чернищук, цифровізація управління є важливим чинником розвитку сучасних інституцій та забезпечення їх ефективного функціонування в умовах інформаційного суспільства [4, с. 52].

Разом із тим, процес цифрової трансформації супроводжується низкою викликів, серед яких недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу, загрози кібербезпеці та опір організаційним змінам. У цьому контексті важливим є формування сучасного лідерства та розвиток інноваційної організаційної культури [5, с. 118].

Отже, цифрова трансформація менеджменту виступає ключовою умовою забезпечення ефективності та стійкості організацій у сучасному глобалізованому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР.
2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР.
3. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695.
4. Чернищук Н. В. Цифрові технології і право: виклики цифрової трансформації та кібербезпека. *Наукові перспективи*. 2023. С. 50–55.
5. Чернищук Н. В. Особливості розвитку наукових підходів до управління в умовах трансформацій. *Наукові праці.* 2012. С. 115-120.

Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського
21001, Вінниця, вул. Острозького, 32

Рекомендовано до друку Вченою радою факультету права, публічного управління і менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського (Протокол №9 від «21» травня 2026 року)

Збірник матеріалів І Міжнародної науково-практичної конференції
«Менеджмент у добу трансформацій: стратегічний, інноваційний та людський виміри»

24 квітня 2026 року

За ред. колег. *Н.Л. Замкова*
Члени ред. колегії: *О.І. Яременко, В.В. Кононенко, Т.М. Кронівець, О.Ф. Мельничук, Н.В. Прямухіна, О.Ю. Самборська, О.А. Материнська, І.В. Зубар, О.В. Рузакова, О.В. Зелінська, М.В. Дзевелюк, С.А. Лапшин*.
Верстка: *А.І. Круць*