

**Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського
Національний університет «Одеська політехніка»
Університет митної справи та фінансів
Львівський державний університет фізичної
культури імені Івана Боберського
Калинівський технологічний коледж
Товариство з обмеженою відповідальністю HSL+
Товариство з обмеженою відповідальністю «Ю Контрол»
Товариство з обмеженою відповідальністю «Вінпродплюс»
Наукове товариство студентів, аспірантів,
докторантів та молодих учених ВДПУ імені
Михайла Коцюбинського
Центр підтримки технологій та інновацій (TISC)**

«ОСВІТА І НАУКА В ГАЛУЗІ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА БІЗНЕСУ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ І ПРОБЛЕМИ»

Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції

21 жовтня 2025 р.

м. Вінниця

УДК 351/354:174:34(477:4)(06)

Р64

Освіта і наука в галузі адміністрування та бізнесу: сучасні тренди і проблеми: збірник матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Вінниця, 21 жовтня 2025 р.).

Вінниця : ТОВ «Друк», 2025. 282 с.

Збірник містить матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Освіта і наука в галузі адміністрування та бізнесу: сучасні тренди і проблеми». Наукові ідеї, висловлені у збірнику, відображають особисту думку авторів. Редакційна колегія не несе відповідальності за зміст наукових публікацій і дотримання авторами правил академічної доброчесності.

Рекомендовано до друку вченою радою факультету права, публічного управління і менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського (протокол №4 від «17» грудня 2025 р.)

Рецензенти:

Кононенко В.В. – доктор історичних наук, професор, завідувач кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського.

Мельничук О. Ф. – доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри публічно-правових дисциплін Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Відповідальні за випуск: Круць А.І., Лапшин С.А.

Адреса редколегії:

21000, м.Вінниця, вул.К.Острозького, 32, к.3, ауд.306

e-mail: Lapsinsergij@gmail.com

© Вінницький державний педагогічний
університет
імені Михайла Коцюбинського, 2025
© Автори статей

ЗМІСТ

Айкало Анна ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОДОВЖЕННЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ТОВАРУ	10
Антикало Іванна Марія Бухановська ВИКОРИСТАННЯ ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМ У ПІДВИЩЕННІ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	13
Бабак Микола СВІТОВИЙ ДОСВІД У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ	16
Багрій Максим ІННОВАЦІЙНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ НЕЗАЛЕЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ	23
Байраківський Володимир Дзевелюк Марина ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА СУЧАСНОГО АДМІНІСТРАТИВНОГО ПРОЦЕСУ	28
Байраківський Володимир Зелінська Оксана ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПІД ЧАС УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ОРГАНАМИ	32
Барабаш Сергій ВПРОВАДЖЕННЯ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА	37
Бедрак Вікторія ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	40
Білоусова Аліна РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ У ПІДГОТОВЦІ УПРАВЛІНЦІВ ДЛЯ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	44
Бондар Ганна ЕФЕКТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ВОЛОНТЕРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ ЯК ЧИННИК СУСПІЛЬНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ	47
Бражник Аліна ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЗМІНИ В МАРКЕТИНГУ ТА ВЗАЄМОДІЮ З ЦІЛЬОВОЮ АУДИТОРІЄЮ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ	49
Вербицька Вікторія Коньова Катерина	52

СУЧАСНИЙ АУДИТ У ДОБУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	
Вірковський Максим КАДРОВІ АСПЕКТИ ESG ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В СТРАТЕГІЯХ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ	55
Воловенко Вікторія Дзевелюк Марина ПРАВОТВОРЧА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ РЕГІОНАЛЬНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	60
Гавриленко Альона Намазова Юлія ПЕРСОНАЛЬНИЙ БРЕНД АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА ЯК ЧИННИК ПІДГОТОВКИ КАДРІВ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ	64
Галузінська Каріна Дзевелюк Андрій ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ У ВРЕГУЛЮВАННЯ КОЛЕКТИВНИХ ТРУДОВИХ СПОРІВ	67
Гриневич В'ячеслав КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	69
Грицишина Вероніка Зубар Іван НЕПЕРЕРВНА ОСВІТА В ОПЕРАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ЯК ПЕРЕДУМОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	73
Грушецька Софія Скічко Ірина ПРАВО НА ОСВІТУ ТА ЙОГО КОНСТИТУЦІЙНІ ГАРАНТІЇ: МЕХАНІЗМИ ЗАХИСТУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	77
Гряниста Софія РОЗВИТОК ЗМІСТУ І ФОРМ УЧАСТІ ГРОМАДСЬКОСТІ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	81
Гудзь Петро ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ПРИФРОНТОВИХ РЕГІОНІВ	84
Гусаренко Давід Зубар Іван РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ	88
Давиденко Олександр	92

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В АНАЛІТИЧНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	
Деменкова Валерія ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	95
Динту Анастасія ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ПІДГОТОВЦІ УПРАВЛІНЦІВ НОВОГО ПОКОЛІННЯ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ БІЗНЕС-ОСВІТИ УКРАЇНИ	99
Довгань Вероніка ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ МОТИВАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	102
Дорош Вікторія ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ПРИ УПРАВЛІННІ СТАРТАПАМИ	109
Дуднік Дмитро МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ “SOFT SKILLS” У СФЕРІ БІЗНЕСУ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ПРАВА	112
Дьоміна Евеліна ОСВІТНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ У СФЕРІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БІЗНЕСУ: ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	116
Загороднюк Вікторія ВИКОРИСТАННЯ ІШІ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	118
Зубар Іван Вірковський Максим Лапшин Сергій ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	121
Зубар Іван Петрівська Світлана ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ	126
Івасько Руслан УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЙ НА СИСТЕМНОМУ РІВНІ	130
Каленіченко Анастасія ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У НАВЧАЛЬНИЙ ПРОЦЕС З МАРКЕТИНГУ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ СТУДЕНТІВ	135
Касюк Ольга	138

Дзевелюк Марина ПРИМИРЕННЯ СТОРІН В АДМІНІСТРАТИВНОМУ ПРОЦЕСІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	
Касюк Ольга ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РОЗВИТОК АГРОБІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	142
Катютіна Людмила НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	144
Конопацька Марина ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОНІТОРИНГУ ТА КОРИГУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ	147
Коршманюк Анастасія ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	151
Костюков В'ячеслав ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ: АНТИКОРУПЦІЙНИЙ ВИМІР	155
Котигорох Андрій Лапшин Сергій ОСВІТА ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ І ТРЕНДИ	159
Кравець Наталя Дзевелюк Андрій ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МЕДІАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЯХ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	162
Кулінська Анжела ЗАСТОСУВАННЯ КОМПЕТЕНТІСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ В ПРОЦЕСІ ОЦІНЮВАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	165
Куріченкова Марія ЦИФРОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЯК ПЕРЕДУМОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ІННОВАЦІЙ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ТА БІЗНЕС-ОСВІТИ	168
Левкович Лідія ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВОЛОНТЕРСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ	171
Левченко Анна ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ	175
Лісіцин Владислав ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК СКЛАДОВА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ТА ОСВІТИ	178

Лободюк Калерія Дзевелюк Марина ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТИТУТУ ЗВЕРНЕННЯ ГРОМАДЯН В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	183
Любченко Вікторія Дзевелюк Андрій РОЛЬ МЕДІАТОРА У ФОРМУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ	186
Максимук Олександр Скічко Ірина ОСВІТА ТА КІБЕРБЕЗПЕКА	189
Марич Маргарита ІННОВАЦІЙНІ ОПЕРАЦІЙНІ МОДЕЛІ УКРАЇНСЬКИХ СТАРТАПІВ: АНАЛІЗ УСПІШНОГО ДОСВІДУ	192
Матяш Ілля Дзевелюк Марина ЕЛЕКТРОННА ДЕМОКРАТІЯ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРАВОТВОРЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ	195
Мельник Софія ОСВІТА ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ПРОБЛЕМИ ТА ТРЕНДИ	199
Міщенко Дар'я ІШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ І ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕДІЙНОГО ПРОСУВАННЯ NIKE	202
Муратова Юлія Зубар Іван ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ НА РИНКУ ПРАЦІ	205
Нечаєва Ірина АДАПТАЦІЯ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ З АДМІНІСТРУВАННЯ ТА БІЗНЕСУ ДО ПОТРЕБ РИНКУ FinTech-СПЕЦІАЛІСТІВ	208
Олійник Вікторія Намазова Юлія ФОРМУВАННЯ ТА ПРОСУВАННЯ ПЕРСОНАЛЬНОГО БРЕНДУ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА.	212
Остапенко Катерина Зубар Іван ІШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	215
Панасюк Дарина РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СТАНОВЛЕННІ ПРАВОВИХ І ПРОЄКТНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПІД ЧАС ПІДГОТОВКИ КУРСОВИХ РОБІТ (ПРОЄКТІВ)	219
Панфьоров Богдан	222

ДЕБАТИ ЯК СУЧАСНА ПЕДАГОГІЧНА ТЕХНОЛОГІЯ РОЗВИТКУ КРИТИЧНОГО МИСЛЕННЯ ТА ГРОМАДЯНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ	
Поліщук Ірина ВПЛИВ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ТА ПОЛІТИКИ ЄС НА ТРАНСФОРМАЦІЮ НАЦІОНАЛЬНИХ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБ	226
Подолька Степан МАЛИЙ І СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС ЯК ДРАЙВЕР СТІЙКОСТІ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	229
Поручинська Ірина ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ: ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ AI-ТЕХНОЛОГІЙ	232
Пульча Дмитро ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЗАЛУЧЕННЯМ ІНВЕСТИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВАМИ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ	234
Пульча Дмитро ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ	238
Пульча Дмитро СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ	241
Пустова Анастасія ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД З ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	245
Радзимовський Владислав Зубар Іван ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У МЕНЕДЖМЕНТІ: ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	248
Рац Дар'я ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ	251
Ревенко Олександр СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ІНВЕСТИВАННЯ В ІННОВАЦІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	255
Ревенко Олександр Зубар Іван ОСВІТА ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ І ТРЕНДИ.	259
Рибakov Максим	265

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	
Самохвал Вікторія ЕВОЛЮЦІЯ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	267
Семчук Крістіна Скічко Ірина ВПЛИВ МІЖНАРОДНИХ ДОГОВОРІВ НА ФОРМУВАННЯ ОСВІТНЬОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ	270
Скрипник Дмитро ПРЕЗИДЕНТ У СИСТЕМІ ПРАВОТВОРЧОСТІ: МІЖ ІНІЦІАТИВОЮ ТА АРБІТРАЖЕМ	274
Собко Марія ЯКІСНА ВІТЧИЗНЯНА УПРАВЛІНСЬКА ТА БІЗНЕС-ОСВІТА ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ІННОВАЦІЙ	279
Топчій Анастасія ЕТИЧНА СКЛАДОВА ОСВІТИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ	281
Фаєр Артем КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ ЗАРУБІЖНИХ ДЕРЖАВ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ	283
Фоміна Дар'я МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	287
Харитонович Аліна Назаренко Марина РЕФОРМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	290
Храпівська Олександра ІМІДЖ ТА ЕТИКА ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	294
Чернищук Наталія МОЛОДЬ, ОСВІТА І ЦИФРОВА КУЛЬТУРА: ФОРМУВАННЯ НОВОЇ ПАРАДИГМИ ЛІДЕРСТВА	297
Чернищук Наталія СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ТА ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ	299
Шмунк Лілія МЕНЕДЖМЕНТ РЕСУРСІВ І КОМУНІКАЦІЙ У ВОЛОНТЕРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ	302

УДК 338.483.242:658.8

Айкало Анна

Здобувачка вищої освіти відділення бізнес-комунікацій, права та туризму

Фахового коледжу інженерії, управління та землевпорядкування

Державного некомерційного підприємства

«Державний університет «Київський авіаційний інститут»

Науковий керівник: Гоменюк Віта Анатоліївна, спеціаліст вищої категорії

ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОДОВЖЕННЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ТОВАРУ

***Ключові слова:** інтернет-маркетинг, життєвий цикл товару, цільова аудиторія, персоналізація, контент-маркетинг.*

Динамічний розвиток цифрових технологій та швидкі зміни у поведінці споживачів призводять до того, що життєвий цикл товарів на ринку стає дедалі коротшим. Підприємства змушені постійно шукати нові підходи для утримання позицій та продовження попиту на свою продукцію. У цьому контексті інтернет-маркетинг відіграє особливу роль, адже він відкриває можливості для швидкої адаптації стратегії, персоналізації комунікацій із клієнтами та використання інноваційних інструментів просування. Саме завдяки йому компанії можуть не лише ефективно підтримувати інтерес до товару, але й подовжувати його життєвий цикл, забезпечуючи конкурентні переваги у мінливих умовах ринку.

Мета дослідження. Метою роботи є визначення ролі інтернет-маркетингу у продовженні життєвого циклу товару та обґрунтування ефективності його інструментів на різних етапах розвитку продукту.

Результати. Інтернет-маркетинг у сучасних умовах господарювання виступає ключовим інструментом впливу на життєвий цикл товару. Його головна перевага полягає у можливості точного таргетування споживачів, швидкої комунікації та вимірюваності результатів. На відміну від традиційних

методів просування, цифрові технології дозволяють підприємствам більш гнучко реагувати на зміни середовища та потреби клієнтів, що є особливо важливим у контексті скорочення тривалості життєвих циклів продукції.

Перший етап життєвого циклу товару (впровадження) вимагає формування поінформованості цільової аудиторії та створення інтересу до нового продукту. Тут ефективними є інструменти SEO-оптимізації, контекстної реклами та SMM, що дозволяють забезпечити швидке охоплення потенційних споживачів. За твердженням Котлера Ф. у праці «Маркетинг 4.0», цифрові канали комунікації стають базовими засобами ознайомлення клієнтів із товаром, оскільки саме онлайн-простір є для більшості покупців першим джерелом інформації [1].

Коли товар починає набирати популярності (етап зростання), головним завданням підприємства стає закріплення попиту та розширення ринкової частки. Для цього активно використовуються таргетована реклама, ремаркетинг та інфлюенсер-маркетинг. Застосування інструментів інтернет-маркетингу значно прискорює процес поширення інформації про бренд і стимулює формування споживчої лояльності на ранніх етапах життєвого циклу товару.

Окрім того, цифрові технології дозволяють отримувати дані про поведінку споживачів у режимі реального часу. Це дає змогу компаніям коригувати рекламні кампанії та пропонувати персоналізовані рішення, що сприяє зростанню рівня конверсії та повторних покупок.

Етап зрілості є найбільш тривалим і водночас критичним, адже саме тут компанії стикаються з проблемою насичення ринку та загостренням конкуренції. Завдання маркетингу полягає у збереженні лояльності клієнтів і підтримці стабільного попиту. Найефективнішими інструментами виступають email-маркетинг, програми лояльності, контент-маркетинг та активне використання соціальних мереж.

Дослідження McKinsey (2022) доводить, що персоналізація комунікацій здатна підвищити рівень повторних продажів на 20–30% [2]. Це означає, що навіть на етапі зрілості підприємство може зберігати конкурентоспроможність

за рахунок створення унікального клієнтського досвіду. Наприклад, підприємство «Нова Пошта» активно впроваджує персоналізовані пропозиції та бонусні програми для клієнтів, що дозволяє утримувати аудиторію навіть у конкурентному середовищі.

Етап спаду характеризується зменшенням обсягів продажів та зниженням інтересу до товару. Водночас саме тут інтернет-маркетинг надає підприємствам шанс на «перезапуск» продукції. Серед ключових інструментів — ребрендинг, створення нових рекламних кампаній, пошук альтернативних сегментів та вихід на міжнародні ринки через електронну комерцію.

Як зазначається на ресурсі Proidei.com, українські компанії нерідко використовують креативні digital-кампанії, аби відновити увагу споживачів. Це може бути зміна дизайну упаковки, залучення відомих особистостей чи інтерактивні онлайн-акції. Завдяки цьому товар отримує «друге життя», а підприємство має можливість подовжити етап його комерційної цінності [3].

Висновки. Інтернет-маркетинг є ефективним інструментом продовження життєвого циклу товару, оскільки дозволяє підтримувати стабільний попит і залучати нових споживачів на різних стадіях розвитку продукту. Використання соціальних мереж, email-розсилок, контент- та таргетованої реклами сприяє підвищенню лояльності клієнтів та формуванню повторних продажів. Персоналізація пропозицій і активна взаємодія з аудиторією дозволяють підтримувати інтерес до товару навіть на етапі зрілості та насиченості ринку. Завдяки інтеграції інтернет-інструментів підприємства отримують можливість ефективно управляти комунікаціями, зміцнювати бренд і створювати унікальний клієнтський досвід, що продовжує життєвий цикл продукту та підвищує його конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Котлер, Ф., Катарджая, Г., Сетьяван, І. *Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового*. Київ : Наш Формат, 2019. 224 с.
2. McKinsey & Company. *Цінність персоналізації в цифровому маркетингу*. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/>

3. Proidei.com. *Кращі рекламні бренди України*. 2023. URL: <https://proidei.com/>

УДК 35:378.147

Антикало Іванна, Марія Бухановська

Здобувачі вищої освіти факультету економіки, менеджменту та психології
Державного торговельно-економічного університету

Науковий керівник: Ірина Динник, к.держ.упр., доцент кафедри публічного
управління та адміністрування

ВИКОРИСТАННЯ ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМ У ПІДВИЩЕННІ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Ключові слова: державний службовець, компетентності, платформа, інновація.

У світлі стрімкого розвитку цифрових технологій і складних проблем організаційної діяльності державних установ зростає потреба в постійному розвитку компетенцій державних службовців. Інноваційні онлайн-платформи надають унікальну можливість поєднувати навчання та роботу без часових або географічних обмежень, що робить їх корисним інструментом для цієї галузі. Наприклад, Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) створило вебсайт професійного розвитку державних службовців, який пропонує десять різноманітних онлайн-курсів для підвищення кваліфікації державних службовців [1].

Коли традиційні методи навчання виявилися обмеженими, цей формат навчання став особливо популярним під час пандемії. Так, у 2020–2021 роках НАДС запропонував державним службовцям використовувати Prometheus і EdEra для дистанційного навчання [2].

Для державних службовців використання дистанційних технологій значно спрощує доступ до багатьох освітніх програм і підвищує рівень професійного розвитку. Вони швидко отримують нові знання, можуть адаптувати їх до реальних умов службової діяльності та покращують свою цифрову грамотність.

Це особливо важливо в епоху цифровізації державного управління, оскільки сучасні працівники повинні бути готові до використання нових інформаційних систем і послуг. Наприклад, у 2022 році на платформі «Дія.Освіта» був створений освітній серіал «Кібергігієна для держслужбовців», щоб навчити працівників органів влади цифровій грамотності [3].

Дистанційне навчання за допомогою онлайн-ресурсів підвищує активність і мотивацію працівників державних установ, оскільки воно дозволяє вибрати курси, які найкраще відповідають їхнім професійним потребам, а також дозволяє встановити свій власний темп засвоєння інформації. Свобода вибору часу та місця навчання полегшує навчання та знижує стрес. Співпраця НАДС із Prometheus і Coursera, які надають державним службовцям зручні онлайн-курси, є доказом цього [4].

Тим не менш, існують обмеження, які можуть перешкоджати використанню цих технологій. Зокрема, деякі працівники не володіють необхідними навичками роботи з новими цифровими інструментами, і іноді у них немає внутрішньої мотивації пройти курс. Інфраструктурні проблеми, такі як нестійке з'єднання з Інтернетом, також можуть вплинути на якість процесу підвищення кваліфікації. Органи, які керують, повинні приділяти велику увагу вирішенню цих проблем. Крім того, вони повинні підтримувати можливості дистанційного навчання та розвивати їх. Прикладом цього є «Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки», в якій прямо зазначено, що більше людей повинні мати можливість навчатися дистанційно [5].

Помітним моментом є те, що інтерактивні освітні модулі, доступні в Інтернеті, сприяють кращому засвоєнню інформації студентами. Активне залучення студентів до навчання за допомогою тестів, відеофорумів і онлайн-форумів дозволяє студентам розвивати навички критичного мислення та отримувати швидкий зворотний зв'язок від вчителів. З цієї причини персонал росте та працює швидше [6]. Так, навчальні програми на платформі «Дія.Освіта» використовують інтерактивні модулі для чиновників [7].

Враховуючи ці тенденції, використання онлайн-платформ слід розглядати як стратегічний напрямок розвитку системи професійного розвитку в державному управлінні. Пріоритетом має бути не лише створення цифрової інфраструктури, але й забезпечення працівників, які працюють у сфері інформаційних технологій, кваліфікацією [8].

Таким чином, впровадження онлайн-освіти в процес підвищення кваліфікації відкриває багато можливостей для створення сучасного, мобільного та висококваліфікованого кадрового потенціалу для державної служби. Це підвищує якість державного управління, оскільки навчає працівників інноваціям, необхідним для швидкого вирішення нових проблем.

Список використаних джерел:

1. Офіційний вебпортал управління знаннями. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/>
2. У НАДС обговорили теоретичні та практичні аспекти використання онлайн-курсів і системі професійного навчання публічних службовців. URL: <https://nads.gov.ua/news/u-nads-obgovoreno-algorithm-vikoristannya-onlajn-kursiv-v-sistemi-profesijnogo-navchannya-publichnih-sluzhbovciv>
3. Кібергігієна для держслужбовців: у Києві відкрили тренінговий центр URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-kyiv/3324845-kibergigiena-dla-derzsluzbovciv-u-kievi-vidkrili-treningovij-centr.html>
4. НАДС та ПРООН обговорили шляхи подальшої співпраці задля розвитку сфери публічної служби. URL: <https://t2.pdp.nacs.gov.ua/news/nads-ta-proon-obhovoryly-shliakhy-podalshoi-spivpratsi-zadlia-rozvytku-sfery-publichnoi-sluzhby>
5. Стратегія реформування державного управління на 2022-2025 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
6. Застосування технологій інтерактивного навчання в освітньому процесі закладів вищої освіти. URL: <http://www.pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2021/78/35.pdf>

7. Офіційний вебсайт. Дія.Освіта. URL:
<https://digitalstate.gov.ua/uk/projects/govtech/diia-education>

8. Уряд затвердив план заходів з розвитку системи професійного навчання публічних службовців до 2027 року. URL:
<https://nads.gov.ua/news/uriad-zatverdyyv-plan-zakhodiv-z-rozvytku-systemy-profesiinoho-navchannia-publichnykh-sluzhbovtsiv-do-2027-roku#>

УДК 658.788

Бабак Микола

Здобувач вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту
 Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла
 Коцюбинського

Науковий керівник: **Климчук Олександр**, доктор економічних наук, професор,
 професор кафедри публічного управління та менеджменту
 Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла
 Коцюбинського

СВІТОВИЙ ДОСВІД У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ

Ключові слова: логістичне управління, світовий досвід, ланцюги постачання, цифровізація, сталий розвиток, ефективність.

У сучасній економіці, яка відзначається інтенсивними змінами і значними ризиками, безперечно, важливими аспектами є максимально швидке ухвалення обґрунтованих стратегічних рішень та створення релевантної системи корпоративного управління [1]. Економічні системи характеризуються високим рівнем динамічних глобальних процесів, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення системи управління логістичною діяльністю організацій. Логістика в умовах сьогодення є не лише функціональною складовою

підприємницької діяльності, а й виступає стратегічним фактором формування конкурентоспроможності. Ефективне управління потоками матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів забезпечує мінімізацію витрат, підвищення якості обслуговування споживачів та формування доданої вартості.

Окреслена проблематика полягає в тому, що вітчизняні організації часто не мають інтегрованих логістичних систем, які відповідають сучасним світовим стандартам і використовуються передовими фірмами. Це призводить до значних втрат різних видів ресурсів, неефективного планування поставок і затримок у дистрибуції. Саме тому актуальним є узагальнене вивчення кращих міжнародних практик управління логістикою і збутом організації, а також визначення можливостей їх імплементації в національні економічні умови.

Відтак, метою дослідження є узагальнення світового досвіду до підходів управління логістичною діяльністю організацій, аналіз сучасних моделей логістичного менеджменту провідних країн світу та визначення напрямів його адаптації в Україні для підвищення ефективності управлінських процесів.

Враховуючи специфіку логістичної діяльності організацій та її поділ на зовнішню та внутрішню, виникають відповідні завдання, які прийнято поділяти на екзогенні та ендогенні. Сутність завдань екзогенного характеру зумовлюються забезпеченням конкурентних переваг для отримання довгострокового успіху у логістичній діяльності, розширення частки логістичного ринку, що обслуговує організація, адаптація до невизначених умов та вимог логістичної діяльності. До ключових завдань ендогенного характеру будуть належати: постійний процес раціоналізації для зниження витрат при проведенні логістичної діяльності; використання концепції TQM та інших інноваційних концепцій, а також міжнародних стандартів, спрямованих на удосконалення процесів логістики; формування відповідно до вимог зовнішнього середовища логістичного потенціалу; розробка актуальної комплексної корисності логістичного продукту для споживачів; підвищення результативності та економіко-соціальної ефективності й відповідальності суб'єктів логістичної діяльності [2].

Організаційні аспекти управління логістичною діяльністю залежать від природних, людських і фінансових ресурсів та використання інформаційних систем і технологій в управлінні для вхідних потоків. Сучасні організації використовують необхідну інформацію та комунікаційні технології для оптимізації своєї діяльності та збільшення рівня рентабельності й прибутку. Ефективні управлінські дії створюють позитивне підґрунтя для логістичної діяльності шляхом планування, організовування, реалізації та контролю діяльності. Кінцевими результатами сформованої логістичної системи є отримана конкурентна перевага, корисність використання часу та наявного місця, ефективне пересування до клієнта та надання необхідного комплексу логістичних послуг таким чином, щоб логістика стала власним активом організації, ефективній та злагодженій роботі логістичних операцій [3, 4].

І.В. Шевченко зазначає, що потенціал глобальної логістики потрібно спрямовувати на виконання стратегічних цілей суб'єктів господарювання, передусім державних організацій і установ, а також підприємств, що є виконавцями державних замовлень та учасниками процедур державних закупівель, забезпечуючи створення конкурентних переваг кращим із них [5].

В наш час відбувається кардинальний глобальний перехід від засад індустріального суспільства до основ інформаційного, розвиток якого безпосередньо пов'язаний з інтенсифікацією інформаційних процесів, необхідністю збору, обробки і передачі величезних об'ємів інформації для генерування рішень в управлінській діяльності [6]. Зокрема, у світовій практиці логістичне управління розглядається як процес інтеграції матеріальних, інформаційних, управлінських та фінансових потоків з метою досягнення стратегічних цілей організації. В країнах ЄС та США основою сучасної логістики є концепція *supply chain management* (SCM) – управління ланцюгами постачання, що об'єднує всіх учасників логістичного процесу в єдину систему взаємодії. Розроблені на цій основі моделі базуються на принципах прозорості, гнучкості та клієнтоорієнтованості. Наприклад, у Німеччині активно використовується концепція *Just-in-Time* (JIT) та *Lean Logistics*, які дозволяють

оптимізувати запаси, скоротити час виконання замовлень і мінімізувати витрати. В Японії розвиток логістики базується на філософії Kaizen – безперервного вдосконалення процесів, що охоплює всі рівні управління. Успішні світові компанії активно впроваджують цифрові технології в управління логістикою: системи ERP, CRM, WMS, TMS, використання великих даних (*Big Data*), штучного інтелекту (AI), блокчейну та Інтернету речей (IoT). Для прикладу, компанія Amazon впровадила алгоритми прогнозової аналітики, що дозволяє автоматично планувати попит і оптимізувати склади. У Maersk запроваджено цифрову платформу для моніторингу перевезень у реальному часі, що підвищує прозорість ланцюга постачань.

Значна увага приділяється *зеленій логістиці* і відповідним системам, спрямованим на зниження вуглецевого сліду, підвищення енергоефективності транспорту та раціональне використання паливно-енергетичних ресурсів [7]. Європейські країни розвивають концепцію *Smart Logistics*, що передбачає поєднання цифрових технологій, автоматизації та принципів сталого розвитку. Електромобілі для доставки, оптимізація маршрутів з урахуванням мінімізації викидів CO₂, енергоефективні складські системи, використання відновлюваних джерел енергії для складської інфраструктури – все це входить у набір інструментів “зеленої логістики”. Інновації включають моделі оцінки вуглецевого сліду на рівні ланцюга постачання й інтеграцію витрат на вуглець у логістичні рішення. Тому інноваційні інструменти в логістичному менеджменті формують багатовимірну екосистему, яка поєднує цифрові платформи, автоматизацію, аналітику даних, нові фінансові моделі та організаційні практики. Успішне впровадження вимагає системного підходу: чіткої стратегії, впровадження пілотних проєктів, інтеграції з існуючими інформаційними системами, розвитку компетенцій персоналу та управління ризиками. Для наукової та практичної спільноти актуальними залишаються питання сумісності стандартів, оцінки довгострокової віддачі та етичних/регуляторних наслідків широкого використання нових технологій у логістиці.

У розвинених країнах логістичні системи функціонують на основі

кластеризації та мережевого підходу. Кластерний і мережевий підходи до логістичного управління є сучасними концепціями взаємодії між організаціями, спрямованими на підвищення ефективності логістичних процесів, зниження витрат, посилення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку бізнесу в умовах глобалізації. Обидва підходи мають спільну рису – орієнтацію на співпрацю між суб'єктами господарювання, проте відрізняються рівнем інтеграції, структурою взаємовідносин і стратегічними цілями.

Кластерний підхід у логістичному управлінні базується на формуванні географічно та економічно взаємопов'язаних груп підприємств, що спеціалізуються у суміжних галузях і співпрацюють для досягнення синергетичного ефекту. Наприклад, у Нідерландах діє логістичний кластер *Holland Logistics Network*, який об'єднує транспортні, складські та дистриб'юторські компанії для спільного планування потоків. У США поширені 3 PL- та 4 PL-оператори, що забезпечують комплексне управління логістичними ланцюгами для клієнтів. Кластерний підхід сприяє зниженню транзакційних витрат, підвищенню інноваційної активності та створенню синергетичного ефекту від співпраці різних учасників ринку.

У межах логістичного кластера об'єднуються виробники, постачальники, логістичні оператори, науково-дослідні установи, ІТ-компанії та державні органи. Така взаємодія забезпечує координацію транспортних, складських, інформаційних і сервісних потоків, сприяє впровадженню інноваційних технологій, стандартизації процесів і розвитку регіональної інфраструктури. Так, у країнах ЄС функціонують транспортно-логістичні кластери, які створюють єдиний простір для інтеграції логістичних послуг та інновацій у сфері е-комерції, "зеленої логістики" й цифрових сервісів.

Однією з ключових переваг кластерного підходу є підвищення рівня **інформаційної прозорості** між учасниками ринку та створення можливостей для колективного використання ресурсів – транспортних засобів, складів, інформаційних систем. Крім того, кластери сприяють зростанню інвестиційної

привабливості регіонів і розвитку людського капіталу через обмін знаннями та спільні освітні програми. Однак для їхньої ефективної реалізації потрібні сприятливі інституційні умови, державна підтримка, а також високий рівень довіри між партнерами.

В свою чергу, мережевий підхід до логістичного управління акцентує увагу на побудові гнучких і децентралізованих систем взаємодії між організаціями, що функціонують як вузли єдиної логістичної мережі. Кожен учасник мережі може виконувати одночасно кілька ролей – виробника, постачальника, дистриб'ютора або сервісного партнера. Основною метою мережевого підходу є забезпечення **динамічної адаптації** до змін ринку, скорочення часу реагування на коливання попиту, підвищення стійкості ланцюгів постачання та інтеграція цифрових технологій управління потоками (зокрема, на основі IoT, блокчейну та систем штучного інтелекту).

Поєднання кластерного та мережевого підходів формує **нову модель логістичного управління**, у якій синергія співпраці та технологічної інтеграції дозволяє підвищити ефективність усіх етапів логістичного ланцюга. Це особливо актуально для українських підприємств у період післявоєнного відновлення, коли важливо не лише оптимізувати ресурси, а й вибудовувати стійкі партнерські зв'язки, здатні забезпечити енергетичну, транспортну та економічну безпеку. Таким чином, кластерний і мережевий підходи виступають взаємодоповнювальними напрямками модернізації логістичного менеджменту, орієнтованими на інтеграцію інновацій, підвищення конкурентоспроможності організацій та формування сталих ланцюгів створення вартості.

Для України важливо інтегрувати світові підходи в національну логістичну систему. Це передбачає такі напрями: впровадження сучасних цифрових технологій у логістичне управління; розвиток транспортної інфраструктури відповідно до стандартів ЄС; формування логістичних кластерів і хабів; удосконалення нормативно-правової бази логістики; розбудову системи професійної освіти та підготовки кадрів у сфері SCM. Реалізація таких напрямів дозволить підвищити ефективність постачань,

зміцнити експортний потенціал країни та сприяти її інтеграції до глобальних економічних процесів.

Таким чином, світовий досвід свідчить, що ефективне управління логістичною діяльністю є ключовим чинником сталого розвитку організацій. Інтеграція цифрових технологій, інноваційних управлінських підходів і принципів кластеризації та екологічної відповідальності забезпечує конкурентні переваги на глобальному ринку. Для України важливо не лише переймати зарубіжний досвід, а й адаптувати його до національних реалій, розвиваючи власну логістичну інфраструктуру та систему державного регулювання. Подальші дослідження мають бути спрямовані на формування моделі адаптивного логістичного управління, що враховуватиме геоекономічні виклики, цифрову трансформацію та вимоги сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Климчук О.В. Сучасні процеси розвитку в Україні інформаційних систем і технологій в управлінні підприємствами. *Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України: тези доповідей I Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції*. Ред. колегія О. С. Волошкіна та ін. Київ: ІТТА, 2021. С. 199–201.
2. Алькема В. 2022. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2(66). С. 73–86. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-73-86>.
3. Климчук О. В. Сучасні аспекти використання інформаційних систем і технологій в управлінні. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доповідей II Міжн. наук.-практ. конф. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 170–171.
4. Лихолат С. М., Нев'ядомський Р. І. Теоретичні аспекти управління логістичною діяльністю підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2017. Вип. № 35/2022. С. 4–9. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7395614>.

5. Шевченко І.В. Світовий досвід ефективного здійснення логістичних процесів на підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. № 21. С. 520–524.

6. Климчук О.В. Інформаційні системи і технології в управлінні. Конспект лекцій для студентів СО “Магістр” заочної форми навчання спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми “Менеджмент у судовій сфері” галузі знань 07 Управління та адміністрування. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. 160 с.

7. Климчук О.В. Економічне значення та оптимізація використання енергетичних ресурсів. *Вісник аграрної науки*. 2015. № 6. С. 62–66.

УДК 330.341.1:351.746.1

Багрій Максим

Здобувач вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла

Коцюбинського

Науковий керівник: Климчук Олександр, доктор економічних наук, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла

Коцюбинського

ІННОВАЦІЙНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ НЕЗАЛЕЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

Ключові слова: менеджмент, організація, енергетична незалежність, інноваційні підходи, відновлювана енергетика.

Сучасний розвиток галузей національної економіки вимагає забезпечення високого рівня технологічного прогресу, а тому залучення інвестицій в інновації слугують одним із найважливіших чинників формування економічної

безпеки організацій, де енергетична незалежність виступає одним із пріоритетних чинників. Направлення інвестиції в інноваційну діяльність організацій сприяє збільшенню обсягу виробництва готової продукції, поліпшення її асортименту та якості, надання виробам нових споживчих властивостей тощо. Позитивним наслідком виступатиме зростання показників економічної ефективності виробництва, зниження питомих операційних витрат, підвищення цін на продукцію, збільшення рівня рентабельності та прибутку [1, 2].

Економічні та політичні виклики сьогодення зумовлюють необхідність формування нових стратегій енергетичної незалежності організацій. В умовах енергетичної нестабільності, глобальних криз та військових загроз організації стикаються з підвищеною вразливістю до перебоїв у постачанні енергоресурсів. Традиційні підходи до управління енергоспоживанням виявляються недостатньо ефективними, адже вони не враховують швидкої трансформації ринкового та технологічного середовища. Тому актуальним є пошук інноваційних управлінських рішень, що поєднують енергозбереження, диверсифікацію та споживання відновлюваних джерел енергії, а також цифровізацію цих процесів.

Відтак, метою дослідження є узагальнення сучасних інноваційних управлінських підходів до забезпечення енергетичної незалежності організацій, аналіз їх практичної ефективності та розробка рекомендацій щодо специфіки впровадження в українських реаліях.

Енергетична незалежність розглядається як здатність організації забезпечувати власні потреби в енергоресурсах із мінімальною залежністю від зовнішніх постачальників. Вона є складовою економічної безпеки організації та передумовою її сталого розвитку. Саме тому розвиток відновлюваних джерел енергії та перехід до споживання так званої “зеленої” енергетики у всіх економічних сферах (разом із порівняно невисокою вартістю робочої сили) здатне забезпечити Україні конкурентні переваги та створити перспективні можливості для рівноправної участі у вищих ланках глобальних ланцюжків

створення вартості в процесі господарської діяльності організацій. Такий “зелений” вектор потребує залучення значних зовнішніх і внутрішніх інвестиційних ресурсів з використанням ефективних фінансових інструментів, інтенсивний розвиток яких в Україні є вкрай необхідним для післявоєнного відновлення та тісної інтеграції організацій у світову економіку [3, 4].

Керований управлінський процес оптимізації використання паливно-енергетичних ресурсів та трансформації системи взаємовідносин в енергетичному секторі в сучасних умовах спрямовується у напрямі розширення ролі й значення приватного сектору, що набуло втілення у розробці нової організаційно-функціональної структури взаємовідносин, формуванні нових інституцій та центрів формування управлінських рішень. Приватний сектор, який у своїй діяльності орієнтувався на власні інтереси, отримав значний вплив на більшу частку активів енергетики (енергетичні активи та фінансові ресурси), надаючи пріоритет розвитку відновлюваної енергетики [5, 6].

Інноваційні підходи в управлінні енергетичною незалежністю організацій ґрунтуються на поєднанні сучасних управлінських концепцій, цифрових систем і технологій [7] та принципів сталого розвитку, що дозволяють підвищити ефективність використання енергоресурсів і знизити залежність від зовнішніх постачальників. Ці підходи на рівні організацій розглядаються як комплекс сучасних методів, стратегій та інструментів, що дозволяють не лише оптимізувати споживання енергоресурсів, а й сформувати довгострокову конкурентну перевагу. Одним із ключових напрямів є впровадження енергетичного менеджменту на основі міжнародних стандартів (зокрема ISO 50001), що забезпечує системний підхід до моніторингу, аналізу та управління енергоспоживанням. Така практика дозволяє організаціям формувати внутрішні політики енергоефективності, інтегрувати їх у загальну стратегію розвитку та підвищувати рівень прозорості управлінських процесів.

Суттєвим інноваційним чинником стає цифровізація управління енергетичними потоками. Використання інтернету речей (IoT), систем “розумних” датчиків, штучного інтелекту та великих даних відкриває

можливість прогнозувати кількість споживання енергії, виявляти нераціональні витрати та швидко реагувати на відхилення. Це створює умови для переходу від реактивної до проактивної моделі управління, що істотно знижує ризики енергозалежності. Не менш важливим є розвиток споживання відновлюваних джерел енергії на рівні окремих організацій. Встановлення сонячних, вітрових або біоенергетичних установок дозволяє частково чи повністю задовольнити власні потреби в енергії та мінімізувати залежність від коливань ринку. Водночас перспективним напрямом вважається інтеграція мікрогенерації у локальні енергетичні мережі та створення енергетичних кооперативів, що сприяють децентралізації енергетичної системи та формуванню колективної відповідальності за енергетичну безпеку.

Значний потенціал мають інноваційні фінансово-економічні інструменти, зокрема механізми “зеленого” фінансування, енергосервісні контракти, державно-приватне партнерство у сфері енергоефективності. Використання таких підходів забезпечує залучення інвестицій у модернізацію інфраструктури, скорочення енергетичних витрат та розвиток енергетичних інновацій. Крім того, важливою складовою є формування корпоративної культури енергоефективності, яка передбачає підвищення обізнаності персоналу, впровадження мотиваційних програм та інтеграцію цінностей сталого розвитку у внутрішні управлінські процеси. Саме поєднання технологічних, управлінських та соціальних інновацій створює умови для переходу до нової моделі енергетичної незалежності, де організація виступає не лише споживачем, а й активним учасником енергетичного ринку.

Водночас, існують проблеми та бар'єри впровадження інноваційних підходів до управління енергетичною незалежністю організацій мають багатовимірний характер і охоплюють як внутрішні, так і зовнішні чинники, до яких належать фінансові, правові, технологічні, соціальні та політичні аспекти. Їх подолання потребує комплексної державної політики підтримки енергетичних інновацій, створення сприятливого інвестиційного клімату,

розвитку інституційного середовища та формування нової корпоративної культури управління енергетичною незалежністю.

Отож, інноваційні підходи до управління енергетичною незалежністю мають багаторівневий характер, що охоплює організаційний, технологічний та соціально-економічний виміри. Вони формують основу для розвитку гнучких та стійких організацій, здатних ефективно реагувати на виклики сучасного енергетичного середовища та забезпечувати власну стабільність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, інноваційні управлінські підходи до забезпечення енергетичної незалежності організацій базуються на поєднанні технологічних рішень (відновлювані джерела енергії, цифровізація) та управлінських інновацій (фінансові інструменти, кооперативні моделі тощо). Вони сприяють зниженню енергетичних ризиків, підвищенню конкурентоспроможності та екологічної відповідальності бізнесу. Для українських підприємств критично важливо розробляти стратегії довгострокової енергетичної незалежності з урахуванням міжнародного досвіду, особливо в умовах воєнної та післявоєнної відбудови. Подальші наукові пошуки мають бути спрямовані на розробку систем кількісної оцінки рівня енергетичної незалежності організацій, моделювання управлінських сценаріїв із застосуванням штучного інтелекту та вивчення ролі державної політики у підтримці корпоративних ініціатив у сфері енергоефективності та забезпечення сталого розвитку організацій.

Список використаних джерел:

1. Климчук О.В. Економічна сутність розвитку інноваційних процесів у виробництві біопалива. *Вісник аграрної науки*. 2014. № 8. С. 62–65.

2. Ткач О.В., Олексюк В.М. Енергетична безпека країни: умови збереження та шляхи досягнення (інноваційний чинник): монографія. За ред. О.В. Ткача, В.М. Олексюка. Івано-Франківськ: Вид-во ПП Корольчук В.Ф., 2016. 189 с. URL: <http://194.44.152.155/elib/local/pv/3172.pdf>.

3. Климчук О.В. Специфіка формування та механізми регулювання ринку біопалива. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2015. Вип. № 2. С. 13–21.

4. Олексів І. Б., Дрібнюк А. М. Аналіз сучасних інструментів інвестування у відновлювану енергетику України. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2(9). С. 315–325. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.315>.

5. Климчук О.В. Економічне значення та оптимізація використання енергетичних ресурсів. *Вісник аграрної науки*. 2015. № 6. С. 62–66.

6. Суходоля О. М., Харазішвілі Ю. М., Рябцев Г. Л. Енергетична безпека України: перспективна модель управління ризиками: монографія. За ред. О. М. Суходолі. Київ: НІСД, 2023. 152 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/>.

7. Климчук О. В. Сучасні аспекти використання інформаційних систем і технологій в управлінні. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: збірник тез доповідей II Міжн.ї наук.-практ. конф. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 170–171.

УДК 35.07:33.025.1]:342]:004

Байраківський Володимир

Здобувач вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені

Михайла Коцюбинського

Дзевелюк Марина

Кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені

Михайла Коцюбинського

**ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА СУЧАСНОГО
АДМІНІСТРАТИВНОГО ПРОЦЕСУ**

Ключові слова: цифровізація, електронний документообіг, кібербезпека, адміністративні послуги, ШІ, електронні докази.

У ХХІ столітті цифровізація стала однією з провідних тенденцій світового розвитку. Вона визначає конкурентоспроможність економік, ефективність державного управління та рівень задоволення потреб громадян. Адміністративний процес, який традиційно асоціювався з бюрократичними процедурами, паперовим документообігом і тривалим часом ухвалення рішень, нині переживає глибоку трансформацію. Виклики сучасності – глобалізація, воєнні конфлікти, світова пандемія – прискорили інтеграцію цифрових технологій у діяльність органів влади, адже лише за їх допомогою можливо забезпечити безперервність надання адміністративних послуг, прозорість управління та доступність правосуддя. Як слушно відзначає Ю. Битяк: «цифрові інновації в публічному управлінні виступають не просто технічним інструментом, а соціальним феноменом, що змінює саму природу взаємодії держави і громадянина» [7, с. 15].

Цифровізація як складова модернізації адміністративного судочинства проявляється у впровадженні цифрових платформ, електронного документообігу, систем електронної ідентифікації, автоматизованих сервісів і технологій штучного інтелекту. Якщо раніше судовий та адміністративний процеси розглядалися як громіздкі й малозрозумілі для пересічного громадянина, то сьогодні вони поступово набувають рис сервісно-орієнтованої моделі. У цьому сенсі цифровізація стає частиною ширшої реформи державного управління, орієнтованої на принципи good governance – відкритість, прозорість, підзвітність, інклюзивність. Як підкреслює М. Буроменський: «електронне врядування – це не лише інструмент прискорення процесів, але й спосіб демократизації відносин у системі публічної влади» [2, с. 93].

Позитивні ефекти цифровізації адміністративного процесу в Україні вже очевидні. Завдяки впровадженню порталу «Дія» держава забезпечила

можливість отримання понад 70 адміністративних послуг онлайн, що не тільки зручно для громадян, а й сприяє зниженню адміністративних витрат держави. Електронні системи дозволяють здійснювати обмін інформацією між органами влади без залучення громадянина як «посередника» з довідками та копіями документів, що мінімізує корупційні ризики [3, с. 156]. Важливим позитивом є і те, що цифрові технології відкривають нові можливості для збору й аналізу даних, а отже, для підвищення ефективності управлінських рішень. Доведено, що ефективність порталу «Дія» впливає на розвиток України як сервісної діджиталізованої держави [8, с. 255]. Такі зміни підвищують довіру суспільства до держави та створюють умови для інтеграції України в європейський правовий простір.

Разом із тим цифровізація породжує низку викликів. Одним із головних є *цифрова нерівність*, що проявляється у різному рівні доступу до технічних засобів та цифрових компетенцій населення. Особливо актуальною ця проблема є для сільських територій та вразливих груп населення [4, с. 235]. Другою суттєвою проблемою є *кібербезпека*: адміністративний процес оперує чутливими персональними даними, і будь-який витік чи кібератака можуть підірвати довіру до державних інституцій. Для цього важливо побудувати ефективну національну систему публічного управління інформаційною безпекою [9, с. 203]. Не менш важливим викликом є *правова неврегульованість*: сучасні технології змінюються швидше, ніж розвивається нормативна база, тому часто виникають прогалини у правовому регулюванні. Як наголошує І. Кресіна: «відставання права від технологічних інновацій створює правовий вакуум, у якому формуються несанкціоновані практики» [5, с. 66]. Нарешті, технічні збої чи обмеженість державних ресурсів можуть уповільнювати впровадження цифрових інструментів.

Перспективи цифровізації адміністративного процесу відкривають широкі можливості для модернізації української правової системи. У світі активно розвивається практика використання штучного інтелекту для аналізу судових рішень, визначення тенденцій у правозастосуванні та навіть автоматизованого

складання проєктів рішень. В Україні цей напрям лише починає розвиватися, однак він здатен зменшити навантаження на суддів та підвищити якість правосуддя. Важливим кроком є розвиток інституту електронних доказів, що визнаються повноцінними у судовому процесі. Також до перспектив належить міжнародна співпраця, зокрема в межах програм ЄС, які передбачають гармонізацію цифрових стандартів, кіберзахист та інтеграцію баз даних [6, с. 120]. Цифровізація створює підґрунтя для формування справді сервісної держави, де адміністративний процес перестає бути бар'єром і стає інструментом забезпечення прав громадян.

Висновки. Отже, слід зазначити, що цифровізація адміністративного процесу в Україні є незворотним процесом, який уже приніс вагомі позитивні результати – підвищення прозорості, зручності та швидкості адміністративних процедур. Водночас існують серйозні виклики, які необхідно подолати, щоб цифровізація не стала джерелом нових форм нерівності чи правової невизначеності. Подальша інтеграція цифрових технологій має ґрунтуватися на комплексному підході, який поєднує технічні, правові та соціальні аспекти. Тільки за таких умов цифровізація здатна стати не лише інструментом оптимізації, а й фундаментальною основою демократизації адміністративного процесу. У перспективі вона зміцнить довіру громадян до державних інституцій, підвищить ефективність врядування та наблизить Україну до європейських стандартів good governance.

Список використаних джерел.

1. Бандурка О.М. Адміністративне право України: сучасні виклики цифровізації. Харків: Право, 2021. 320 с.
2. Буроменський М.В. Цифрові трансформації в адміністративному судочинстві: міжнародний та український досвід. Київ: Юрінком Інтер, 2020. 276 с.
3. Петренко О.В. Електронне врядування в Україні: досягнення та перспективи розвитку. Одеса: Астропринт, 2022. 240 с.

4. Литвиненко Н.І. Цифрова нерівність як загроза демократизації адміністративних процедур. Вісник адміністративного права. 2021. №3. С. 230–238.
5. Кресіна І.О. Правові проблеми цифровізації публічного управління в Україні. Київ: НАДУ, 2021. 190 с.
6. Council of Europe. Digital transformation and e-justice in Europe. Strasbourg, 2020. 200 p.
7. Битяк Ю.П. Трансформація публічного управління в умовах цифровізації. Харків: Юрайт, 2022. 260 с.
8. Дзевелюк М.В., Дзевелюк А.В., Яременко О.І. Електронне врядування: приклад впровадження додатку «ДІЯ» в Україні. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2023. Вип. 11(25). С. 246-257.
9. Філіпішина Л., Костик Є., Дзевелюк М. Публічне управління у сфері інформаційної безпеки (подолання сучасних загроз). *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. Вип. 5(11). С. 196-205.

УДК 004:352/354

Байраківський Володимир

Здобувач вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені

Михайла Коцюбинського

Зелінська Оксана

кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та менеджменту

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПІД ЧАС УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ОРГАНАМИ

Ключові слова: інтелект, влада, управління, технології, документообіг.

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується стрімкою цифровізацією та активним впровадженням новітніх технологій у всі сфери життєдіяльності. Однією з ключових тенденцій є використання штучного інтелекту, який поступово перетворюється на інструмент підвищення ефективності управління, прийняття рішень та оптимізації процесів. Для державного управління ця проблема є особливо актуальною, адже сучасні виклики — воєнні дії, інформаційна безпека, необхідність швидкого реагування на суспільні потреби та забезпечення прозорості — вимагають від органів влади пошуку інноваційних рішень. Саме штучний інтелект може стати тим інструментом, який дозволить зробити державне управління більш відкритим, результативним і адаптивним до умов сьогодення. У цьому контексті аналіз впровадження ШІ в діяльність різних органів влади України дає змогу зрозуміти як поточний рівень розвитку технологій у сфері публічного управління, так і перспективи їх подальшого використання.

З аналізу авторів, які займалися дослідженням штучного інтелекту, штучний інтелект (далі-ШІ) — міждисциплінарна галузь, що спрямована на створення систем, здатних імітувати людський інтелект. Основні функції ШІ — це аналіз даних, розпізнавання образів, обробка мови, навчання з досвіду й прийняття рішень. Важливою ідеєю є моделювання мислення, логіки, контексту і взаємодії з середовищем. Зазначимо, що сучасні системи ШІ базуються на математичних алгоритмах, що моделюють роботу штучних нейронів [1]. Отже, згідно визначення «випливає», що штучний інтелект це система яка імітує людський інтелект, та здатна виконувати завдання різної складності.

Проаналізуємо використання ШІ в органах державної влади різних рівнів, а саме Кабінет міністрів України (КМУ), Вінницьку обласну військову адміністрацію (Вінницька ОВА) і Міністерство закордонних справ.

На сьогодні використання штучного інтелекту всередині Кабінету Міністрів України перебуває на початковій стадії, однак певні процеси вже оптимізуються за допомогою цифрових технологій. Найбільш очевидна сфера — це електронний документообіг. КМУ працює через систему «АСКОД»

(Автоматизована система контролю за документами), яка нині доповнюється алгоритмами для інтелектуального пошуку та автоматичного розподілу вхідної кореспонденції між департаментами [2]. Це дозволяє зменшити людський фактор у внутрішньому документообігу та пришвидшити розгляд документів. Крім того, у Секретаріаті КМУ використовуються інструменти аналізу великих даних для підготовки довідок і прогнозних матеріалів. Тут тестуються системи, що застосовують алгоритми машинного навчання для аналізу нормативно-правових актів та відслідковування їх відповідності чинному законодавству. Це суттєво допомагає аналітичним відділам у підготовці узгоджених рішень. Також уряд почав впроваджувати внутрішні чат-боти для службовців КМУ. Вони працюють на базі обробки природної мови й дозволяють швидко отримати доступ до внутрішніх регламентів, контактів підрозділів чи довідкової інформації. Це ще експериментальні рішення, але вони демонструють курс на інтеграцію ШІ у внутрішнє управління [3].

Важливим є і напрям управління робочими процесами. За допомогою спеціалізованих систем КМУ тестує алгоритми прогнозування навантаження на департаменти, щоб краще розподіляти завдання та ресурси. Такий підхід фактично означає перехід до системи data-driven management усередині уряду.

В умовах воєнного стану Вінницька ОВА функціонує як ключовий координаційний орган на рівні області, а отже, внутрішнє управління процесами має для неї критичне значення. Насамперед ідеться про організацію роботи апарату, який забезпечує взаємодію між структурними підрозділами, контролює виконання доручень та готує управлінські рішення для голови ОВА.

Основним інструментом управління є електронний документообіг, що інтегрований у державну систему «АСКОД». Це дозволяє відслідковувати рух документів у реальному часі, автоматично нагадувати про терміни виконання доручень та зменшувати кількість паперової роботи [4]. Для апарату ОВА це означає підвищення прозорості й дисципліни виконання. Другим напрямом є планування та моніторинг рішень. Усередині ОВА створено відділи, що відповідають за контроль реалізації державних програм і рішень голови

адміністрації. Тут застосовуються цифрові системи аналітики, які дозволяють відстежувати статус завдань і формувати зведені звіти. Це фактично є елементами процес-менеджменту, що допомагає уникати дублювання роботи. У сфері комунікацій використовується внутрішня електронна мережа (інтранет), де публікуються накази, розпорядження, графіки, службові повідомлення [5]. Це зменшує інформаційні розриви між різними структурними підрозділами. У деяких відділах тестуються прості чат-боти для внутрішнього консультування, наприклад, із питань кадрових документів

Таким чином, внутрішні процеси Вінницької ОВА мають ознаки цифрової трансформації, але водночас залишаються залежними від традиційних адміністративних практик. Головна тенденція — це поєднання електронних інструментів із жорсткою дисципліною виконання, що зумовлено специфікою військової адміністрації.

Міністерство закордонних справ України є центральним органом виконавчої влади зі складною ієрархічною структурою, що включає центральний апарат у Києві та розгалужену мережу закордонних дипломатичних установ. Тому питання ефективного внутрішнього управління є ключовим. Найважливішим інструментом організації роботи апарату є система електронного документообігу «АСКОД», інтегрована в загальнодержавну платформу. Вона використовується для підготовки та узгодження дипломатичної кореспонденції, контролю виконання доручень і розпоряджень керівництва. Для МЗС це особливо критично, оскільки внутрішні документи часто стосуються міжнародних переговорів, де строки реагування обмежені. Другим рівнем управління процесами є координація з закордонними установами. Для цього застосовується внутрішня комунікаційна платформа на базі захищеного VPN-з'єднання та системи «Дипломатична пошта», яка працює у цифровому форматі. Це дає змогу швидко розсилати директиви, приймати звіти та координувати діяльність посольств і консульств [4]. В апараті МЗС активно використовуються аналітичні системи, зокрема для моніторингу міжнародних медіа та соціальних мереж. Усередині структури це допомагає

формувати добові та тижневі інформаційні зведення для міністра та керівництва департаментів. Частина цих інструментів побудована на алгоритмах аналізу великих даних та елементів штучного інтелекту (автоматичне виявлення трендів і ключових тем). Для управління персоналом у МЗС застосовується внутрішня система кадрового обліку, яка інтегрує дані про дипломатів, їхні відрядження, оцінювання та ротації. Це дозволяє прогнозувати кадрові потреби та оптимізувати призначення. В умовах війни особливої ваги набуло кризове управління [5]. У МЗС створені оперативні штаби, які координують роботу з евакуації українців, забезпечення гуманітарної допомоги чи реагування на надзвичайні ситуації. Усередині міністерства ці штаби працюють на основі регулярних брифінгів та цифрових платформ спільної роботи.

Таким чином, внутрішні процеси МЗС України можна охарактеризувати як поєднання класичної бюрократичної моделі з новими цифровими технологіями. Міністерство поступово переходить від паперових і ручних процедур до електронних систем управління, але водночас зберігає жорстку ієрархічну структуру, характерну для дипломатичних інституцій.

Отже, можна зробити висновок, що зараз в Україні цифровізація та впровадження елементів штучного інтелекту поступово змінюють роботу державних органів на різних рівнях. Кабінет Міністрів формує стратегічний напрям завдяки системам електронного документообігу, Prozorro та «Дії», що створює основу для прозорого й сучасного управління. Вінницька обласна військова адміністрація зосереджується на координації та контролі в умовах воєнного стану, використовуючи цифрові інструменти як гарантію стабільності та оперативності рішень. Міністерство закордонних справ поєднує традиційну дипломатичну модель із новими аналітичними системами та захищеними каналами комунікації, що дозволяє інтегрувати ІІІ у моніторинг інформаційних потоків і внутрішню координацію. Загалом це свідчить, що Україна впевнено рухається до моделі управління, заснованої на даних, де технології не лише підтримують, а й підсилюють ефективність державної влади.

Список використаних джерел

1. Потапова Н. А., Байраківська В. В., Волонтир Л. О., Рузакова О. В. Практика алгоритмів штучного інтелекту в процесах глибинного навчання при розпізнаванні візуальних об'єктів. Наука і техніка сьогодні : журнал. Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Фізико-математичні науки», Серія «Техніка». 2025. № 5(46). С. 1960–1970. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-5\(46\)-1960-1970](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-5(46)-1960-1970).
2. Секретаріат Кабінету Міністрів України. Використання системи АСКОД у роботі КМУ: аналітичний звіт. Київ: Секретаріат КМУ, 2022. 28 с.
3. Кабінет Міністрів України. Звіт про впровадження електронного документообігу в центральних органах виконавчої влади. Київ: КМУ, 2022. 42 с.
4. Міністерство закордонних справ України. Основні підсумки діяльності МЗС у 2022–2023 рр. Київ: МЗС, 2023. 60 с.
5. OECD. Government at a Glance: Digital Diplomacy and Foreign Service Management. Paris: OECD Publishing, 2021. 220 p.

УДК 658.3:005.35:005.7

Барабаш Сергій

Здобувач вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського.

Науковий керівник: Климчук Олександр, доктор економічних наук, професор.

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Ключові слова: управління, корпоративна культура, впровадження.

Сучасні умови розвитку бізнесу характеризуються високою динамікою інноваційних змін, посиленням ринкової конкуренції та зростанням ролі й значення **людського капіталу як ключового активу підприємства**. У цьому контексті корпоративна культура виступає важливим стратегічним ресурсом, що має свої сформовані рівні, визначає **ефективність управління персоналом, інноваційну активність працівників, імідж організації**.

Метою дослідження є аналіз впровадження ціннісно-орієнтованої системи управління корпоративною культурою підприємства.

Структура корпоративної культури є багаторівневим утворенням. Перший рівень поділений умовно на три підпорядковані рівні: 1а, 1б і 1в. Рівень 1а – це те, що знаходиться над корпоративною культурою: мораль як надперсональна і надкорпоративна категорія. На рівні 1б знаходяться сенс життя і діяльності, а на рівні 1в – цінності, переконання, вірування, уявлення, установки. Всі елементи першого рівня визначають особистість людини, мотивують її діяльність, зумовлюють трудову поведінку.

На другому рівні знаходяться задекларовані підприємством місія, сформована “зухвала мета” та розроблені ділові принципи. На третьому рівні розглядаються зовнішні прояви корпоративної культури (гімн, прапор, фірмовий стиль, ритуали та ін.) [1].

Наразі особливого значення набуває впровадження **ціннісно-орієнтованої системи управління корпоративною культурою**, яка ґрунтується на усвідомлених та поділюваних усіма членами організації цінностях, що визначають стандарти поведінки, взаємодію та управлінські рішення. Ціннісно-орієнтована система управління корпоративною культурою – це **система управління, що формує та підтримує організаційну культуру на основі чітко визначених, комунікованих та практично втілюваних цінностей**, які відповідають місії, баченню та стратегії розвитку підприємства.

Основними принципами ціннісно-орієнтованого управління в системі корпоративної культури є такі [2]: **Цілісність** – узгодженість

цінностей корпоративної культури з місією та стратегією підприємства. **Залучення персоналу** – активна участь працівників у формуванні та розвитку корпоративних цінностей. **Лідерство за цінностями** – особистий приклад керівників у дотриманні проголошених цінностей. **Прозорість комунікацій** – відкритість у трансляції цінностей та очікуваних стандартів поведінки. **Орієнтація на сталий розвиток** – формування цінностей, що сприяють розвитку працівників, підприємства та суспільства.

Ключовими ознаками ціннісно-орієнтованої системи управління під час реалізації на підприємстві корпоративної культури є [3]: наявність чітко визначених корпоративних цінностей, що відображають місію, бачення та стратегічні цілі підприємства; формалізація цінностей у політиках, процедурах та стандартах поведінки працівників усіх рівнів; інтеграція цінностей у всі бізнес-процеси: підбір та адаптацію персоналу, навчання, мотивацію, оцінювання, розвиток лідерства; підтримка та трансляція цінностей керівництвом як носіями корпоративної культури; моніторинг відповідності діяльності підприємства та поведінки працівників визначеним цінностям.

Ціннісно-орієнтована система управління у структурному відношенні включає в себе такі **ключові компоненти**: **Корпоративні цінності** – базові принципи, ідеї та переконання, що визначають, якою є та прагне бути компанія. **Норми та стандарти поведінки** – конкретизація цінностей у щоденній діяльності. **Корпоративна культура** – практичне втілення цінностей через взаємодію, стиль комунікації та управління. **Управлінські практики** – HR-процеси, мотиваційна політика, система розвитку та оцінювання персоналу, що інтегрують цінності. **Лідерство за цінностями** – приклад керівництва у дотриманні та поширенні корпоративних цінностей. **Моніторинг і контроль** – оцінка дотримання цінностей та їх оновлення відповідно до стратегічних змін.

У практичному відношенні значення ціннісно-орієнтованої системи управління полягає у наступному: По-перше, формує єдиний ціннісний простір організації, забезпечуючи згуртованість та командну роботу. По-

друге, підвищує мотивацію та залученість працівників, адже співробітники розуміють, що їхня робота має сенс, співвідноситься з їхніми особистими цінностями та приносить користь суспільству. По-третє, посилює конкурентоспроможність компанії, адже корпоративна культура на основі цінностей стає нематеріальною конкурентною перевагою, яку складно копіювати конкурентам. По-четверте, забезпечує стійкість підприємства у кризових ситуаціях, оскільки спільні цінності виступають фактором єдності та адаптивності колективу.

Таким чином, ціннісно-орієнтована система управління корпоративною культурою є **ефективним стратегічним інструментом розвитку підприємства**, що забезпечує його стабільність, соціальну відповідальність та конкурентні переваги.

Список використаних джерел:

1. Олійник Т.І. Кривицька Н.В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 66–69.
2. Климчук О.В. Принципи формування енергетичної політики України на засадах конкурентоспроможності в умовах економічного розвитку. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2016. Вип. № 7 (11). С. 64–73.
3. Семикіна М. В. Беляк Т. О. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр.* Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ: 2015. № 2 (10). С. 54–63.

УДК 658.5:004

Бедрак Вікторія

Здобувачка вищої освіти вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету

імені Михайла Коцюбинського

Науковий керівник: Зубар Іван, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ключові слова: цифровізація, бізнес-процеси, управління, ефективність, підприємство.

В умовах сучасного динамічного розвитку світової економіки питання цифровізації бізнес-процесів набуває особливої актуальності, оскільки розвиток технологій, поява штучного інтелекту та аналітичних систем докорінно змінюють підходи до управління підприємствами. Сучасні компанії стикаються з потребою підвищення ефективності, зниження операційних витрат і швидшого прийняття управлінських рішень в умовах високої конкуренції. Цифрова трансформація дозволяє вирішити ці проблеми завдяки автоматизації процесів, інтеграції даних у єдині інформаційні системи, розвитку електронного документообігу та підвищенню прозорості управління.

У наукових дослідженнях поняття цифровізації бізнес-процесів здебільшого розглядається як один із ключових інструментів модернізації управління підприємством. За визначенням О. Бавика, цифровізація – це «системний процес впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства, що спрямований на підвищення продуктивності та ефективності управління» [1, с. 17]. Ю. Лазаренко пропонує розглядати цифровізацію бізнес-процесів як «інструмент стратегічного розвитку, який забезпечує оптимізацію ресурсів, покращення якості управлінських рішень і створення конкурентних переваг на ринку» [2, с. 5]. Тим самим, автори підкреслюють, що цифровізація не обмежується автоматизацією окремих операцій, а формує нову логіку

менеджменту організації, засновану на динамічному розвитку та оптимізації управлінських процесів у режимі реального часу.

Основними цілями цифровізації є підвищення швидкості обробки інформації, зменшення витрат, автоматизація рутинних процесів і забезпечення більш якісного контролю за діяльністю підприємства [3, с. 178]. Окрім цього цифровізація дозволяє отримати вищу якість продукції та підвищити економічні показники господарської діяльності за рахунок підвищення продуктивності [6, с. 7]. Серед основних технологій, що використовуються у цьому процесі, варто виокремити ERP-системи (для управління ресурсами), CRM-платформи (для управління відносинами з клієнтами), Штучний інтелект та Machine Learning (для автоматизації прийняття рішень, прогнозування попиту, оптимізації цін), IoT (для підвищення ефективності виробництва та логістики), хмарні сервіси та аналітичні системи обробки даних. Зазначені технології дозволяють скоротити час закриття фінансового періоду, забезпечити точність прогнозування запасів, оптимізувати швидкість обробки скарг клієнтів та ін.. Для кращого розуміння впливу цифровізації на ефективність управління слід розглянути приклади українських компаній, які успішно впровадили сучасні технології у свої бізнес-процеси [4, с. 255].

Одним із лідерів цифрової трансформації є компанія «Нова пошта», де автоматизовані сортувальні центри, електронний документообіг та мобільні додатки для клієнтів дозволили значно скоротити час обробки відправлень і підвищити якість логістичних послуг. Не менш показовим є досвід ТОВ «Розетка. УА», що створила відомий маркетплейс Rozetka. Компанія використовує CRM- і WMS-системи для управління замовленнями, складськими запасами та комунікацією з клієнтами. Вдалим прикладом у фінансовій сфері є АТ КБ ПриватБанк та ТОВ «Монобанк», які демонструють повну цифровізацію клієнтського обслуговування, забезпечуючи швидкість транзакцій, безпеку даних і зручність взаємодії з користувачами [5, с. 38].

Проте, не зважаючи на розвиток цифрових технологій, є певні труднощі та проблеми, що стримують повноцінну цифровізацію бізнес-процесів на

українських підприємствах. Серед основних варто відзначити обмежене фінансування цифрових проєктів, нестачу кваліфікованих фахівців у сфері ІТ, недостатній рівень цифрової культури персоналу та опір змінам з боку керівництва. Окрім цього, додатковим бар'єром залишається низький рівень кібербезпеки й відсутність чіткої стратегії цифрового розвитку на багатьох підприємствах [1, с. 22].

З метою усунення зазначених проблем та підвищення ефективності управління підприємством за рахунок розвитку цифровізації бізнес-процесів необхідними кроками є:

- удосконалення управлінських підходів до оцінювання рівня цифрової зрілості підприємств та формування системи універсальних індикаторів ефективності цифрової трансформації;
- дослідження управлінських практик українських компаній у впровадженні цифрових платформ для інтегрованого управління ресурсами, процесами та клієнтськими відносинами;
- розроблення механізмів менеджменту змін, спрямованих на підвищення цифрової компетентності персоналу та мінімізацію опору трансформаційним процесам;
- аналіз впливу інструментів державної політики, податкових стимулів і національних стратегій цифровізації на формування конкурентоспроможного та інноваційно-орієнтованого бізнес-середовища [1, с. 18].

Таким чином, проведене дослідження чітко засвідчує, що цифровізація бізнес-процесів є ключовим та багатофакторним чинником підвищення ефективності управління підприємством. Крім того, на управлінському рівні цифрові технології забезпечують швидше та більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень. Однак, успішне впровадження цифровізації вимагає системного підходу, який повинен включати не лише модернізацію ІТ-інфраструктури та впровадження передових інструментів (ERP, CRM), а й інвестиції у цифрову культуру персоналу, подолання опору змінам та

підвищення рівня кібербезпеки. У перспективі, подальший розвиток інтелектуальних цифрових інструментів, зокрема штучного інтелекту, сприятиме розширенню можливостей прогнозування та подальшій оптимізації взаємодії між структурними підрозділами.

Список використаних джерел:

1. Бавико О.Є. Цифровізація бізнес-процесів як елемент стратегії сталого смарт-розвитку підприємницьких структур. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*. 2023. № 2 (24). С. 15–24.
2. Лазаренко Ю.О. Цифровізація бізнес-процесів як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств. Стратегія бізнесу: українські реалії та можливості конвергенції з ЄС: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. Київ: КНЕУ, 2023. С. 167–171.
3. Семенчук Т.Б., Ліченко В.Ю. Удосконалення бізнес-процесів підприємства в умовах диджиталізації. *Проблеми економіки*. 2023. № 2 (56). С. 176–181
4. Островська Г., Шерстюк Р., Ціх Г. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації підприємств. *Матеріали конференції / науковий журнал*. 2024. С. 254–275.
5. Кретов Д.Ю., Міндова О.І. Цифровізація банківського сектору України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 35–44.
6. Bereziuk S., Zubar I. Streamlining the usage of organic animal husbandry as a determinant of increasing agricultural production efficiency // *The Scientific Heritage*, 2020, № 46-7(46). – P. 3-10.

УДК 378.014:005.32

Білоусова Аліна

Здобувачка вищої освіти факультету права, публічного управління і

менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету

імені Михайла Коцюбинського

Науковий керівник: Зубар Іван, кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету

імені Михайла Коцюбинського

РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ У ПІДГОТОВЦІ УПРАВЛІНЦІВ ДЛЯ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Ключові слова: міжнародні освітні програми, управлінці, підготовка, відбудова, компетентності.

Післявоєнна відбудова України потребує системного підходу до оновлення управлінських кадрів. Ефективність відбудови державних інституцій, соціальної інфраструктури та економіки значною мірою залежить від рівня професійної підготовки керівників усіх ланок. Проте традиційні освітні моделі в Україні не завжди відповідають сучасним викликам глобалізованого світу, що вимагає нових підходів до формування управлінських компетентностей. У цьому контексті міжнародні освітні програми виступають інструментом інтеграції української освіти до світового простору, відкриваючи можливості для обміну досвідом, залучення інноваційних методів навчання та формування критично мислячих управлінців [1, с. 34].

З позиції сучасної теорії управління, якість управлінських рішень прямо залежить від рівня професійної мобільності та адаптивності фахівців до міжнародних стандартів менеджменту. Міжнародні освітні програми створюють середовище, у якому українські студенти можуть засвоювати практики стратегічного управління, антикризового планування, сталого розвитку, лідерства та інноваційного менеджменту. Європейські освітні системи, зокрема Німеччини, Польщі та Швеції, активно впроваджують

комбіноване навчання, яке поєднують академічну підготовку з практичною діяльністю. Такий підхід є особливо цінним для України, адже дозволяє формувати управлінців, готових діяти в умовах невизначеності [2, с. 40].

Серед основних викликів у сфері міжнародної освітньої співпраці – нерівний доступ до програм академічної мобільності, недостатнє фінансування, бюрократичні бар'єри та низький рівень мовної підготовки серед частини студентів і викладачів. Водночас спостерігається позитивна тенденція – зростає кількість двосторонніх угод між українськими університетами та закордонними партнерами, розвиваються спільні магістерські програми, створюються міжнародні дослідницькі центри. Це формує основу для системних змін у сфері управлінської освіти [3, с. 56].

Проведений емпіричний аналіз доводить, що міжнародні освітні програми сприяють розвитку управлінців із сучасним мисленням, орієнтованим на інновації, ефективність і соціальну відповідальність. Участь у програмах Erasmus+, DAAD, Fulbright підвищує рівень міжкультурної компетентності, що є надзвичайно важливим у контексті європейської інтеграції України [4, с. 27].

Залучення українських вишів до європейського освітнього простору стимулює реформування навчальних планів, упровадження тренінгових форматів, симуляцій управлінських ситуацій, цифрових платформ для управління навчальними процесами. Це забезпечує формування управлінців, готових до стратегічного планування відбудови держави, управління людським потенціалом і залучення іноземних інвестицій [5, с. 57].

Отже, міжнародні освітні програми не лише підвищують професійний рівень майбутніх управлінців, але й сприяють зміцненню інституційної спроможності української освіти. Вони створюють умови для формування компетентних, етичних та соціально відповідальних керівників, спроможних забезпечити якісні зміни у системі управління державою. Подальший розвиток співпраці України з міжнародними освітніми організаціями має стати пріоритетом державної політики у сфері вищої освіти та відбудови країни.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури. 2019. 468 с.
2. Кібік О. М., Белоус К. В., Котлубай В. О. Теорія бізнесу. Одеса: ФОП Купрієнко С.В. 2017. 225 с.
3. Дейнеко О.Т. Міжнародне партнерство у сфері освіти на користь сталого розвитку. Зб. матер.наук.практ.конф. «Зелена економіка та низьковуглецевий розвиток: дорожня карта для України» (м. Київ, 19 грудня 2024 р.). Львів-Торунь: Liha-Pres, 2024. С.182-185.
4. Паска Т. В. Міжнародна академічна мобільність і розвиток лідерського потенціалу здобувачів вищої освіти в умовах глобалізації. Вісник науки та освіти. 2025. № 7(37). С. 1521–1538
5. Зубар І.В., Яременко О.І., Онищук Ю.В.. Перспективи розвитку земельних відносин фермерських господарств в умовах децентралізації публічної влади в Україні: монографія; Вінниц. держ. пед. ун-т ім. Михайла Коцюбинського. Вінниця: Рогальська І. О., 2021. 247 с.

УДК 378:334.012.64

Бондар Ганна

Здобувачка вищої освіти факультету економіки, бізнесу та міжнародних відносин

Університету митної справи та фінансів, м. Дніпро

Науковий керівник: Ільченко Вікторія Миколаївна

Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва та економіки підприємства

Університету митної справи та фінансів, м. Дніпро

ЕФЕКТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ВОЛОНТЕРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ ЯК ЧИННИК СУСПІЛЬНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ

Ключові слова: менеджмент, суспільство, стабільність, волонтерство.

Сьогодні існує велика проблема у роботі багатьох волонтерських організацій та організацій громадянського суспільства. Вона полягає у тому, що більшість із них діють хаотично: волонтери хочуть допомагати, але часто не дотримуються чіткої організації, плану роботи, прозорого використання коштів і навіть звичайної координації. Через це гарні ідеї не завжди доводяться до кінця, а частина ресурсів втрачається. В результаті люди, які потребують допомоги, не отримують її вчасно, а сама організація втрачає довіру.

Рішенням цієї проблеми є правильний менеджмент. Насамперед керівник має розуміти, що волонтери працюють не за гроші, а з власного бажання чи мотивів. Тому потрібно створювати довірливу атмосферу, де кожен відчуває, що його внесок важливий. Добрі слова, підтримка і приклад самого лідера тут часто важливіші за будь-яку матеріальну винагороду [2, с.33].

Ще одним кроком у вирішенні проблеми є грамотне використання ресурсів. Якщо організація отримує гроші від благодійників, вони мають бути витрачені максимально прозоро [1, с.73-74]. Регулярна звітність і відкритість — це основа довіри. Коли люди бачать, що кошти справді йдуть на добрі справи, вони готові допомагати ще більше [3, с.67].

Також важливим рішенням є гнучка організація роботи. Багато волонтерів не можуть працювати повний день, бо мають навчання чи роботу. Менеджер має враховувати це і давати завдання так, щоб вони були реальними для виконання. Це допоможе уникнути вигорання і зберегти людей у команді. Відповідно до теорії мотивації найсильнішими є первинні мотивації, пов'язані із задоволенням фізіологічних потреб, як-от почуття голоду, спрага, потреба у диханні, фізичному розвитку, збереженні життя. Вони складають нижній рівень піраміди ієрархії мотивів. Також слід звернути увагу на необхідність

додаткового мотивування, стимулювання волонтерів до роботи з метою підвищення її результативності [1, с.170-171].

Нарешті, проблема хаотичності може вирішуватися завдяки плануванню. Якщо є стратегія, визначені цілі та партнерство з іншими організаціями, то навіть невеликі ресурси можна використати дуже ефективно.

Таким чином, головна проблема волонтерських організацій — це відсутність системності та прозорості. А вирішенням стає менеджмент, який базується на довірі, чесності, гнучкості та вмінні мотивувати людей. Завдяки цьому волонтерські організації зможуть працювати набагато ефективніше і приносити більше користі суспільству.

Список використаних джерел:

1. Менеджмент волонтерських програм: посібник для підготовки менеджерів волонтерських програм / За заг. ред. Т.І. Сила, Т.Л. Лях; авт. кол.: Т. Журавель, Т. Лях, К. Пуха та ін. К.: ФОП Буря О.Д., 2020. 174 с.
2. Психологічні особливості волонтерської діяльності. Матеріали наук.-практ. круглого столу (Київ, 31 берез. 2025 р.) / редкол.: С. А. Мозоль, О. В. Кульчицька, Н. С. Полудьонна, О. С. Христюк. Київ: Нац. акад. внутр. справ, 2025. 124 с.
3. Панькова О.В. Ресурсний потенціал волонтерського руху українського суспільства: дослідницька розвідка. *Український соціум*. 2016. № 1(56). С. 65-74. URL: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2016/01/65-74__no-1__vol-56__2016__UKR.pdf

УДК 004.8:004.9:316.77:339.138

Бражник Аліна

Здобувачка вищої освіти відділення бізнес-комунікацій, права та туризму

Фахового коледжу інженерії, управління і землевпорядкування

Державного некомерційного підприємства «Державний університет

«Київський авіаційний інститут»

Науковий керівник: Віта Гоменюк, викладач вищої категорії

**ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА
ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЗМІНИ В МАРКЕТИНГУ ТА
ВЗАЄМОДІЮ З ЦІЛЬОВОЮ АУДИТОРІЄЮ В СОЦІАЛЬНИХ
МЕРЕЖАХ**

Ключові слова: цифрова трансформація, штучний інтелект, маркетинг, соціальні мережі, цільова аудиторія

Актуальність. Цифрова трансформація в маркетингу сьогодні стає ключовим фактором підтримки конкурентоспроможності підприємств. Впровадження цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ), радикально змінило традиційні маркетингові процеси, дозволивши переходити від класичних форм до повної цифровізації [2;4]. Усім етапам маркетингової діяльності — від аналізу даних до просування — властива цифрова складова [5]. Соціальні мережі перетворилися на потужний канал взаємодії з цільовою аудиторією, маючи значний вплив на поведінку користувачів і маркетингові стратегії компаній [1,с.12]. Актуальність теми зумовлена зростаючою роллю цифрових технологій і ШІ у формуванні ефективної комунікації та зміцненні зв'язків між брендами та споживачами в цифровому середовищі.

Метою цього дослідження є виявлення особливостей цифрової трансформації маркетингу з використанням штучного інтелекту, аналіз їх впливу на соціальні мережі та виокремлення ефективних методів взаємодії з цільовою аудиторією [3]. Метою дослідження є з'ясування того, як цифрові технології та штучний інтелект впливають на персоналізацію маркетингових комунікацій, оптимізацію бізнес-процесів і зміцнення клієнтської лояльності у соціальних мережах [2;5].

Основна частина. Цифрова трансформація маркетингу — це насамперед зміна корпоративної культури та впровадження нових цифрових технологій для підвищення гнучкості, швидкості та ефективності маркетингових процесів [4]. Штучний інтелект дозволяє автоматизувати рутинні завдання, робить

маркетинг більш персоналізованим і ґрунтованим на аналізі великих обсягів даних [5].

Соціальні мережі є критично важливими каналами для взаємодії з цільовою аудиторією. Вони забезпечують швидкий доступ до інформації, розширюють соціальні зв'язки, але одночасно містять ризики для психічного здоров'я через залежність, втрату приватності і цифровий стрес [1,с.25]. Тому маркетологи мають розробляти стратегії, що підтримують баланс між інтересами бренду і потребами аудиторії.

Ефективна взаємодія з аудиторією в соцмережах передбачає чітке визначення цільової аудиторії, регулярне залучення через персоналізований контент, активний діалог, створення лояльних спільнот, використання аналітики для оцінки результативності комунікацій та коригування стратегії в реальному часі [2; 4].

Штучний інтелект активно використовується для генерування контенту у соціальних мережах. Завдяки технологіям обробки природної мови та генеративним моделям компанії можуть створювати тексти постів, рекламні повідомлення, унікальні візуальні матеріали та відео, що відповідають стилю бренду [5]. Такі інструменти дають змогу швидко тестувати різні формати повідомлень, адаптувати контент під різні сегменти аудиторії та підвищувати рівень залученості користувачів. Це значно оптимізує процес контент-маркетингу та зменшує витрати на створення креативів [3].

Висновок. Цифрова трансформація та впровадження ШІ в маркетинг та соціальні мережі відкривають нові горизонти для розвитку бізнесу, дозволяючи більш ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією через соціальні мережі [2; 5]. Високий рівень персоналізації, автоматизації та аналітики сприяє побудові довготривалих відносин з клієнтами, покращуючи їхній користувацький досвід і підвищуючи лояльність [4]. Однак це вимагає уважного підходу до побудови контент-стратегій, щоб уникнути негативних наслідків надмірного використання соцмереж [1,с.30;6]. Подальші дослідження мають бути

спрямовані на глибше вивчення впливу цифрової поведінки споживачів і розробку етичних норм цифрового маркетингу [5].

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 15-те вид. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2018. 912 с.
2. Kaplan A. M., Haenlein M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media // *Business Horizons*. 2010. Vol. 53, № 1. P. 59–68.
3. Tuten T. L., Solomon M. R. Social Media Marketing. 3rd ed. London : SAGE, 2017. 350 p.
4. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. 7th ed. Harlow : Pearson Education, 2019. 648 p.
5. Davenport T., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*. 2018. Vol. 96, № 1. P. 108–116.

УДК 378:37.015.311

Вербицька Вікторія

Кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і оподаткування

Коньова Катерина

здобувачка вищої освіти факультету управління та бізнесу

Харківського національного автомобільно-дорожнього університету

СУЧАСНИЙ АУДИТ У ДОБУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Ключові слова: внутрішній та зовнішній аудит; фінансовий контроль; цифрова трансформація; Big Data; Data Mining; аналітика даних.

Актуальність дослідження. У сучасних умовах цифровізації економіки та глобальної інтеграції особливого значення набуває трансформація аудиторської діяльності. Використання інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту

та аналітики великих даних, дозволяє підвищити ефективність контролю, точність перевірок та оперативність виявлення ризиків, що робить аудит ключовим інструментом забезпечення прозорості та довіри до фінансової інформації підприємств, що особливо важливо для України в умовах економічних викликів та адаптації до міжнародних стандартів.

Метою дослідження є проаналізувати сучасний стан та напрями розвитку аудиту в умовах цифрової трансформації, визначити роль і можливості застосування штучного інтелекту та технологій Big Data у внутрішньому та зовнішньому аудиті, а також обґрунтувати їхній вплив на підвищення прозорості, достовірності фінансової звітності й ефективності управлінських рішень.

Аудит є невід’ємною складовою системи фінансового контролю на підприємствах, оскільки він забезпечує достовірність фінансової інформації, оцінку ефективності управлінських рішень та своєчасне виявлення ризиків і порушень у господарській діяльності. Сучасний аудит охоплює два основних напрями – внутрішній та зовнішній, кожен з яких має свої методи та специфіку, що дозволяє здійснювати комплексну оцінку діяльності підприємства.

Внутрішній аудит визначається як системна діяльність уповноважених осіб всередині підприємства, спрямована на оцінку ефективності управлінських процесів, контроль за дотриманням політик та процедур, а також на виявлення потенційних фінансових та операційних ризиків. Основними його завданнями є забезпечення відповідності внутрішніх процесів вимогам законодавства та внутрішніх регламентів, підвищення прозорості діяльності, оцінка ефективності управлінських рішень і ресурсів, виявлення фінансових, операційних та стратегічних ризиків, а також створення інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. Методи внутрішнього аудиту крім аналітичних, тестових та контрольних процедур, передбачають також використання сучасних інформаційних технологій для аналізу великих обсягів даних та автоматизації процедур перевірки. Зовнішній аудит здійснюється незалежними аудиторами або аудиторськими компаніями та спрямований на підтвердження

достовірності фінансової звітності підприємства для зовнішніх користувачів, таких як інвестори, кредитори або органи державного контролю. Його завдання складаються з перевірки відповідності фінансової звітності законодавству, оцінки ефективності управлінських рішень, забезпечення довіри до фінансової інформації та надання рекомендацій щодо вдосконалення внутрішнього контролю. Методи передбачають перевірку фінансових документів, вибіркове тестування окремих фінансових операцій, ризик-орієнтований підхід до перевірки, аналітичні процедури, оцінку внутрішнього контролю та використання сучасних інформаційних технологій.

У сучасних умовах особливе значення набуває використання технологій аналізу великих даних (Big Data Analytics), які дозволяють опрацьовувати великі масиви структурованих та неструктурованих даних, виявляти приховані закономірності та ризики, що значно підвищує ефективність аудиторських процедур. Методи аналітики великих даних, такі як Data Mining, машинне навчання, кластерний аналіз, регресійний аналіз і аналіз часових рядів, застосовуються для класифікації інформації, прогнозування фінансових показників, виявлення аномалій та оптимізації управлінських рішень. Зокрема, методи Data Mining дозволяють здійснювати класифікацію, сегментацію, прогнозування та побудову асоціативних правил, а машинне навчання забезпечує автоматизацію аналізу та підтримку ухвалення рішень. Використання цих технологій у внутрішньому та зовнішньому аудиті сприяє скороченню часу перевірки, підвищенню точності та своєчасному виявленню ризиків, що є критично важливим для підприємств у сучасному динамічному економічному середовищі [1, С. 85].

Отже, інтеграція цифрових технологій та аналітики великих даних робить аудит більш оперативним, точним і ефективним, що підвищує довіру інвесторів та забезпечує відповідність міжнародним стандартам аудиторської практики.

Цифрова трансформація та впровадження штучного інтелекту змінюють саму природу аудиту, перетворюючи його з інструмента перевірки звітності на комплексну систему прогнозування, аналізу ризиків та підтримки

управлінських рішень, що забезпечує стратегічні переваги підприємствам у конкурентному середовищі. Сучасний аудит, виходячи за межі традиційного фінансового контролю й завдяки використанню технологій Big Data, машинного навчання та цифрових платформ, стає дієвим інструментом управління, спрямованим на підвищення довіри інвесторів, своєчасне виявлення ризиків і забезпечення сталого розвитку підприємств.

Таким чином, інтеграція цифрових технологій та штучного інтелекту в аудиторську діяльність формує нову якість контролю — від автоматизації рутинних процедур до глибокої аналітики даних, що дозволяє значно підвищити точність перевірок, скоротити часові витрати та забезпечити прозорість бізнес-процесів на рівні, відповідному міжнародним стандартам.

Список використаних джерел:

1. Верес О. М., Оливко Р. М. Класифікація методів аналізу великих даних. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія : технічні науки. 2018. С. 84-92. URL : <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/jun/13005/ilovepdfcom-84-92.pdf>

УДК: 005.95:005.35(477)

Вірковський Максим

Здобувач вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

КАДРОВІ АСПЕКТИ ESG ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В СТРАТЕГІЯХ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Ключові слова: управління персоналом, ESG-менеджмент, сталий

розвиток бізнесу, цифрова трансформація, корпоративна соціальна відповідальність, Цілі сталого розвитку.

Динамічні трансформації бізнес-середовища зумовлюють необхідність постійного вдосконалення систем управління персоналом. Сучасний менеджмент виступає не лише механізмом організації праці, а й стратегічним інструментом, що забезпечує здатність компаній адаптуватися до нових умов функціонування та підтримувати стабільний рівень результативності. Підвищена невизначеність зовнішнього середовища в умовах воєнного стану у поєднанні з унікальними індивідуальними характеристиками працівників значно ускладнює реалізацію цього завдання для вітчизняних підприємств. У таких умовах управління людськими ресурсами потребує високої гнучкості й адаптивності. Саме тому, з метою мінімізації ризиків доцільним є формування комплексної стратегії менеджменту, яка враховуватиме удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану.

Практики управління людськими ресурсами відіграють ключову роль у підвищенні ефективності організацій через зміцнення задоволеності працівників, їхньої залученості та продуктивності. Вони є необхідними для формування сприятливого робочого середовища, яке відповідає стратегічним цілям організації. Разом із цим, цифровізація, активний розвиток штучного інтелекту та роботизація зумовили перегляд сучасних виробничих процесів у бік оптимізації, а шкода екології, спричинена індустріальним поступом, настановлює на необхідність ощадливого та екологічно безпечного господарювання [3]. У таких умовах останнім часом особливого розвитку набула інтеграція принципів Environmental, Social, and Governance (ESG), як трансформаційний підхід в управлінні персоналом. ESG охоплює екологічну та соціальну відповідальність і етичне управління, що робить його наріжним каменем сучасних стратегій менеджменту. Як доводять іноземні вчені, запровадження принципів ESG не лише забезпечує відповідність регуляторним вимогам, але й задовольняє зростаючі очікування зацікавлених сторін, які

вимагають сталих та відповідальних управлінських практик [5], [6]. Учені стверджують, що інтеграція принципів ESG у практики управління персоналом може виступати тригером, здатним підсилювати їхню результативність, за рахунок зниження рівня стресу на робочому місці, підвищення утримання кадрів та формуванню здорового організаційно-психологічного клімату. Отже, вивчення цього ефекту та розробка механізмів інтеграції у практику менеджменту підприємств є важливим для наукового обґрунтування того, якою мірою ESG здатне вплинути на взаємозв'язок між адміністративними практиками та продуктивністю працівників в умовах воєнного стану в Україні.

Уряд України та бізнес-спільнота відіграють ключову роль у впровадженні практики ESG в умовах воєнного часу, адже це сприяє формуванню більш стійкої та стабільної економіки для майбутніх поколінь. Державні інституції можуть стимулювати українські компанії через забезпечення безпеки та стабільного економічного середовища, що дозволяє бізнесу зосередитися на принципах екологічної сталості, соціальної відповідальності та корпоративної етики [2]. Крім того, як стверджує Середюк К.В., підтримка фінансування, включно з кредитами під низькі відсотки та коштами на екологічні або соціальні ініціативи, є важливим механізмом для впровадження ESG-практик у бізнесі. Законодавче стимулювання та інтеграція ESG через податкові пільги, преференції та створення спеціальних програм, а також залучення компаній до партнерських ініціатив і надання консультаційної чи технічної підтримки, дозволяють організаціям активно інтегрувати принципи сталого розвитку у свою діяльність. Додатково, заохочення інновацій і розвиток нових технологій через державні програми сприяє більш ефективній реалізації ESG-підходів та підвищенню конкурентоспроможності компаній у складних умовах [4].

В результаті контент-аналізу наукових джерел [1], [5], [6] виявлено, що ESG-менеджмент паралельно із менеджментом цифрового розвитку розглядаються як альтернативні підходи до управління бізнесом. Існуюче бачення ESG-менеджменту сталого розвитку бізнесу в контексті цифрової

трансформації ілюструє рис. 1.

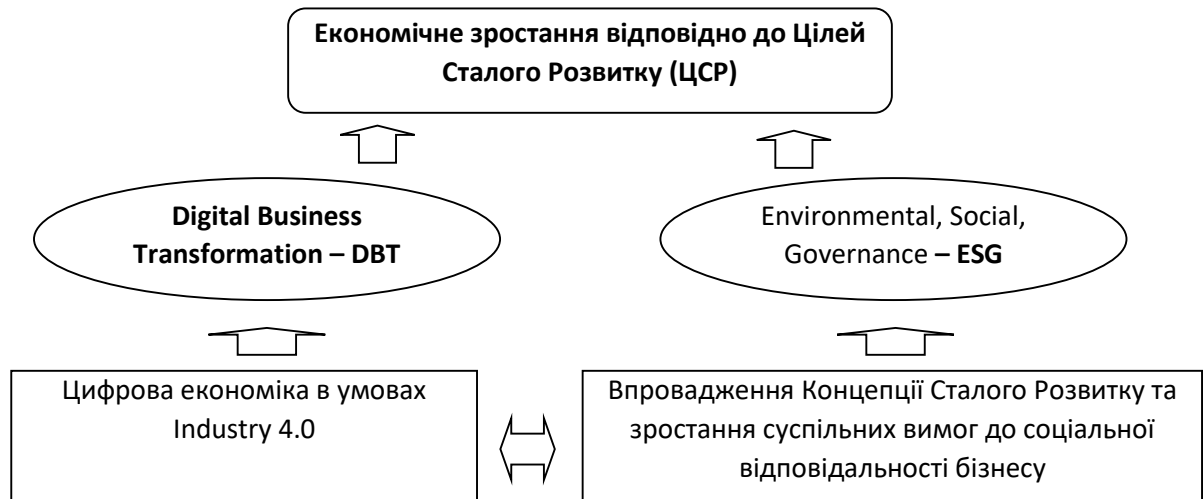


Рис.1. Місце ESG-менеджменту у досягненні бізнесом ЦСР в умовах цифрової трансформації

Джерело: сформовано авторами

Відзначимо, що в основі досягнення бізнесом ЦСР можна розглядати Четверту промислову революцію (Industry 4.0) – концепцію глобальних змін у виробництві та економіці, що характеризується широким впровадженням цифрових технологій, автоматизації та інтелектуальних систем, що сприяє розвитку **цифрової трансформації бізнесу (Digital Business Transformation – DBT)** і ESG-менеджменту. **Основні тенденції DBT передбачають застосування штучного інтелекту та машинного навчання для оптимізації процесів; роботизацію та автономні виробничі системи; великі дані (Big Data) та аналітику для прийняття рішень; хмарні технології та цифрові платформи і т.п.**

Слід зазначити, що цифрова трансформація сприяє виникненню різноманітних бізнес- та мережевих платформ або екосистем, виступаючи як каталізатор для оновлення складових у структурі бізнес-моделей **ESG у т.ч. в управлінні персоналом**, даючи наступні переваги: зменшує витрати; дозволяє

уникати хибних рішень; контроль витрат; контроль руху грошових коштів; сприяє ефективному управлінському прийняттю рішень і багато іншого [1].

Закордонні дослідники на чолі із Mer A. підтверджують, що **сфера управління персоналом у кризових умовах** показує необхідність комплексної цифрової трансформації – від рекрутингу до оцінки продуктивності [6]. В Україні в умовах війни це передбачає:

- інтеграцію цифрових інструментів для дистанційної роботи – автоматизація кадрових процесів і моніторингу ефективності співробітників, зберігаючи при цьому безпеку та конфіденційність даних;

- цифрові інструменти **комунікації** – прозора взаємодія через віртуальні платформи допомагає підтримувати моральний дух, згуртованість команд і взаємну підтримку, що особливо важливо під час кризових умов.

Пріоритетом в умовах війни також стає психічне здоров'я та емоційна підтримка співробітників [5]. Для України це може включати психологічну допомогу та гарячі лінії для персоналу, гнучкі робочі графіки, заходи з підтримки балансу між роботою та особистим життям. HR-менеджери також мають формувати адаптивну корпоративну культуру та сприяти розвитку орієнтованого на зростання позитивного мислення у співробітників, що допоможе співробітникам ефективно реагувати на кризові ситуації та підтримувати стійкість бізнес-процесів. Такі підходи відповідають принципам ESG – соціальна відповідальність та турбота про людей, що одночасно підвищує стійкість організацій.

Отже, комбінування цифрових трансформацій та ESG-принципів забезпечує екологічну відповідальність (зменшення фізичних ресурсів через дистанційну роботу), соціальну підтримку працівників, ефективне управління та прозорість. Інтегрований підхід, який одночасно сприяє економічному зростанню, стійкості бізнесу та добробуту персоналу має включати забезпечення безпечних умов та дистанційної роботи, підтримку психічного здоров'я та гнучкі робочі графіки, прозорі комунікації та включення ESG-метрик у KPI, навчання та розвиток компетенцій у сфері сталого розвитку та

управління ризиками, формування адаптивної культури та підтримку морального духу співробітників.

Список використаних джерел:

1. Євтушенко Н., Стеценко Д. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. Економічний простір. 2024 №191. С. 211-216.
2. Зубар І. В., Яременко О. І., Онищук Ю. В. Перспективи розвитку земельних відносин фермерських господарств в умовах децентралізації публічної влади в Україні. Вінниц. держ. пед. ун-т ім. М. Коцюбинського. Вінниця: Рогальська І. О., 2021. 247 с.
3. Зубар І.В. Операційний менеджмент у забезпеченні сталого розвитку підприємств. Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 9. С. 549-558.
4. Середюк К.В. Впровадження практики ESG в діяльність українських компаній у воєнний період. Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 84. С. 41-46.
5. Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. Heliyon, 7(6), URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844021013360>
6. Mer, A., & Viridi, A. S. (2023). Navigating the paradigm shift in HRM practices through the lens of artificial intelligence: A post-pandemic perspective. In The Adoption and Effect of Artificial Intelligence on Human Resources Management, Part A pp. 123–154.

УДК 340.13

Воловенко Вікторія

Здобувачка вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла
Коцюбинського

Дзевелюк Марина

Кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та
менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені
Михайла Коцюбинського

ПРАВОТВОРЧА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ РЕГІОНАЛЬНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Ключові слова: правотворча діяльність, органи регіональної влади, цифровізація, цифрові технології.

Актуальність. Сучасна модель публічного управління ґрунтується на поєднанні централізованих і децентралізованих механізмів регулювання. У цьому контексті правотворча діяльність органів регіональної влади є важливою складовою формування ефективної та збалансованої системи публічного управління. Вона покликана враховувати місцеві особливості соціально-економічного розвитку, сприяти реалізації прав громадян та підвищувати ефективність державної політики на місцях. Поєднання вище згаданих механізмів формує ефективне управління, що передбачає баланс між урядом, який у свою чергу встановлює загальні правила, та регіональними органами влади, які мають відповідні повноваження на місцях [6, с 121]. Саме тому **метою** дослідження є визначення особливостей правотворчості регіональних органів влади в умовах цифровізації та інтеграції до ЄС. Актуальність теми зумовлена науковим інтересом на доробками наступних науковців: А. Копилов, О. Копеленко, М. Оніщенко, О. Дем'янка, І. Коліушко.

В першу чергу варто зазначити про відсутність законодавчого поняття «правотворча діяльність органів регіональної влади», адже ЗУ «Про правотворчу діяльність» надає лише загальне поняття правотворчої діяльності [3]. Науковці пропонують під «правотворчою діяльністю органів регіональної

влади» розуміти право органів регіональної влади на прийняття власних нормативно правових актів, які повинні відповідати специфічним потребам їх територій. Це дозволяє адаптувати правотворчість до місцевих умов, що у подальшому забезпечує збалансований розвиток регіонів.

Правотворчість органів регіональної влади охоплює діяльність обласних рад, обласних державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, спрямовану на прийняття нормативних актів у межах визначених законами повноважень. Вона є похідною від загальнодержавної правової системи, однак має свою специфіку, пов'язана з територіальною компетенцією та місцевими потребами [5, с 3]. В умовах децентралізації зросла роль регіональних органів влади у формуванні програм соціально-економічного розвитку, регулювання земельних відносин, управління комунальною власністю. Водночас практика показує, що багато регіональних актів носять декларативний характер або дублюють норми загальнодержавного законодавства.

Сучасний стан правотворчої діяльності регіональних органів влади характеризується посиленням ролі громад у державній діяльності та розвитком інструментів електронної демократії. Цифровізація правотворчих процесів через електронні петиції [4, с 121], консультації з громадськістю, створення відкритих порталів для обговорення проєктів рішень [7, с. 127] – надзвичайно важливий досвід у формуванні культури регіональної правотворчої діяльності.

Однак існують виклики на цьому шляху такі як: обмеженість фінансових та кадрових ресурсів для якісної нормопроектувальної роботи; відсутність чітких методичних стандартів щодо підготовки та оцінки регіональних нормативно-правових актів; надмірна централізація законодавчого процесу, яка звужує можливості регіонів у правотворчій сфері; політичні ризики та нестабільність, що призводять до фрагментарності регіональної правотворчості; недостатня інтеграція цифрових інструментів і слабка взаємодія з громадськістю, а також низька цифрова освіченість. Також залишають відкритими питання забезпечення кібербезпеки та застосування штучного інтелекту публічними службовцями [2, с. 65]. З цього приводу було зроблено перші кроки експертами

з Мінцифри, НАДС, Вищої школи публічного урядування з розробки посібника «Порядок з відповідального використання штучного інтелекту публічними службовцями» у 2025 р. [1].

Висновки. Тому виникає необхідність вдосконалення правового поля для ефективної роботи органів влади; подальше вдосконалення механізму контролю за діяльністю регіональних органів влади; вдосконалення методичних стандартів щодо підготовки та оцінки регіональних нормативно-правових актів; створення консультативно-правових центрів при регіональних органах влади для підвищення якості нормативно-правових актів. А отже, правотворча діяльність органів регіональної влади є важливою складовою формування ефективної і збалансованої системи публічного управління, а впровадження цифровізації у правотворчі процеси в регіональних органах влади підвищить якість та прозорість надання послуг на місцях.

Список використаних джерел.

1. Використання штучного інтелекту в органах державної влади. URL: <https://nads.gov.ua/news/prezentovano-posibnyk-pro-vidpovidalne-vykorystannia-shtuchnoho-intelektu-publichnymy-sluzhbovtsiamy> (дата звернення 22.09.2025р.).
2. Дзевелюк М., Дзевелюк А., Чернищук Н. Цифрові технології і право: виклики цифрової трансформації та кібербезпека. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. Вип 12 (26). С. 62-72.
3. Про правотворчу діяльність: Закон України від 24.08.2023. №3354-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3354-20#Text> (дата звернення 22.09.2025р.).
4. Роговенко О. В., Лиховид А. В. Цифровізація місцевого самоврядування: основні перспективи та виклики. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. №10 С. 121 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-10/25> (дата звернення 22.09.2025р.).
5. Решета О. А. Особливості розвитку публічного управління в Україні: сучасні тенденції та проблеми. *Електронне «Державне управління:*

удосконалення та розвиток» 2020. №3. С. 3 DOI: 10.32702/2307-2156-2020.3.37 (дата звернення 22.09.2025р.).

6. Хожило М. Е. Трансформація системи державного управління в сучасній Україні: аналіз основних принципів та підходів. *Державне будівництво*. 2024. №2 С. 121. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-08> (дата звернення 22.09.2025р.).

7. Кононенко В., Дзевелюк М. Технології електронної демократії у роботі органів місцевого самоврядування в Україні як інструменти запобігання корупції. Всеукраїнська конференція з міжнародною участю «Розбудова доброчесності та комплаєнсу в Україні: виклики і перспективи євроінтеграції» 27 березня 2025 р. С. 126-129.

УДК 65.012.32

Гавриленко Альона

Здобувачка вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені

Михайла Коцюбинського

Намазова Юлія

Доктор філософії з публічного управління та адміністрування, асистент кафедри публічного управління та менеджменту

Вінницький державний педагогічний університет імені

Михайла Коцюбинського

ПЕРСОНАЛЬНИЙ БРЕНД АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА ЯК ЧИННИК ПІДГОТОВКИ КАДРІВ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Ключові слова: персональний бренд, менеджер, відновлення, сталий розвиток.

Післявоєнне відновлення України вимагає не лише значних матеріальних ресурсів, а й компетентних управлінців, здатних ефективно організовувати розвиток і модернізацію країни. У цьому контексті формування персонального бренду адміністративного менеджера набуває стратегічної ваги. Він стає важливим інструментом для зміцнення довіри до управлінських рішень, розвитку лідерських якостей та мобілізації потенціалу як людських, так і фінансових ресурсів.

Актуальність цієї теми пояснюється нагальною потребою у створенні нового покоління управлінців, які не лише демонструють професіоналізм, але й виступають моральними авторитетами та ефективними комунікаторами на шляху до відбудови держави.

Персональний бренд адміністративного менеджера – це цілісне сприйняття фахівця суспільством, засноване на його професійній компетентності, ціннісних орієнтирах, стилі комунікації та результатах діяльності. На відміну від корпоративного бренду, що представляє установу чи організацію, персональний бренд є проявом індивідуальної відповідальності та довіри до конкретної особи [1]. Він сприяє стабілізації процесів управління і створює позитивний соціальний капітал.

Основна проблема у сфері побудови персонального бренду в державному та адміністративному управлінні полягає в низькому усвідомленні його значення для формування ефективного іміджу керівника. Здебільшого цьому питанню приділяється поверхова увага, яка обмежується лише зовнішніми аспектами, такими як активність у соціальних мережах чи публічні виступи.

Такий підхід не сприяє довготривалій довірі й не підтримує прояву справжніх лідерських якостей. В умовах післявоєнної трансформації формування персонального бренду адміністративного менеджера має базуватися на трьох ключових елементах: високому рівні компетентності,

соціальній відповідальності та відкритій комунікації. Поєднання цих аспектів дозволяє створити стабільний імідж лідера, орієнтованого на розвиток держави та забезпечення її стійкості.

Одним із головних викликів у сучасному управлінні залишається подолання дефіциту довіри до керівних структур. Значна частина громадян ставиться скептично до державного менеджменту через попередні приклади неефективності або непрозорості [2]. У цьому контексті персональний бренд менеджера має виконувати роль своєрідного мосту між владою і суспільством, слугуючи інструментом для побудови чесного діалогу та демонстрації конкретних результатів.

У рамках дослідження автор провів опитування серед студентів спеціальності «Публічне управління та адміністрування» (n=42) для вивчення їхніх уявлень про ідеального адміністративного менеджера. Результати показали, що 68% респондентів вважають найважливішими рисами чесність і комунікабельність, 54% наголосили на стратегічному мисленні, а 47% – на здатності працювати в команді. Це підтверджує, що для молодих управлінців репутація є ключовим елементом у створенні персонального бренду.

Персональний бренд адміністративного менеджера також виступає важливим чинником залучення інвестицій та міжнародної співпраці. Довіра донорів, стимулювання громадської активності та відкритість управлінських процесів значно зростають завдяки позитивній репутації керівника організації. Особливо після війни це може стати визначальним у реалізації проєктів відновлення територіальних громад.

Підготовка майбутніх адміністративних менеджерів повинна акцентувати увагу на розвитку soft skills: комунікації, емоційного інтелекту та критичного мислення [3]. Ці навички формують основу довірливих відносин і допомагають будувати професійний імідж. Освітні заклади мають забезпечити розуміння студентами цінності особистого бренду як невіддільної частини управлінської культури.

Ефективне формування такого бренду можливе за рахунок синтезу особистісних цінностей, професійної компетентності та соціальної відповідальності. Лише такі управлінці здатні забезпечити стале й успішне майбутнє держави в умовах нової історичної реальності.

Список використаних джерел

1. Новікова Т. В. Модель просування персонального бренду / Т. В. Новікова // Проблеми економіки. – 2022. – № 4. – С. 232–244. – DOI: 10.32983/2222-0712-2022-4-232-244.
2. Ревко А. М. Соціальний капітал як детермінанта розвитку / А. М. Ревко // Економіка і суспільство. – 2022. – Вип. 43. – С. 104–112.
3. Патіцька Г. О. Соціальний капітал як чинник сталого розвитку територіальних громад / Г. О. Патіцька // Суспільство і простір. – 2022. – № 1 (53). – С. 10–19.

УДК 349.22

Галузінська Каріна

Здобувачка вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Дзевелюк Андрій

Кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри Фундаментальних і приватно-правових дисциплін.

Вінницького державного педагогічного університету

Імені Михайла Коцюбинського, медіатор

**ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ У
ВРЕГУЛЮВАННЯ КОЛЕКТИВНИХ ТРУДОВИХ СПОРІВ**

Ключові слова: колективні трудові спори, медіація, трудові відносини, конфлікт, соціальне партнерство.

Актуальність. Колективні трудові спори є однією з найгостріших проблем соціально-трудових відносин, оскільки вони здатні призводити до страйків, зупинки виробництва, економічних втрат і загострення соціальної напруги. Традиційні механізми їх вирішення, закріплені в Законі України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», часто є тривалими й конфліктогенними [2]. У контексті євроінтеграційних процесів України зростає потреба в альтернативних способах врегулювання трудових конфліктів, серед яких особливе місце посідає медіація.

Мета дослідження. Проаналізувати сучасний стан застосування медіації в Україні у сфері колективних трудових спорів, визначити її переваги та проблеми впровадження, а також перспективи розвитку з урахуванням міжнародного досвіду.

Медіація — добровільна й конфіденційна процедура, за якої нейтральний посередник допомагає сторонам досягти компромісу. Прийняття Закону України «Про медіацію» у 2021 році створило правові підстави для розвитку цього інституту, однак його застосування у сфері колективних трудових спорів перебуває на початковому етапі [1]. Міжнародний досвід свідчить про ефективність медіації: у ЄС діє Європейське агентство з питань праці, яке пропонує процедури врегулювання суперечок між державами-членами [3]; у США медіація активно використовується під час колективних переговорів; у Франції та Італії діють моделі обов'язкових або напівобов'язкових примирних процедур, що знижує кількість судових процесів; в Австралії фасилітовані переговори сприяють зменшенню напруги та швидшому досягненню згоди.

Серед переваг медіації в Україні — гнучкість і швидкість процедури, врахування соціально-психологічних аспектів, економія ресурсів і збереження партнерських відносин між роботодавцем і трудовим колективом [4]. Проте існують проблеми: низький рівень поінформованості сторін, нестача

кваліфікованих медіаторів та потреба у гармонізації законодавства для надання обов'язкової сили досягнутим угодам [6].

Результати дослідження. Визначено, що впровадження інституту медіації у сфері колективних трудових спорів в Україні можливе за умов нормативного закріплення її статусу як передстрайкової або передсудової процедури, створення регіональних центрів трудової медіації, підготовки медіаторів та проведення інформаційно-просвітницьких кампаній серед роботодавців і профспілок.

Висновок. Використання кращих європейських і світових практик дозволить сформувати в Україні культуру конструктивного діалогу, зменшити кількість страйків і судових процесів, сприяти соціальній стабільності та підвищити ефективність виробництва [5].

Список використаних джерел

1. Закон України «Про медіацію» від 16.11.2021 № 1875-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2021. № 51. Ст. 451.
2. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» від 03.03.1998 № 137/98-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1998. № 34. Ст. 227.
3. European Labour Authority. Mediation Procedure. Luxembourg: ELA, 2023.
4. Дзевелюк М.В., Дзевелюк А.В. Особливості використання медіації у підготовці юристів та публічних службовців в зво. Медіація & Університети 1.0: Матеріали Міжнар. наук.-практ.конф. 15 листопада 2024р., Чернівці: 2024. С. 113-117.
5. Дзевелюк М.В. Медіація як інструмент модернізації системи органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні. *Наукові перспективи*. Вип. № 6(60) 2025. С. 111-122.

6. Yaremenko, M.Dzeveliuk, A.Dzeveliuk, N. Chernyshchuk, Y. Tymoshenko. The Influence of Cutting-Edge Technologies on Cybersecurity in Contemporary Public Governance and Management. Journal of Information Systems Engineering and Management, Vol. 10 No. 7s. 2025. Pp. 104-113. <https://jisem-journal.com/index.php/journal/article/view/785>

УДК 658.15

Гриневич В'ячеслав

Здобувач вищої освіти факультету права публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла

Коцюбинського

Науковий керівник: Материнська Ольга, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Ключові слова: менеджмент, система управління, принципи менеджменту, цифрова трансформація, Agile-підходи.

У сучасних умовах турбулентності, цифрової трансформації та геополітичних викликів ефективність підприємства визначається насамперед якістю його системи управління. Підприємство розглядається не як сукупність відділів чи функцій, а як відкрита соціально-економічна система, що взаємодіє з численними зовнішніми факторами — економічними, політичними, правовими, технологічними та соціальними. Відповідно, система управління підприємством — це сукупність елементів, механізмів і процесів, що забезпечують постановку цілей, організацію ресурсів, ухвалення рішень, координацію дій і контроль результатів. Її ефективність визначається не лише якістю управлінських рішень, а й здатністю системи адаптуватися до змін, навчатися й відновлюватися після кризових явищ.

Сьогодні система управління виступає одночасно і як інструмент реалізації стратегії, і як джерело конкурентних переваг. У сучасній науковій парадигмі наголошується, що підприємство має розвивати не лише операційні, а й динамічні спроможності — здатність своєчасно інтегрувати нові знання, технології та організаційні практики. Це означає, що управління більше не є лише адміністративною функцією - воно стає механізмом розвитку та самооновлення організації.

Сучасні дослідження також підкреслюють роль цифрових систем (ERP, BI, CRM) та інтегрованих IT-платформ як критичних елементів сучасної системи управління, що дозволяють пришвидшити обмін даними та підвищити якість управлінських рішень [1].

Класична система управління, побудована на функціях планування, організації, мотивації та контролю, у XXI столітті зазнала суттєвої трансформації. Якщо раніше головним акцентом було дотримання дисципліни, ієрархічності та стабільності процесів, то тепер — гнучкість, швидкість і цифровізація. У сучасних моделях управління підприємства поєднуються кілька підходів — класичний, процесний, адаптивний, agile та цифровий, що дозволяє комплексно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Адаптивні й гнучкі (agile) підходи трансформували менеджмент у проєктних та операційних сферах: ітеративне планування, короткі цикли зворотного зв'язку, крос-функціональні команди і MVP-експерименти дозволяють швидко перевіряти гіпотези й знижувати витрати на помилки. Agile-практики, поєднані з принципами Lean (скорочення втрат, фокус на клієнтській цінності), підвищують швидкість впровадження інновацій та ефективність операцій - що особливо важливо в контексті обмежених ресурсів і високих ризиків [2].

Особливістю сучасного підходу є орієнтація на процесність і вимірюваність результатів. Процесний підхід (BPM) дозволяє структурувати діяльність навколо потоків створення цінності, а не лише відділів чи посадових обов'язків. У цьому контексті ключову роль відіграє інтеграція цифрових

інструментів — ERP, CRM, BI-платформ, які забезпечують єдине інформаційне поле (single source of truth), аналітичну підтримку рішень і прозорість управління.

Водночас система управління має бути не лише технологічною, а й людиноцентричною. Саме компетентність, мотивація та залученість персоналу визначають успіх організаційних трансформацій. Тому однією з базових функцій управління виступає управління персоналом і розвиток компетенцій — формування лідерства, навчання, розвиток гнучких навичок, управління емоційною стійкістю команд.

Сучасна система управління передбачає також нову логіку прийняття рішень. Замість авторитарного централізованого управління перевага надається децентралізації, що дозволяє прискорити реакцію на зміни. Використання даних (data-driven management) дає змогу ухвалювати рішення на основі фактів, а не інтуїції. Підприємства, що активно використовують BI-аналітику, досягають більшої операційної ефективності та точності прогнозів.

Сутність системи управління також визначається наявністю ефективного зворотного зв'язку. Це означає, що інформація про результати діяльності оперативно повертається до управлінських центрів, що дозволяє коригувати стратегію та процеси. Такий підхід стає основою побудови адаптивних систем управління, здатних до самооновлення через механізми навчання та аналізу результатів (loop learning).

Важливою тенденцією є інституціоналізація принципів ESG (екологічність, соціальна відповідальність, управлінська етика) у системах менеджменту [3]. Серед принципів сучасної системи управління провідними є: цілеспрямованість і прозорість, що забезпечують узгодженість дій та довіру; адаптивність, яка дає змогу підприємству гнучко реагувати на зміни середовища; процесна орієнтація і вимірюваність, що формують системність управлінських дій; інтеграція інформації та аналітики, яка підвищує обґрунтованість рішень; безперервне навчання, як передумова антикрихкості та інноваційності.

В умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища для українських підприємств ефективна система управління повинна поєднувати структурну дисципліну класичних функцій із гнучкістю адаптивних підходів, процесним мисленням і цифровою аналітикою. Це дозволяє одночасно забезпечувати стабільність операцій і здатність до розвитку. Як свідчить практика, підприємства, які активно впроваджують цифрові рішення, гнучкі моделі управління та культуру навчання, демонструють більшу стійкість до кризових викликів і вищу продуктивність у порівнянні з традиційними структурами.

Список використаних джерел:

1. Юй Чунг Ван, В., Полін, Д., та Таскін, Н. (2022). Корпоративні системи, новітні технології та організація знань, керована даними. *Knowledge Management Research & Practice* , 20 (1), 1–13.
2. Материнська, О. А., & Коршманюк, А. В. ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. *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. 310 с., 173.
3. Материнська, О. А., Левченко А.О. Відповідність, сталість, довіра: роль комплаєнс-менеджменту та ESG у розбудові ефективного публічного управління в Україні. Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 12-13 травня 2025 р.). Суми. 2025.
4. Materynska, O., Klymchuk, O., Kronivets, T., Romanchuk, L., & Burlaka, N. (2025). SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT: BASIC PRINCIPLES AND TOOLS OF INFLUENCE. *Natsional'nyi Hirnychyi Universytet. Naukovyi Visnyk*, (4), 217-226

УДК 37.013.83:65.011.4

Зубар Іван

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту факультету права, публічного управління і менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Грицишина Вероніка

здобувачка вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

НЕПЕРЕРВНА ОСВІТА В ОПЕРАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ЯК ПЕРЕДУМОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Ключові слова: неперервна освіта, операційний менеджмент, сталий розвиток, інтегроване навчання, оптимізація процесів

Сучасний бізнес-ландшафт характеризується прискореною динамікою змін, спричинених цифровою трансформацією, глобальними викликами (пандемії, політична нестабільність, війна та ін.), а також необхідністю дотримання цілей сталого розвитку. Операційний менеджмент, як ключовий елемент управлінської системи підприємства, що відповідає за ефективність процесів, якість продукції та оптимізацію ресурсоспоживання, є першим, що відчуває тиск цих змін, оскільки саме він безпосередньо впливає на операційну стійкість бізнесу. В умовах кризових або швидко змінних ринкових умов ефективне управління операційними процесами стає критичною компетенцією, а неперервна освіта виступає механізмом, що дозволяє менеджерам підтримувати актуальні знання та навички [4].

Фахівці Міністерства освіти і науки України визначають напрями неперервної освіти, які можуть бути адаптовані для післядипломної освіти менеджерів з метою забезпечення досягнення цілей сталого розвитку. Серед них: екологічна освіта (спрямована на формування екологічної свідомості менеджерів і знань про вплив операційних рішень на довкілля, включно з оптимізацією виробничих процесів та ланцюгів постачання); соціальна освіта

(фокусується на досягненні соціальної справедливості, підтримці рівності та зменшенні соціальних ризиків у бізнес-процесах, що включають управління персоналом та взаємодію з партнерами); економічна освіта (спрямована на формування принципів економічної життєздатності, раціонального використання ресурсів та сталого споживання в операційній діяльності) [1].

З метою практичної імплементації вказаних напрямків, звернемо увагу на розробку іноземних учених, які пропонують безперервну освіту менеджерів будувати на інтегрованій моделі навчання, яка поєднує теоретичні знання, практичні навички, цінності та управлінську поведінку. Використання експериментального навчання, яке досліджували науковці, дозволяє надавати знання через активний досвід здобувачів, коли вони виконують практичні завдання та беруть участь у реальних бізнес-процесах. Такий підхід сприяє інтеграції теорії та практики, адже знання стають значущими лише тоді, коли вони спираються на попередній досвід та соціально-культурні цінності [2].

Розвиток ключових менеджерських якостей та цінностей є невід'ємною складовою інтегрованого підходу. Ефективне управління бізнесом потребує формування інноваційності та креативності, сміливості та адаптивності, відповідальності та етичності у прийнятті рішень, а також постійної роботи над підвищенням конкурентних переваг. Крім того, професійний розвиток відбувається через співпрацю у команді, обмін досвідом з керівниками та колегами, що дозволяє здобувачам не лише засвоювати теоретичні знання, а й безпосередньо застосовувати їх у практичних умовах управління бізнес-процесами [3].

Для забезпечення ефективного впровадження інтегрованого навчання програма післядипломної освіти повинна складатися з п'яти взаємопов'язаних компонентів: навчальні посібники, програми та силлабуси, альтернативні пакети навчальної діяльності, ціннісно-орієнтовані матеріали та оцінювання результатів через практичні завдання. Таке комплексне поєднання теорії, цінностей та практичної діяльності забезпечує формування компетентностей менеджерів, необхідних для сталого розвитку бізнесу. Така форма навчання

допомагає менеджерам розвивати внутрішню мотивацію, робоча активність і залученість, емпатію, чесність і відповідальність, водночас перевіряючи здатність застосовувати знання на практиці [2].

Емпіричний аналіз також підтвердив, що в умовах стрімкої цифрової та екологічної трансформації традиційні знання операційних менеджерів швидко застарівають, що призводить до неефективного використання ресурсів і втрати конкурентних переваг. Основні компетентнісні прогалини включають: застосування Big Data та штучного інтелекту для оптимізації процесів; знання з екологічної логістики та циркулярної економіки; навички інтеграції принципів сталого розвитку у щоденні управлінські рішення та операційні процеси. На основі отриманих результатів для забезпечення сталого розвитку бізнесу рекомендується перевести неперервну освіту зі сфери HR у сферу операційної стратегії, інтегруючи навчання безпосередньо в процеси управління та операцій та запровадити внутрішні «Хаби знань», де досвідчені менеджери з успішними кейсами сталого розвитку передають свій досвід новим співробітникам, забезпечуючи безперервний розвиток компетенцій у сфері операційного менеджменту та покращення ключових бізнес-процесів.

Отже, для досягнення цілей сталого розвитку та підвищення ефективності операційного менеджменту освіта менеджерів має інтегрувати етичні цінності з практичною, інноваційною та дієвою бізнес-поведінкою. Такий підхід дозволяє формувати менеджерів, здатних ефективно управляти ресурсами, приймати обґрунтовані рішення та впроваджувати стратегії, що забезпечують довгострокову стійкість та конкурентоспроможність підприємства. Запропонована концепція Інтегрованого навчання перетворює неперервну освіту з витратної статті на стратегічну інвестицію, забезпечуючи прямий зв'язок між набутими знаннями та конкретними показниками сталого розвитку та ефективності операційного менеджменту.

Список використаних джерел

1. Міністерство освіти і науки України. Національний еколого-

натуралістичний центр учнівської молоді. Освіта сталого розвитку: інтерактивний посібник. Київ: НЕНЦ, 2024. 336 с.

2. Suharsono, N., Hidayat, R., & Zen, F. (2021). Integrated online learning model to develop business management capabilities. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 193, 139–146.

3. Зубар І. В., Ревенко О. О. Інноваційні вектори удосконалення системи операційного менеджменту виробничих підприємств відповідно до концепції сталого розвитку. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 48-52.

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

УДК 342

Грушецька Софія

Здобувачка вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Скічко Ірина

доктор філософії, асистент кафедри публічно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

ПРАВО НА ОСВІТУ ТА ЙОГО КОНСТИТУЦІЙНІ ГАРАНТІЇ: МЕХАНІЗМИ ЗАХИСТУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ключові слова: право на освіту, воєнний стан, механізми захисту.

В умовах воєнного стану, система освіти пройшла суттєві трансформації як у формі, так і в змісті. Ведення бойових дій, знищення навчальних закладів

агресором, постійна небезпека внаслідок ракетних ударів – усе це негативно впливає на навчальний процес і порушує право на отримання освіти. Питання освіти під час війни є актуальним і вимагає взаємодії державних інституцій, громадських організацій і міжнародної спільноти задля забезпечення якомога більшої можливості навчання у цих складних обставинах. Тому доцільно проаналізувати конституційні гарантії права на освіту в Україні та механізми його захисту в умовах воєнного стану.

Згідно зі статтею 53 Конституції України право на освіту забезпечене кожному. Також додаткові конституційні гарантії щодо права на освіту встановлені в статтях 10 та 24 Конституції України [1]. Визнання права кожної особи на навчання відповідає й міжнародним нормативно-правовим актам. Спираючись на зміст терміну «доступність», що використовується у нормах Конституції, доступність освіти у конституційно-правовому вимірі слід трактувати таким чином, що жодна людина не може бути позбавлена права на освіту, а держава зобов'язана забезпечити умови для здійснення цього права.

Зважаючи на це, можна дійти до висновку, що конституційне право на освіту охоплює гарантії, закріплені в положеннях Конституції і деталізовані у спеціалізованих законодавчих актах, які спрямовані на забезпечення умов, необхідних для виконання громадянами їхніх конституційних обов'язків, підсилення суспільної солідарності та охорони культурної спадщини [2, с. 30]. Для прикладу, треба аналізувати положення статті 53 Конституції України щодо забезпечення безкоштовності вищої освіти в державних і комунальних навчальних закладах у світлі права на освіту, гарантованого Конституцією, а також права громадян України на доступ до її здобуття в цих закладах на конкурсній основі навіть в умовах воєнного стану.

Варто зазначити, що освіта вважається суттєвою складовою особистості людини і її формування. Це право надає батькам можливість обирати форму навчання для їхніх дітей, беручи до уваги їхні культурні, етичні та інші вподобання. Воно також забезпечує фізичним чи юридичним особам право заснувати власні навчальні заклади. Держава виступає головним гарантом прав

людини. Вона не повинна обмежувати це право, уникаючи дій, які можуть перешкоджати його реалізації та має сприяти у користуванні цим правом. Також важливими механізмами захисту даного права є судовий захист, який передбачено статтею 55 Конституції, та заборона дискримінації в сфері освіти.

Однак здійснення цього права вимагає державних гарантій, які фіксуються у відповідних законодавчих документах і визначають порядок їх виконання. Отже, з метою забезпечення права на освіту під час воєнного стану, внесено зміни до діючих законодавчих актів і ухвалено додаткові нормативні документи. Зокрема, в ст. 57-1 ЗУ «Про освіту», у період особливого стану гарантуються особливі права здобувачів освіти, працівників навчальних закладів, освітніх і наукових установ [3].

Необхідно відзначити, що способи захисту права на освіту можна поділити на превентивно-припиняючі, відновлювальні, а також компенсаційні. Превентивно-припиняючі механізми захисту орієнтовані на запобігання і припинення порушень права на освіту, вони гарантують його безперешкодну реалізацію. Друга група охоплює відновлювальні способи захисту права на освіту. Основним з них є відновлення стану, який був до порушення суб'єктивного права на освіту. Компенсаційні способи захисту забезпечують додаткове відшкодування збитків, пов'язаних з порушенням права на освіту.

Також для захисту права на освіту в Україні можна використати такі інструменти. По-перше, кожна особа має право на подання скарг до державних органів і органів місцевого самоврядування. По-друге, при порушенні права на освіту важливим методом його захисту є судовий захист, звернення до Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, а також скарга до відповідних міжнародних інституцій. При цьому варто зазначити, що завдання освітнього омбудсмена в рамках гарантування та захисту прав учасників навчального процесу полягає не лише в тому, щоб повідомляти учнів і студентів про їхні права, а й у поясненні конкретних шляхів їх втілення, визначенні механізмів їх забезпечення та встановленні особистої відповідальності за здійснення цих прав. На наше переконання, вищевказані

засоби дозволяють оскаржити порушення, отримати відшкодування або відновити порушені права у сфері освіти.

На нашу думку, що право на освіту під час війни вимагає, щоб його координували та реалізовували спільно державні органи, міжнародні спільноти, місцеві організації, соціальні працівники й незалежні фахівці, забезпечуючи найкращі в даній ситуації можливості навчання та захист дітей та студентів у навчальних умовах. Також для гарантування доступності освіти необхідно надати системі достатнє фінансування, розвинути інфраструктуру та сучасне обладнання. «Зокрема, ключову роль у підтримці української системи відіграє створення інституцій, які забезпечують психологічну та соціальну допомогу студентам, вчителям, викладачам і їхнім родинам, постраждалим унаслідок військового конфлікту» [4, с. 133].

Доцільно в даному контексті зазначає Ю. А. Безкровний: «Організація навчального процесу в умовах воєнного стану – це випробування як для закладів освіти, так і для викладачів та здобувачів. Необхідно впорядкувати навчання так, щоб воно, перш за все, залишалось максимально безпечним і комфортним і для студентів вищої освіти, і для науково-педагогічних працівників» [5, с. 106]. На наше переконання, для цього навчальний процес слід підтримувати не лише методичними матеріалами, а й соціально-емоційною допомогою, законодавчими ініціативами та доступом до інноваційних технологій. Вважаємо, що доцільно було б впроваджувати й дотримуватися заходів, які забезпечать безпеку всіх учасників навчального процесу.

Отже, навіть під час воєнного стану в Україні, незважаючи на обмеження конституційного права на освіту, держава має прагнути забезпечити його виконання, впроваджуючи різноманітні ініціативи, які дадуть змогу здійснювати освітній процес у відповідності до державних стандартів.

Список використаних джерел:

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Кузніченко О. В., Ільченко М. Конституційне право на освіту та його захист в умовах євроінтеграції. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2023. №1. С. 28-35.
3. Про освіту: Закон України від 07.09.2017, № 2145-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
4. Терещенко І. О. Право на освіту в умовах правового режиму воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. №5. С. 130-134.
5. Безкровний Ю. А. Забезпечення права на освіту в умовах воєнного стану як основа освітньої діяльності. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2024. №82(2). С. 103-107.

УДК 35.071

Гряниса Софія

Здобувачка вищої освіти

Національного університету «Запорізька політехніка»

Науковий керівник: Гудзь Петро Васильович, доктор економічних наук,
професор Національного університету «Запорізька політехніка»

РОЗВИТОК ЗМІСТУ І ФОРМ УЧАСТІ ГРОМАДСЬКОСТІ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Ключові слова: участь громадськості, органи місцевого самоврядування, управлінські рішення, Заводська адміністрація, прозорість управління.

Актуальність: У демократичному суспільстві участь громадськості у прийнятті управлінських рішень є ключовою для прозорості, підзвітності та ефективності органів місцевого самоврядування. Конституція України та

законодавство гарантують громадянам право впливати на місцеве управління безпосередньо або через представників.

Мета дослідження: Проаналізувати розвиток змісту та форм участі громадськості у прийнятті управлінських рішень на місцевому рівні.

Результати дослідження:

Громадська участь поєднує інтереси населення та органів влади, підвищуючи якість рішень. Переваги залучення громадськості: підвищення якості управлінських рішень; зростання довіри до влади; зменшення соціальної напруги; раціональне використання ресурсів; підвищення легітимності рішень. Можливі недоліки - збільшення тривалості процесу ухвалення рішень; додаткові організаційні та фінансові витрати; низький рівень обізнаності громадян; конфлікти інтересів та складність узгодження рішень.

Принципи взаємодії з громадськістю: безперервність, відкритість, довіра, узгодженість дій, об'єктивність, оптимізм у комунікації, пряме спілкування, субсидіарність. Залучення громадськості в районній адміністрації Запорізької міської ради по Заводському району відбувається через наступні форми: вебпортал «Відкрите місто», соціальні мережі (Telegram. Instagram. Facebook), бюлетені, ЗМІ; опитування, громадські слухання, контакт центр 15-80, робочі групи та волонтерські проекти.

Організація роботи з громадськістю включає планування взаємодії, інформаційне забезпечення, організацію консультацій, залучення до партнерства та контроль за результатами. Громадяни можуть брати участь безпосередньо чи з представником. Згідно з інформацією про консультативні, дорадчі та інші допоміжні органи, які створено в районній адміністрації Запорізької міської ради по Заводському району, в адміністрації працюють: координаційна рада з питань діяльності органів самоорганізації населення; комісія з розгляду подання на нагородження Почесною відзнакою районної адміністрації Запорізької міської ради по Заводському району «За значний внесок у розвиток Заводського району м.Запоріжжя»; рада опіки та піклування районної адміністрації Запорізької міської ради по Заводському району; рада

ветеранів при районній адміністрації Запорізької міської ради по Заводському району; рада жінок загиблих Героїв при районній адміністрації Запорізької міської ради по Заводському району; координаційна рада з питань утримання житлового фонду, об'єднань співвласників багатоквартирних будинків, житлово-будівельних кооперативів, будинкових комітетів та органів самоорганізації населення на території Заводського району, робоча група з питання боротьби з карантинними рослинами та бур'янами на території Заводського району; комісія з встановлення фактичного проживання/не проживання особи у Заводському районі.

Окрім працівників ЗМР в комісіях беруть участь голови ОСББ та голови квартальних комітетів, благодійний фонду «Оберіг», громадська організація «Запорізьке обласне об'єднання батьків дітей з інвалідністю, осіб з інвалідністю», організація «Товариство сприяння обороні України». Періодичність засідань варіюється від 1 разу на місяць до 1 разу на пів року.

Таблиця 1 – Робота зі зверненнями громадян станом на 15.10.2025

Місяць	Серпень	Вересень	Жовтень
Заяви (письмово)	124	133	100
15-80	60	134	24
15-80 в роботі	24	23	18

Кількість заяв громадян до Заводської адміністрації у період з серпня по вересень зросла на 7,26%. Враховуючи тенденцію, на кінець жовтня очікується приріст заяв на 10-15%. Кількість звернень громадян на гарячу лінію 15-80 зросла майже вдвічі, при цьому якість виконання робіт покращилася.

Спостерігається поступове зростання діяльнійшої участі громадян шляхом створення ОСН, запитів в електронних платформах, звернення громадян та проведення відкритих обговорень. Подекуди, все ще стоїть питання відсутності керуючих компаній та ОСББ в багатоповерхових будинках в м.Запоріжжі.

Висновки: Перехід на електронне врядування підвищує прозорість, підзвітність і ефективність органів місцевого самоврядування, сприяє

активності громадян і покращує якість управлінських рішень. Застосування принципів «good governance» та громадської участі дозволяє гнучко реагувати на нові соціальні та економічні виклики.

Список використаних джерел:

1. Конституція України. Редакція від 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-D0%B2%D1%80#Text>
2. Закон України «Про органи самоорганізації населення». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14#Text>
3. Закон України «Про звернення громадян» від 02.10.1996 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>
4. Кабаненко, О. В. Цифрове урядування в системі місцевого самоврядування: монографія. Київ: КНУ, 2020. 256 с.
5. Дорох В.В., Черній О.В. Форми участі громадськості в процесах прийняття рішень: Навч. посіб. Вінниця: ТОВ «ТВОРИ», 2018. 104с.
6. Висоцька С.М. Удосконалення діалогу органів влади і громадськості на регіональному рівні. Державне управління: теорія та практика. 2012. № 2. С.17-21.
5. «Відкрите місто»: Платформа для участі громадян у прийнятті рішень. URL: <https://opencity.gov.ua>
6. Контакт центр 15-80. URL: <https://1580.zp.gov.ua/>

УДК 342.95:364-32(477)"364"

Гудзь Петро

професор, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та адміністрування

Національного університету «Запорізька політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ПРИФРОНТОВИХ РЕГІОНІВ

Ключові слова: громадські організації, менеджмент, прифронтові регіони

Консолідація громадянського суспільства внаслідок збройної агресії РФ проявилася не тільки у створенні добробатів, волонтерського руху, але й у зростанні згуртованості громадян, активізації розвитку організацій громадянського суспільства - благодійних фондів, рухів, ветеранських організацій, громадських організацій соціального, екологічного, військово-патріотичного характеру тощо.

Аналізу розвитку та діяльності організацій громадянського суспільства у період воєнного стану приділяється увага вчених Р. Пашова, Ю. Рубана [1], О. Проць, Я. Стефанишиної [2], Я. Сергієць [3], К. Дубич, Н. Сухицької [4], однак практично відсутні публікації щодо особливостей управління, шляхів підвищення ефективності керування громадськими організаціями та іншими організаціями громадянського суспільства (ОГС) прифронтових територій.

Мета дослідження – визначення особливостей менеджменту в організаціях громадянського суспільства прифронтових регіонів.

Результати дослідження. Автор дотримується розширеного тлумачення прифронтових регіонів як районів, що перебувають поблизу лінії фронту або в зоні активних бойових дій. Місто Запоріжжя відноситься до другого типу прифронтових територій – до 30 км від лінії бойового зіткнення, що накладає безпекові обмеження щодо окремих видів господарської діяльності. До того ж, за різними оцінками посадовців органів міської та регіональної влади, чисельність ВПО у місті коливається від 187 до 222 тис. осіб [5], котрі потребують захисту, засобів розміщення, матеріальної, юридичної допомоги тощо. Так, лише мобільні бригади БФ «Схід SOS» протягом вересня-жовтня 2024 року у прифронтових населених пунктах Запорізької області надали: 162 психологічні консультації, 211 соціальних, 274 юридичних консультацій, плюс організували 17 групових заходів [5].

Аналіз операційної моделі ОГС - громадської спілки «Асоціація шелтерів Запоріжжя», благодійної організації «Карітас. Запоріжжя», громадська організація «Родина козацької звитяги», мобільної бригади Благодійного фонду «Схід SOS» та «Team4UA» у м. Запоріжжі, за управлінськими функціями та та

результатами статутної діяльності, дозволили визначити найбільш поширені інструменти управління за його функціями (табл.1).

Таблиця 1

Реалізація основних управлінських функцій вибраних ОГС в умовах прифронтового міста Запоріжжі

Функція	Основні інструменти	Коментар
Планування	SWOT-аналіз, матриця логіки проєкту (Logical Framework)	Допомагає оцінити ресурси, ризики й результати в умовах війни; інклюзивний характер фандрайзингу
Організування	Мережева структура, делегування, онлайн-координаційні зустрічі	Через небезпеку централізованої роботи — автономні команди з координацією через Zoom/Telegram, принцип толоки для проведення громадських акцій
Мотивування персоналу	Нефінансові стимули, емоційна підтримка, навчання	Оскільки зарплати часто нижчі середніх по країні, акцент робиться на командному дусі, місії, прояві ініціативи
Контролювання	Електронна звітність, фотофіксація, моніторинг бенефіціарів	Дає можливість донорам бачити прозорість та етику навіть у зонах ризику; розвинутий самоконтроль та внутрішній аудит
Комунікування	Мультирівнева комунікація та координація влада – ОГС – громада – донор)	Постійна потреба в координації 24/7, для оперативного реагування та уникнення дублювання зусиль

Особливості управлінських процесів в ОСГ проявляються в переході планування діяльності на короткі терміни для швидкого реагування на зміни (кадрові, логістичні, безпекові). Практичними кейсами у прийнятті рішень стали моделі сценарного планування аби усвідомлювати: що робити в умовах загострення, коли треба евакуювати, коли зникне електрика, чи буде доступ до Інтернету тощо. розробка та використання адаптивних моделей діяльності — наприклад, гібридні формати (онлайн та офлайн), мобільні послуги, робота в “полях”. В управлінні ресурсами теж помітні зміни, пов’язані із фінансовим менеджментом: це активна диверсифікація джерел фінансування через гранти, донорську допомогу, пожертви, місцеві бюджети. В управлінні персоналом

з'явилася гнучкість у використанні кадрів: упровадження дистанційної роботи, ротація, заміщення відсутнього персоналу, неповна зайнятість з числа ентузіастів, активної молоді, студентства, особливо при реалізації соціальних проєктів.

Висновки. Особливості менеджменту ОСГ полягають у його адаптивності до викликів прифронтової території шляхом переходу на короткострокове планування, формування комунікативних мереж підрозділів та працівників; поширення практики мультифункціональності в операційній діяльності, проєктному менеджменті; інклюзія участі при реалізації статутних завдань, проєктів благодійної допомоги, екологічних акцій, локальних безпекових заходів; активна диверсифікація джерел фінансування; прозорість внутрішнього аудиту, підзвітності у комунікаціях з донорами та громадянами. Завдяки впровадженню ефективних опцій із удосконалення бізнес-моделей діяльності ОСГ набувають управлінського, адміністративного, соціального, інформаційно-комунікативного тощо досвіду, підтверджуючи власну унікальність та нарощуючи свою конкурентоспроможність

Список використаних джерел

- 1.Пашов Р. В., Рубан Ю. О. Роль інститутів громадянського суспільства у забезпеченні відсічі військової агресії РФ. Політичне життя. 2022, № 3. С. 43–49. – URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/2439>.
- 2.Проць О.Є., Стефанишин Я.І. Основні тенденції розвитку та діяльності організацій громадянського суспільства у період воєнного стану. Центральнотукаїнський вісник права та публічного управління. 2024, № 4. DOI: <https://doi.org/10.32782/cuj-2024-4-10>. URL: <https://cuj.dnuvs.ukr.education/index.php/cuj/article/view/90>
- 3.Сергієць Я. М. Аналіз розвитку громадянського суспільства в Україні в умовах воєнного стану. Journal of Political and Public Administration Studies. 2025, № 2(14). С. 11–20. URL: <https://jppasa.donnu.edu.ua/article/view/17177>.
- 4.Дубич К. М., Сухицька Н. А. Аналіз ролі громадських організацій в системі надання соціальних послуг в Україні. Humanitas. Науковий журнал Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2023, № 2(10). С. 118–126 URL: <https://journals.vnu.volyn.ua/index.php/humanitas/article/view/1050>
- 5.Міський портал Запоріжжя. В Запоріжжі назвали кількість офіційно зареєстрованих переселенців. URL: <https://zabor.zp.ua/new/v-zaporizhzhzhi-nazvali-kilkist-ofitsiyno-zareestrovanih-pereselentsiv>

УДК 658.5

Зубар Іван

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри публічного управління
та менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла
Коцюбинського

Гусаренко Давід

здобувачвищої освіти спеціальності факультету права, публічного управління і
менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла
Коцюбинського

РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ

***Ключові слова:** корпоративна культура, інноваційна поведінка,
інноваційний потенціал, цифровізація, мотивація персоналу*

Інновації вважаються критичним фактором для збереження конкурентних переваг підприємств, тоді як інноваційна поведінка працівників виступає основою їхнього впровадження. Корпоративну культуру часто порівнюють із душею підприємства – джерелом енергії, що підтримує розвиток. На початку ХХІ століття формування корпоративної культури стало усвідомленою діяльністю підприємств, спрямованою на підвищення рівня управління та зміцнення конкурентоспроможності [3].

Кожне підприємство має свої особливості, що потребує належної роботи над власною культурою. Сильна організаційна культура ґрунтується на цілісній системі менеджменту з чітким контролем ключових процесів, забезпеченим сучасними технологічними засобами [8]. У контексті цифрової трансформації взаємозв'язок між організаційною культурою та інноваційною поведінкою працівників набуває особливої актуальності.

Емпіричні дослідження підтверджують позитивний вплив корпоративної культури на інноваційну поведінку персоналу, де творчий потенціал і самоефективність працівників виконують роль медіаторів. На думку Y.Kim та співавт., організаційна культура включає базові цінності підприємства, його погляди на внутрішнє та зовнішнє середовище, а також кодекс поведінки, що поділяється усіма членами організації та спрямовує їхню діяльність [3]. E.Schein трактує організаційну культуру як «систему фундаментальних переконань, що допомагає членам організації долати внутрішні та зовнішні виклики» [7]. Таким чином, корпоративна культура сприяє кращому розумінню цінностей організації, узгодженню поведінки працівників зі стратегією та оперативному реагуванню на зміни, підвищуючи ефективність діяльності.

Іноземні дослідники виділяють сім вимірів корпоративної культури: інноваційність, стабільність, повага до людей, орієнтація на результат, увага до деталей, командна робота та наполегливість [5]. Отже, можна дійти висновку, що корпоративна культура створює сприятливі умови для розвитку креативності та командної роботи, сприяє обміну знаннями, мотивує співробітників максимально використовувати свої сильні сторони, що позитивно впливає на інноваційний потенціал і активність персоналу (табл 1).

Y.Kim та ін. відзначають, що на корпоративну культуру суттєво впливає цифровізація та розвиток штучного інтелекту (ШІ) [3]. Інформаційно-комунікаційні технології змінюють не лише структуру організації, а й спосіб роботи співробітників, впливаючи на комунікації, взаємодію, організацію праці та соціальну динаміку в компанії [4]. Це дозволяє швидко вирішувати складні завдання та підвищує самооцінку і впевненість працівників. Таким чином, з розвитком цифровізації та ШІ корпоративна культура стає більш гнучкою, інноваційною та зорієнтованою на технологічну адаптивність, що активує інноваційну поведінку працівників. Зарубіжні дослідники визначають інноваційну поведінку як «поведінку, спрямовану на генерування, просування та реалізацію інноваційних ідей у межах організації для поліпшення індивідуальних і організаційних результатів» [5], що дозволяє персоналу

швидко й точно адаптуватися до змін потреб клієнтів [1].

Таблиця 1 – Узгодженість вимірів корпоративної культури із чинниками інноваційної активності персоналу

Вимір корпоративної культури	Вплив на інноваційний потенціал і активність персоналу
Інноваційність	Заохочує творчість, експерименти, толерантність до помилок. Формує внутрішню мотивацію до новаторства.
Стабільність	Створює передбачуване середовище, у якому працівники можуть реалізовувати ідеї без страху втратити роботу чи статус.
Повага до людей	Сприяє розвитку партнерських стосунків, взаємної підтримки, почуття значущості працівника.
Орієнтація на результат	Підвищує цілеспрямованість і відповідальність, стимулює реалізацію інновацій, що мають практичну користь.
Увага до деталей	Розвиває аналітичність і якість виконання інноваційних рішень, сприяє технологічній точності.
Командна робота	Підсилює обмін знаннями, колективне навчання та синергію креативних ідей.
Наполегливість (конкурентність)	Формує внутрішню мотивацію до перевершення стандартів, прагнення до лідерства в інноваціях.

Джерело: узагальнено авторами на основі [5]

Більшість учених сходяться на думці, що інноваційна поведінка включає не лише створення нових ідей, а й їх практичну реалізацію. Отже, це послідовність дій із генерування, планування та втілення нових ідей, які позитивно впливають на організацію [2]. Це підтверджує звіт BCG на прикладі компаній Google, Henkel та GE де інвестиції у розвиток цифрових компетенцій персоналу та підтримку інноваційної поведінки демонструють зростання конкурентоспроможності організації на глобальному ринку [6].

Отже, корпоративна культура є ключовим чинником розвитку

підприємства та стимулювання інноваційної поведінки персоналу. Сім основних профілів культури – інноваційність, стабільність, повага до людей, орієнтація на результат, увага до деталей, командна робота та наполегливість – формують сприятливе середовище для креативності, співпраці та ефективного впровадження нових ідей. Цифровізація та використання штучного інтелекту підвищують гнучкість культури та технологічну адаптивність організації, активізуючи інноваційні процеси. Інноваційна поведінка персоналу визначається внутрішніми та зовнішніми мотиваційними чинниками і включає як генерацію ідей, так і їх практичну реалізацію. Досвід провідних компаній підтверджує, що поєднання інноваційно-орієнтованої культури та розвитку цифрових компетенцій значно підвищує інноваційний потенціал і конкурентоспроможність організації.

Список використаних джерел

1. Зубар І.В. Операційний менеджмент у забезпеченні сталого розвитку підприємств. Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 9. С. 549-558.
2. Cao, G., Duan, Y., & Edwards, J. S. (2024). Organizational culture, digital transformation, and product innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, **198**, 122978.
3. Kim, Y. J., Toh, S. M., & Baik, S. (2022). Culture creation and change: Making sense of the past to inform future research agendas. *Journal of Management*, *48*(6), 1503–1547.
4. Lartey, B. S., & Ampofo, S. Y. (2025). Person-centred analysis on the influence of organizational culture on employee job performance. *Cogent Social Sciences*, *11*(1). URL: <https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2526008>
5. Luo M, Cai Y, Zhang M. A review of research on the influence of organizational culture on employee innovation behavior. SHS Web Conf. 2024. 181:01034.
6. Manly, J, Harnoss, J. HL Schmitt, R Werner, D Blanchard, D Lovich (2023). An Innovation Culture That Gets Results. URL: <https://web-assets.bcg.com/pdf-src/prod-live/innovation-culture-strategy-that-gets-results.pdf>.

7. Schein, E.H. (1996) Culture: The missing concept in organization studies. Adm. Sci. Quart., 41, 229–240.

8. Zubar I, Yu O. Prospects of Heliciculture Development as an Innovative Industry of Agriculture in Ukraine. The Scientific Heritage, 2021, 60-3.

УДК: 004.021.3:351

Давиденко Олександр

Здобувач вищої освіти факультету економіки, менеджменту та психології

Державного торговельно-економічного університету

Науковий керівник: Дьяченко Ольга Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри публічного управління та адміністрування

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В АНАЛІТИЧНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Ключові слова: цифровізація, штучний інтелект, публічне управління.

Сучасне суспільство характеризується активним розвитком та всебічним використанням інформаційних технологій, що зумовлює, в тому числі, цифровізацію публічного управління. У Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки цифровізація визначається як «... насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливорює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір» [1]. Значущість процесу цифровізації для публічного управління проявляється у суттєвій оптимізації та спрощенні комунікації як між окремими елементами структури органів влади, так і між державою та громадянами, а також у загальному підвищенні спроможності владних органів здійснювати ефективну управлінську діяльність.

Одним із ключових чинників такої оптимізації є потужний інформаційно-аналітичний потенціал, який надає цифровізація.

Метою дослідження є визначення впливу цифровізації на аналітичне забезпечення органів публічної влади.

Перший етап цифровізації у сфері державного управління припадає на середину ХХ століття з появою та розвитком перших електронно-обчислювальних машин. Зокрема, у Швеції в 1960-х роках ЕОМ почали використовувати для опрацювання демографічних даних населення країни [2]. Основним рушієм інтеграції комп'ютерних технологій в урядування стала потреба в опрацюванні великої кількості даних, які в умовах стрімкого кількісного розвитку суспільства та індустрії не змогли б бути фізично опрацьовані вручну. Збір та зберігання даних у цей період досі були покладені переважно на людей, але навіть можливості автоматичної обробки big data вже в деяких напрямках значно підвищили ефективність роботи органів публічної влади.

Наступний етап цифровізації можна пов'язати з появою та активним розвитком персональних комп'ютерів (кінець ХХ століття). Він характеризується, зокрема, розширенням функціоналу інформаційних систем, які стали здатні не лише обробляти, а й повноцінно збирати та довготривало зберігати значні обсяги інформації. Саме у цей період сформувалися концепції електронного урядування. Яскравим прикладом розвитку електронних державних послуг є Естонія, де ще у 1992 році почались практичні дії щодо реалізації цієї концепції. У 1997 році була створена інформаційна система державного управління (RIHA), яка забезпечувала інтеграцію різних державних баз даних, у 2001 році – запущена система міжвідомчого обміну даними, а з 2002 року почала працювати повноцінна система «держава – громадянин» для отримання електронних послуг [3].

Третій, сучасний етап (починаючи з другої половини 2010-х років) еволюції електронного урядування характеризується модернізацією інформаційно-аналітичного забезпечення органів публічної влади шляхом

інтенсивної інтеграції технологій штучного інтелекту (ШІ). Наприклад, у Китаї у 2017 році був сформований державний «План розвитку штучного інтелекту наступного покоління» [4]. У 2018 році у Франції була сформована стратегія «ШІ для людства», що передбачала розвиток нейромереж для впровадження у сфери охорони здоров'я, транспорту, охорони довкілля, оборони та безпеки [5].

Традиційні інформаційно-комп'ютерні системи забезпечують високошвидкісний та ефективний збір і обробку даних, однак їхній аналіз лімітується заздалегідь визначеними алгоритмами (наприклад, сортування за алфавітним, ключовим чи кількісним показниками). Недоліком є вразливість до аномальних або неструктурованих даних: будь-яка невідповідність вхідного пакету даних протоколам аналізу призводить до неможливості автоматичної обробки і вимагає прямого втручання людини. Натомість алгоритми ШІ здатні автономно ідентифікувати приховані закономірності та структурні зв'язки у даних, що дозволяє автоматично адаптувати їх під аналітичний процес. Як мінімум, ШІ може виділяти суперечливі або нетипові дані для подальшого прийняття рішень людиною, значно знижуючи потребу в рутинному ручному втручанні.

Перевагою інтеграції ШІ у сферу публічного управління є також прискорення процесу оцифрування державних архівів. Якщо традиційний процес конвертації паперових носіїв у цифрові вимагав трудомісткого ручного переписування або введення даних, технології ШІ дозволяють автоматично та швидко аналізувати відскановані документи та трансформувати їх у структурований цифровий текст.

Ще один аспект застосування штучного інтелекту в публічному управлінні – формування висновків. Якщо покладання прийняття повноцінних управлінських рішень на ШІ – на даний момент невирішене питання етики та філософії, то застосування лаконічних описів результатів аналізу із пропозиціями, сформованими ШІ, у якості «поради» для прийняття рішень людиною – вже дійсність як для малих приватних організацій, так і для державного сектору.

Таким чином, цифровізація сприяє значному розвитку аналітичного забезпечення органів публічного управління, що в свою чергу є одним із ключових чинників оптимізації управлінських процесів і формування ефективної державної політики.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text>
2. Swedberg I. The impact of computerization on population registration in Sweden / I. Swedberg. – Technical Papers No. 65. – Bethesda, USA: International Institute for Life Registry and Statistics, 1996. – 16 p. URL: https://www.cdc.gov/nchs/data/isp/065_the_impact_of_computarization_on_pop_registration_in_sweden.pdf
3. Була Р. Модель цифрового урядування в Естонії. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2024. №2 (74). С. 17–23. DOI: 10.32689/2523-4625-2024-2(74)-2
4. State Council of the People's Republic of China. A Next Generation Artificial Intelligence Development Plan. 2017.
5. France AI Strategy Report. *European Commission*. – 2021. URL: https://ai-watch.ec.europa.eu/countries/france/france-ai-strategy-report_en

УДК 658:004:502

Деменкова Валерія

Здобувачка вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Науковий керівник: Зубар Іван, кандидат економічних наук, старший

викладач кафедри публічного управління та менеджменту факультету права,
публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла
Коцюбинського

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

***Ключові слова:** цифровізація, бізнес-процеси, менеджмент, сталий розвиток, підприємство.*

У сучасних умовах глобалізації економіки цифровізація бізнес-процесів трансформується зі звичайної автоматизації на стратегічний чинник довгострокової конкурентоспроможності. Інтеграція цифрових технологій у систему менеджменту дозволяє досягти нового рівня прозорості та операційної гнучкості, забезпечуючи підґрунтя для відповідального споживання, мінімізації екологічного сліду та системного управління ризиками, що є ключовими елементами сталого розвитку.

Починаючи з 2000-х років цифрові технології стрімко розвиваються та нині охоплюють усі сфери економічної і соціальної діяльності (мобільний інтернет, штучний інтелект, інтернет речей та ін.). Первісно поняття «цифровізація» означало переведення аналогових даних у цифровий формат, однак із часом його зміст значно розширився. Сьогодні це комплексний процес інтеграції цифрових технологій у систему управління підприємством, що формує нову парадигму менеджменту, засновану на даних, автоматизації та аналітичних інструментах [1, с. 17]. Вітчизняні вчені трактують цифровізацію як процес впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства з метою трансформації бізнес-моделі, підвищення ефективності управління, створення нових можливостей для розвитку та забезпечення довгострокової стійкості [3, с. 22].

В умовах воєнного стану в Україні цифровізація стає критично важливою складовою функціонування підприємств. Вона дозволяє забезпечувати безперервність управління, гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики, підтримувати комунікацію на відстані, оптимізувати логістику й раціонально використовувати ресурси навіть за умов нестабільності [1, с. 18]. Як зазначає Л. Мельник, цифровізація охоплює не лише технологічну, а також організаційну та управлінську площини, створюючи нові підходи до планування, контролю й комунікацій [3, с. 3].

Цифровий менеджмент формує середовище, у якому класичні функції управління – планування, організація, мотивація й контроль – реалізуються за допомогою цифрових систем, серед яких варто відзначити ERP-системи, CRM-платформи, інструменти бізнес-аналітики (Business Intelligence), хмарні сервіси та алгоритми штучного інтелекту, які підтримують прогнозування, автоматизацію й ухвалення управлінських рішень [4, с. 2].

З позицій сталого розвитку цифровізація сприяє підвищенню економічної ефективності, зменшенню витрат ресурсів, розвитку соціальної відповідальності та зниженню негативного впливу на довкілля. Цифрові технології забезпечують прозорість процесів, скорочують використання паперових документів, оптимізують споживання енергії та сприяють формуванню екологічно орієнтованої корпоративної культури [4, с. 4].

В Україні цифровізація менеджменту підтримується державними ініціативами – «Дія», «Цифрова стратегія України 2025» – які спрямовані на формування електронного урядування, розвиток цифрової освіти й розширення доступу до цифрових послуг. Це створює умови для прискореної трансформації бізнесу та зміцнення конкурентоспроможності підприємств.

Разом з тим, в умовах війни цифровізація стикається з низкою бар'єрів: перебоями енергопостачання, загрозами кібербезпеці, розривом логістичних ланцюгів і потребою швидкої адаптації до дистанційного управління [3, с. 2]. Особливо вразливими залишаються малі та середні підприємства, які мають обмежені ресурси для впровадження сучасних ІТ-рішень [1, с. 22].

Для підвищення ефективності цифрової трансформації підприємствам доцільно:

- розробити цифрову стратегію сталого розвитку, що враховує ризики воєнного часу;
- використовувати хмарні рішення для дистанційної взаємодії;
- впроваджувати системи аналітики для контролю ресурсів і запобігання втратам;
- підвищувати цифрову компетентність персоналу та забезпечувати кіберзахист [4, с. 4].

Таким чином, цифровізацію бізнес-процесів у системі сучасного менеджменту варто розглядати не лише як засіб підвищення ефективності, але й у якості ключового чинника сталого розвитку підприємств. Вона формує основу для його стійкості, інноваційності та конкурентоспроможності навіть у кризових умовах, мінімізуючи людський фактор у процесі прийняття рішень та забезпечуючи більш прозору та зрозумілу систему управління, що особливо важливо для подолання бюрократичних викликів [5, с. 1140].

Отже, цифровізація бізнес-процесів у системі сучасного менеджменту виступає стратегічним чинником сталого розвитку підприємств. Вона сприяє розвитку економічної, соціальної та екологічної складових підприємства, формує нові управлінські підходи, зменшує залежність від людського фактора та підтримує конкурентоспроможність навіть у кризових умовах. Для максимальної ефективності цифрової трансформації підприємствам доцільно розробляти цифрові стратегії сталого розвитку, впроваджувати хмарні сервіси, аналітичні системи й підвищувати цифрову компетентність персоналу, що створює підґрунтя для довгострокової стійкості та інноваційності.

Список використаних джерел:

1. Бавико О. Є. Цифровізація бізнес-процесів як елемент стратегії сталого смарт-розвитку підприємницьких структур. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*. 2023. № 2 (24). С. 15–24.

2. Череп А., Череп О., Огренич Ю., Курченко М. Досвід Данії з цифровізації бізнес-процесів як приклад для України. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2023. № 6. С. 164–168.

3. Мельник Л., Карінцева О., Калініченко Л., Харченко М., Тарасенко С. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні. Mechanism of an Economic Regulation. 2024. № 2(104). С. 54–60.

4. Ковтуненко Ю., Лозан А. Digitalization for ensuring innovative development of the enterprise. Economics. Finances. Law. 2024. № 9. С. 17–20.

5. Lazor, O., Lazor, O., Yunyk, I., Zubar, I., Dzeveliuk, M., & Dzeveliuk, A. (2024). The impact of egovernance on shortening the public service delivery terms. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales, 26(3), 1131–1145.

УДК 78.014:004.8

Динту Анастасія,

здобувачка вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Науковий керівник: Зубар Іван, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ПІДГОТОВЦІ УПРАВЛІНЦІВ НОВОГО ПОКОЛІННЯ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ БІЗНЕС-ОСВІТИ УКРАЇНИ

Ключові слова: штучний інтелект, бізнес-освіта, управлінці, інновації,.

У сучасну епоху цифрової трансформації штучний інтелект (ШІ) стає

ключовим інструментом розвитку освіти та менеджменту. Його застосування у бізнес-освіті відкриває нові можливості для підготовки управлінців нового покоління, здатних ефективно працювати в умовах швидких технологічних змін. Для України тема є особливо важливою, адже інтеграція ШІ в освітню систему підвищує якість підготовки кадрів, конкурентоспроможність національної освіти та стимулює розвиток інноваційного потенціалу країни.

Численні адміністративні та юридичні довідкові служби використовують технології ШІ протягом тривалого часу; прикладами є віртуальні помічники та чат-боти, які автономно надають відповіді на запити як співробітників, так і клієнтів. В результаті інтеграція інструментарію нейромереж сприяє швидкому пошуку важливих юридичних документів або зв'язку користувачів з відповідним спеціалістом [1].

Сьогодні інструменти ШІ стали невід'ємною частиною сучасного життя та можуть ефективно застосовуватися в управлінні бізнес-процесами. Головні переваги полягають у можливості обробляти великі обсяги даних, знаходити складні взаємозв'язки, прогнозувати події та приймати об'єктивні рішення на основі алгоритмів. ШІ дозволяє автоматизувати рутинні управлінські задачі, звільняючи людей для вирішення складніших завдань, що потребують креативності та стратегічного мислення. Один із прикладів ефективного застосування – системи розпізнавання образів і машинного навчання для контролю якості продукції, які швидко та точно виявляють дефекти, зменшують кількість браку і підвищують якість виробів. Використання ШІ також сприяє зниженню витрат, покращенню прийняття рішень та розвитку інновацій [3].

У грудні 2020 року Кабінет Міністрів України ухвалив Концепцію розвитку штучного інтелекту, яка визначає ключові пріоритети та завдання для його впровадження. Основна мета документа – захист прав громадян і організацій, підвищення економічної конкурентоспроможності та вдосконалення державного управління. Документ підкреслює роль штучного інтелекту в розвитку цифрової грамотності, посиленні інформаційної безпеки,

оптимізації бізнес-процесів, а також у сприянні соціально-економічному, науковому й правовому прогресу. Окрім того, він орієнтований на покращення якості адміністративних послуг і боротьбу з корупцією. У корпоративному секторі штучний інтелект відкриває перспективи для створення баз знань, розробки управлінських моделей та вдосконалення алгоритмів обробки даних, що суттєво підвищує ефективність діяльності організацій [2].

Діджиталізацію можна розглядати як всебічне впровадження цифрових інструментів у всі бізнес-процеси компанії. Для підвищення конкурентоспроможності підприємству необхідно інтегрувати ці технології у управлінські процеси. Головна мета інтеграції ІІІ у бізнес-процеси – створення бізнес-асистентів, які можуть розуміти навколишнє середовище, приймати рішення та навчатися. ІІІ застосовується у багатьох сферах і суттєво впливає на розвиток сучасного суспільства [4]. Підготовка управлінців нового покоління в Україні, особливо у критично-важливих сферах (агропромисловому комплексі, енергетиці, сфері безпеки та ін..) потребує інтеграції ІІІ як інструменту для підтримки сталого розвитку, соціальної відповідальності та інноваційної діяльності. Нейромережі можуть використовуватися для аналізу та моделювання комплексних умов виробництва, оптимізації управління ресурсами, прогнозування ринків та пом'якшення соціально-екологічних ризиків. Крім того, цифрові технології, включно зі ІІІ, здатні підтримувати розвиток кооперації та ефективне управління малими та середніми господарствами, сприяючи підвищенню доданої вартості та переходу від сировинної моделі до виробництва кінцевих продуктів [5].

Отже, бізнес-освіта має навчити майбутніх управлінців інтегрувати аналітичні та прогнозні можливості ІІІ у процеси прийняття рішень, стимулювати інновації та забезпечувати соціально-екологічну збалансованість аграрного виробництва. Він формує нове покоління управлінців, здатних ефективно діяти в умовах швидких технологічних змін, підвищує якість підготовки кадрів і конкурентоспроможність освіти в Україні. ІІІ допомагає обробляти великі обсяги даних, автоматизувати рутинні завдання, прогнозувати

події та приймати обґрунтовані рішення, а також створювати бази знань і управлінські моделі в корпоративному секторі. При цьому важливо враховувати етичні та соціальні аспекти.

Список використаних джерел:

1. Черненко Н.І. Штучний інтелект в управлінні персоналом. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. Вип. 12. С. 76-83.
2. Смоляк Ю.Ю., Холодницька А.В. Штучний інтелект в управлінні підприємством: трансформація ролі менеджера в індустрії 4.0. Національний університет «Чернігівська політехніка». 2024. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-12>
3. Голей Ю.М., Дрік І.А. Аналіз використання штучного інтелекту в системах управління бізнес-процесами: переваги та недоліки. Challenges and Issues of Modern Science. 2023. Т. 1. С. 382-386.
4. Вербівська Л.В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. 2023. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-06>
5. Зубар І. В. Проблема лендлордизації в площині сталого розвитку АПК України. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 5. С. 185-197.

УДК 352/354.075:331.101.3]:355.48

Довгань Вероніка

Здобувачка вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла
Коцюбинського

Науковий керівник: **Лазор Оксана Дмитрівна**, професор, доктор наук з
державного управління, професор кафедри публічного управління та
менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені
Михайла Коцюбинського

ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ МОТИВАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

*Ключові слова: публічна служба, мотивація, війна, гейміфікація, освіта,
соціальний пакет.*

Актуальність теми визначається потребою у формуванні ефективної моделі мотивації публічних службовців, здатної забезпечити їхню професійну стійкість, лояльність і високу результативність у кризових умовах війни та післявоєнного відновлення держави.

Метою дослідження є розроблення пропозицій щодо вдосконалення інструментів мотивації публічних службовців на основі аналізу особливостей функціонування системи публічної служби України в умовах воєнного стану, що загалом сприятиме підвищенню ефективності публічного управління, психологічній стійкості персоналу та зміцненню довіри до органів влади.

Виклад основного матеріалу. Четвертий рік повномасштабної війни Росії проти України вносить свої корективи в усі сфери функціонування держави. Органи управління зазнають значних модифікацій щодо структури роботи кожного з них, а також відбуваються зміни в законодавстві, які спричинені особливостями війни, що в свою чергу відображаються на специфіці управління публічними установами, інститутами та організаціям.

Дуже важливо в умовах війни щоб система публічної служби функціонувала безперервно та злагоджено, оскільки вона дозволяє надати життєво необхідні послуги громадянам та забезпечує обороноздатність

держави. Ці функції здійснюються завдяки злагодженій роботі органів місцевого самоврядування, державної влади та інших суб'єктів публічного сектору. Більшість публічних інституцій, змінивши підходи до управління, пріоритети діяльності та методи взаємодії з громадянами, зазнали суттєвих трансформацій. Постійні зміни та підвищений рівень небезпеки вимагають від публічних службовців готовності працювати в нестандартних умовах, розвивати нові управлінські підходи. Це зумовлює створення нових вимог до системи мотивації публічних службовців, зокрема і до фінансових інструментів стимулювання, що відіграють основну роль в якості виконання професійних обов'язків та у забезпеченні стабільності служби в умовах воєнного стану.

Публічна служба, як важливий суб'єкт реалізації публічного управління, під впливом нових соціально-економічних реалій зазнає великих змін, де кожна зміна структури і принципів управління публічного сектору зумовлює трансформацію механізмів мотивації працівників, які реалізують стратегічні цілі країни, підтримують цілісність державного механізму в критичний період та забезпечують ефективне функціонування органів влади. Важливо усвідомлювати, що саме завдяки публічним службовцям продовжує функціонувати інститут публічної служби за сучасних умов.

На ефективну діяльність публічних службовців впливають такі чинники, як умови праці, міра відповідальності, політика керівництва, схвалення результатів роботи, заробітна плата тощо [2]. Фінансова мотивація працівників в цей період має забезпечувати їхню професійну стійкість та залученість, оскільки стабільне матеріальне стимулювання дозволяє публічним службовцям бути більш зосередженими на якісному виконанні посадових обов'язків, залишаючись при цьому відданими як державі, так і суспільству. На цей час заробітна плата на посадах публічної служби є недостатньо конкурентною, мінімальні соціальні гарантії стали демотивуючим чинником, що вимагає комплексного стратегічного підходу та ґрунтовної виваженої зміни моделі оплати праці з огляду на кращі міжнародні практики та вітчизняний досвід, підвищення рівня її прозорості, передбачуваності та справедливості [1].

Мотивацією праці називають сукупність матеріальних, психологічних та соціальних аспектів, які формують бажання публічних службовців брати участь у трудовій діяльності та прагнути до підвищення її ефективності [3]. Мотивація в сучасному управлінні набуває значення не тільки як інструмент впливу на продуктивність праці публічних службовців, але й як основа формування ефективної організаційної культури. Вона підтримує емоційне здоров'я службовців, сприяє створенню позитивного психологічного клімату в колективі, розвиває командну взаємодію.

Керівництву варто проявляти емпатію. Публічні службовці не повинні забувати, що всі працівники знаходяться в різних життєвих обставинах. Вони стикаються з величезною невизначеністю та відчують весь спектр емоцій від страху, тривоги, смутку та розчарування до патріотизму. Тому не варто ігнорувати ці емоції, потрібно вибудовувати комунікацію, враховуючи потреби в підтримці працівників. Варто надавати психологічну підтримку завдяки впровадженню програм емоційного вигорання, залучення кризових психологів та проведення різних тренінгів. Так як війна вносить в життя людей свої корективи, у працівників часто виникає стрес, тому службовці, які відчуватимуть, що про них піклуються не тільки як про працівників, а як про особистостей, з більшою готовністю залишаться в системі публічної служби та демонструватимуть вищу лояльність до неї.

Наступна рекомендація полягає у підтримці відкритого управління. В умовах воєнного стану має працювати справжнє лідерство. Коли керівники на своєму рівні відкрито та проактивно діляться інформацією із своїми працівниками, пропонують чіткий план діяльності та визначають пріоритетні завдання для структурного підрозділу та органу публічної влади загалом – усі мають розуміти свою залученість до великої справи. У кризовий період прозоре керівництво – це стиль управління, який ґрунтується на повазі, чесності, відповідальності. Коли працівники знають не тільки що саме потрібно робити, але й навіщо, у них формується глибше розуміння мети, а з нею і зростає рівень мотивації. У такій системі керівник виконує не лише адміністративну, а й

моральну роль і є джерелом підтримки та впевненості. Комунікація «згори донизу» має супроводжуватись зворотнім зв'язком, оскільки надання публічним службовцям висловлювати свої пропозиції сприяє формуванню партнерських відносин в колективі, де кожен відчуватиме себе почутим.

Одним із сучасних інструментів в публічному управлінні є один підхід, який запозичений зі сфери цифрових технологій, і це – гейміфікація (впровадження ігрових елементів у неігрові процеси задля підвищення залученості, продуктивності та мотивації). Якщо говорити про публічну службу, то в умовах воєнного стану гейміфікація може допомогти підтримати командний дух, зберегти мотивацію, сформувати здорову конкуренцію тощо.

На практиці можна застосувати декілька інструментів гейміфікації:

1. Створити внутрішні рейтинги за результатами роботи окремих публічних службовців, які дозволять бачити прогрес від своєї роботи. Якщо такі рейтинги будуть об'єктивними і прозорими, вони стануть дієвим мотиваційним інструментом;

2. Запровадити відзначення «службовця року», оскільки практика вшанування найефективніших працівників у форматі відзначення року підвищить самооцінку та сформує позитивний приклад для колег.

Перевагами гейміфікації є: зміцнення командної взаємодії, стимулювання емоційного інтересу, зниження рівня стресу, підтримка внутрішньої мотивації, формування культурного визнання. В умовах повномасштабної війни, гейміфікація – це не розвага, а ефективний адаптаційний інструмент, який допомагає зберегти працездатність персоналу за обмежених ресурсів.

Публічні службовці, які перебувають в зонах активних бойових дій, були на тимчасово окупованих територіях або евакуйовані до безпечніших регіонів часто не можуть фізично бути на робочому місці, або доступ до службових ресурсів є вкрай обмеженим. За рекомендацією НАДС [4] варто гарантувати збереження заробітної плати публічним службовцям, навіть, якщо вони не можуть тимчасового виконувати повний обсяг своєї роботи. Такий підхід стабілізує соціальне середовище працівників, які втратили житло чи були

змушені переїхати разом з родиною, запобігає відтоку кваліфікованих працівників з публічної служби, дозволяє сформувати довіру до держави як до роботодавця, що виконує свої зобов'язання навіть у критичний період та підтримує почуття належності до системи, що особливо важливо для психологічної стійкості публічних службовців.

Для тих службовців, що навчаються, або ж проходять підвищення кваліфікації рекомендується запровадити стипендії, компенсації витрат та оплату участі в різних онлайн тренінгах. В умовах війни особливо цінується гнучкість формату, коли класичні форми навчання не завжди доступні. Фінансування такої рекомендації може здійснюватися не тільки з державного бюджету через програми Міністерства освіти і науки України, Національного агентства України з питань державної служби тощо, але й за рахунок міжнародної технічної допомоги. Публічні службовці можуть отримувати можливість безкоштовно навчатись за підтримки Програми розвитку ООН (UNDP), Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) тощо.

Така форма підтримки дозволить не тільки знизити фінансовий бар'єр оцінки, але й виконати важливу мотиваційну функцію, оскільки стимул буде залишатись у системі публічної служби, так як набуті знання можуть бути засвоєні безпосередньо в професійній діяльності, відкриваючи нові можливості для кар'єрного розвитку.

Ця рекомендація полягає в тому, щоб запровадити розширений соціальний пакет для публічних службовців, який мотивуватиме, підтримуватиме працівників, які кожний день виконують роботу в умовах підвищеного ризику. До основних елементів соціальних пакетів, які можна рекомендувати, належать:

- оплата шкіл та садочків для дітей дозволить публічним службовцям, які мають дітей, швидше адаптуватись в нових умовах проживання та роботи без втрати сімейної стабільності;

– транспортні витрати, які пов’язані з переїздами між службовими об’єктами, евакуацією, службовими переміщеннями в умовах надзвичайних ситуацій.

Загалом, ці заходи мають подвійну роль. По-перше, вони формують довгострокову лояльність до роботодавця, так як публічні органи влади демонструватимуть, що цінують своїх працівників не тільки за виконану роботу, але й за особистісні навички. По-друге, запропоновані інструменти вирішують конкретні соціально-побутові проблеми публічних службовців, знижуючи при цьому їх щоденний рівень тривожності та стресу. Також можна зазначити, що різні соціальні пакети, сформовані за участю міжнародних партнерів, дозволяють поширювати практику навіть на ті установи, які мають обмежене фінансування з державного бюджету.

Висновки. Отже, в умовах воєнного стану публічні службовці повинні мати надзвичайну стійкість, професійну витримку та самовідданість. Тому, запропоновані сучасні інструменти є не лише доцільними, але й стратегічно необхідними, оскільки дозволяють зменшити емоційне вигорання, підтримати професійну ефективність, сформувати довіру до держави як до роботодавця та зміцнити командну згуртованість.

Список використаних джерел:

1. Гончарук Н., Пирогова Ю. Пріоритетні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 6. С. 37-48.

2. Гринь Д. В. Інструменти удосконалення взаємодії між органами публічної влади та громадянами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 10. С. 137–141. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2021/22.pdf (дата звернення 15.06.2025).

3. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. Основи публічного управління та адміністрування : навч.-метод. посіб. 2-ге вид. Київ : Ліра-К, 2019. 268 с.

4. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення 13.10.2025).

УДК 004.8:658.14:005.95

Дорош Вікторія

Здобувачка вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Науковий керівник: Тимошенко Єлизавета

доктор філософії, старший викладач кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін, заступник декана з виховної та соціальної роботи факультету права, публічного управління і менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ПРИ УПРАВЛІННІ СТАРТАПАМИ

Ключові слова: штучний інтелект, стартап, управління ризиками.

Актуальність. У сучасному світі, коли швидкість змін часто перевищує можливості людини одночасно аналізувати всі фактори і передбачати ймовірні наслідки, будь-який інноваційний проєкт опиняється на перехресті невизначеності, конкуренції та технологічних трансформацій, де кожне управлінське рішення може стати вирішальним. Саме в таких умовах пошук ефективних інструментів для управління ризиками стає критично важливим, оскільки здатність своєчасно виявляти загрози та коригувати стратегії визначає успішність і життєздатність стартапів.

Відтак **метою дослідження** є виявлення та обґрунтування можливостей застосування штучного інтелекту для ідентифікації та мінімізації ризиків при управлінні стартапами.

Загалом відомо, що стартапи під час свого становлення зіштовхуються з низкою ризиків, які, за словами В. Волошиної-Сідей, можуть бути як мінімальними, так і допустимими, критичними чи ж катастрофічними, нести за собою фінансові втрати, або і матеріальні, часові чи людські [1, с. 24]. Частину цих ризиків часто помітно неозброєним оком, наприклад, дефіцит ресурсів для реалізації ідеї на початковій стадії, однак деякі є менш очевидними, а їхні негативні наслідки проявляються лише після того, як засновники вже здійснили суттєві кроки щодо втілення проєкту. Йдеться про неправильну оцінку ринку, технологічні збої, зміни у законодавстві, а також настання інших непередбачуваних обставин, які можуть суттєво вплинути на розвиток стартапу.

Враховуючи викладене, вітчизняні науковці та практики у сфері менеджменту все частіше стали приділяти особливу увагу розробці методів ідентифікації потенційних загроз, оцінці їхнього впливу на життєздатність проєктів та мінімізації ризиків у випадках, коли це можливо. Приміром, на основі досліджень М. Мельника, Р. Бугріменка та П. Смірної, можна визначити, що найпоширенішими методами для цього є мозковий штурм, SWOT-аналіз, чек-листи ризиків, сценарний аналіз, структурований метод «Що, якщо?», аналіз історичних даних, галузеві та міжнародні порівняння (бенчмаркінг), метод Делфі, моделювання Монте-Карло, та ризик-матриця [2; 3, с. 72]. І хоча перераховані інструменти, безперечно, залишаються ефективними, перевіреними часом та практикою, однак загрози і можливості змінюються, а тому з ними мають вдосконалюватися й підходи до ідентифікації та мінімізації ризиків. Схожа думка прослідковується, зокрема, у праці О. Рябчикова, який ґрунтовно дослідив питання використання штучного інтелекту (далі – ШІ) при управлінні ризиками в проєктах за методологією Скрам. Порівнявши розподіл ризиків виявлених експертами та ШІ (зі встановленими цілями спринту та без

них), науковець зміг визначити, що «ШІ дозволив знайти 95 процентів ризиків, які б могли критично вплинути на успішність проєкту» [4, с. 107]. Наведені дані демонструють, що використання ШІ в управлінні ризиками здатне суттєво підвищити ефективність процесу їх виявлення та оцінки, забезпечуючи ширше охоплення потенційних загроз. Для стартапів, які лише починають свій розвиток і перебувають на стадії формування бізнес-моделі та виходу на конкурентний ринок, це означає можливість завчасно виявляти критичні проблеми, коригувати стратегію та зменшувати ймовірність невдачі, яка на початкових етапах є особливо високою.

У своєму дослідженні О.Рябчиков аналізує передусім можливості використання при управлінні ризиками моделей, розроблених на базі OpenAI (GPT, GANs) [4, с. 104], однак сучасний ринок пропонує й інші рішення на базі ШІ, які здатні виконувати відповідні завдання. Одним із таких інструментів є, наприклад, Visure Requirements ALM Platform, що «пропонує розширені функції для прогнозової аналітики, відстеження в реальному часі та автоматизованої оцінки ризиків» [5]. Також ця платформа забезпечує інтеграцію зі стандартами відповідності, що дозволяє дотримуватися галузевих норм і підвищує рівень готовності компанії до аудиту [5].

Висновки. Отже, застосування штучного інтелекту для ідентифікації та мінімізації ризиків при управлінні стартапами є не лише перевагою, а й вимогою часу. ШІ доповнює людину, перетворюючи хаос невизначеності на керований процес, що створює основу для стійкого розвитку новостворених компаній та підвищує шанси на успішну реалізацію інноваційних ідей.

Однак виникає питання про законність повноважень і правове підґрунтя використання системи збору персональних даних. В українському законодавстві відсутні прямі норми, які б регулювали цю сферу і поки що держава керується іншими дотичними законами [6]. Відтак вважаємо, що впровадження ШІ має стати невід’ємною складовою системи управління ризиками, інтегрованою на всіх етапах розвитку стартапу.

Список використаних джерел:

1. Волошина-Сідей В. Планування та оцінка ризиків при розробці стартап-проектів в умовах конкурентного середовища. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2, № 6. С. 20-28.
2. Melnyk M. Інструменти ідентифікації ризиків. Брейнсторм. *LinkedIn*. 2023. URL: <https://surl.lu/ytqbaq> (дата звернення: 21.09.2025).
3. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В. Методологія оцінки ризиків у процесі обґрунтування бізнес проектів. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*: зб. наук. пр. Харків: ДБТУ. 2025. Вип. 1 (37). С. 69-80.
4. Рябчиков О.М. Використання штучного інтелекту при управлінні ризиками в проєктах за методологією Скрам. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 1 (44). С. 102-109.
5. ШІ в управлінні ризиками: структура та випадки використання. *Visure*. URL: <https://surl.li/wgjgkc> (дата звернення: 22.09.2025).
6. Тимошенко Є.А., Долян І.В. Правове регулювання використання систем штучного інтелекту в смарт сіті. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 11. С. 525–528. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-11/135> (дата звернення: 22.09.2025).

УДК: 37.04

Дуднік Дмитро

начальник юридичного відділу, «Центр правової допомоги» (Товариство з обмеженою відповідальністю «Правова допомога юриста»)

МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ “SOFT SKILLS” У СФЕРІ БІЗНЕСУ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ПРАВА

Ключові слова: soft skills, емоційний інтелект, компетентності, міждисциплінарний.

Сучасний ринок праці потребує фахівців, здатних не лише володіти професійними знаннями, а й ефективно взаємодіяти в команді, вирішувати конфлікти, мислити критично та приймати відповідальні рішення. У різних галузях бізнесу, адміністрування, правової діяльності саме розвиток «м'яких навичок» (soft skills) забезпечує конкурентоспроможність та професійну мобільність випускників. Тому актуальним стає впровадження міждисциплінарного підходу до їх формування у процесі навчання.

Метою даного дослідження є розкриття можливостей міждисциплінарного підходу у формуванні soft skills здобувачів вищої освіти у сферах бізнесу, адміністрування та права, а також визначити ефективні педагогічні стратегії для інтеграції цих навичок у навчальний процес.

Міждисциплінарний підхід у сучасній вищій освіті є необхідною умовою для формування комплексних компетентностей майбутніх фахівців, адже сучасні професійні завдання дедалі рідше мають «одновимірний» характер. Вони вимагають від випускників поєднання знань із різних галузей, критичного мислення, адаптивності та соціальної відповідальності. Саме ці характеристики і становлять сутність soft skills - гнучких навичок, які є універсальними для будь-якої професійної діяльності.

Під час підготовки здобувачів вищої освіти освітніх програм в галузі знань «Бізнес, адміністрування, право» особливе значення мають такі soft skills: комунікативна компетентність - уміння переконливо висловлювати позицію, вести переговори, аргументувати рішення; емоційний інтелект - здатність розуміти себе та інших, зберігати професійну етику в стресових ситуаціях; критичне та аналітичне мислення - необхідне для правового аналізу, оцінки ризиків і прийняття управлінських рішень; командна робота та лідерство - важливі для ефективного управління проєктами й взаємодії між підрозділами; адаптивність і креативність - запорука успішного реагування на соціально-економічні зміни [1, с. 56-70].

Міждисциплінарний підхід забезпечує інтеграцію знань із менеджменту, права, психології, етики, політології, економіки, інформаційних технологій. Наприклад, аналіз юридичних кейсів може поєднувати правову аргументацію з розумінням економічних наслідків рішень, етичних дилем та управлінських стратегій. Такі завдання стимулюють розвиток аналітичного мислення, навичок прийняття зважених рішень і конструктивної взаємодії у команді.

Освітні практики, що сприяють розвитку soft skills:

1) Проєктно-орієнтоване навчання (Project-Based Learning).

Студенти розробляють реальні або наближені до практики проєкти - наприклад, бізнес-плани, моделі соціальних ініціатив чи концепції правового врегулювання певних проблем. Такий формат розвиває ініціативність, відповідальність, креативність і здатність працювати в умовах невизначеності.

2) Кейс-метод (Case Study).

Аналіз конкретних ситуацій із практики бізнесу або судової діяльності формує навички критичного мислення, етичного оцінювання та прийняття рішень на основі доказів. Особливо ефективними є міждисциплінарні кейси, де студенти різних спеціальностей працюють разом над спільним завданням.

3) Симуляційні ігри та дебати.

Рольові ігри ("Model Court", "Business Negotiations") допомагають студентам розвивати навички публічних виступів, аргументації, переговорів і стресостійкості. Такі форми занять сприяють набуттю досвіду взаємодії у конфліктних ситуаціях - важливого для майбутніх юристів та адміністраторів.

4) Сервісне навчання (Service Learning).

Поєднання академічного навчання з реальними соціальними ініціативами дозволяє розвивати емпатію, громадянську відповідальність і здатність застосовувати професійні знання на благо суспільства.

5) Тренінги емоційного інтелекту та самоменеджменту.

Такі заняття вчать студентів розуміти власні емоції, будувати довірливі стосунки, розв'язувати конфлікти мирним шляхом - тобто формують основу для ефективної медіаційної та комунікативної діяльності [2, с. 32-48].

Особливої уваги заслуговує використання цифрових технологій у розвитку soft skills: інтерактивні платформи для командних проєктів, системи дистанційного навчання, онлайн-дебати та тренінги в змішаному форматі. Це формує не лише цифрову грамотність, а й навички гнучкого спілкування в онлайн-середовищі - надзвичайно затребувані на сучасному ринку праці.

Отже, міждисциплінарний підхід у підготовці фахівців бізнесово-правового напрямку створює навчальний простір, де теоретичні знання перетворюються на інструменти розвитку особистісних якостей. Такий формат освіти сприяє становленню лідера нового покоління - компетентного, відповідального, креативного й гуманістично орієнтованого професіонала.

Список використаних джерел:

1. 12 soft skills 21 століття. Коуч-книжка для натхнення і розвитку. - Харків: Моноліт Бізз, 2022. - 208 с.
2. Soft skills: Бути собою. Управлінські практики та психологія м'яких навичок / Олена Жильцова, Володимир Станчишин. - Київ : Віхола, 2025. 224 с.

УДК 378:334.012.64

Дьоміна Евеліна

Здобувачка вищої освіти факультету економіки, бізнесу та міжнародних відносин

Університету митної справи та фінансів, м. Дніпро

Науковий керівник: Ільченко Вікторія Миколаївна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва та економіки підприємства
Університету митної справи та фінансів, м. Дніпро

ОСВІТНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ У СФЕРІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БІЗНЕСУ: ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Ключові слова: освіта, трансформація, менеджмент, відновлення, євроінтеграція.

Роль людського капіталу є стратегічною у процесі післявоєнної розбудови України, що потребує формування нового управлінського прошарку, здатного ефективно працювати в умовах турбулентності та євроінтеграційних викликів [1, с. 5]. Традиційні освітні моделі є недостатніми для підготовки фахівців, які мають інтегрувати принципи прозорості, стійкості (resilience) та цифрової трансформації у відновлювальні процеси. Відновлення економіки, інфраструктури та соціальної сфери можливе лише за умови радикальної модернізації бізнес-освіти, що відповідатиме міжнародним ESG-стандартам [2, с. 18].

За результатами досліджень, серед головних освітніх трансформацій у сфері менеджменту та бізнесу для післявоєнного відновлення та євроінтеграційних процесів є:

1. Формування компетентнісного профіля «Менеджер Відновлення». Серед ключових для післявоєнного періоду є такі компетенції, як кризовий менеджмент, управління міжнародними інвестиційними проєктами та високий рівень емоційного інтелекту для роботи з травмованими громадами та персоналом [4, с. 49]. Освітні програми мають акцентувати на проєктному підході з використанням реальних кейсів відбудови.

2. Концепція «ESG-орієнтованої освіти» - необхідність обов'язкової інтеграції модулів зі сталого розвитку, циркулярної економіки та антикорупційної етики у всі програми. Бізнес-освіта має готувати лідерів, для яких корпоративна соціальна відповідальність є не доповненням, а основою бізнес-стратегії [3, с. 216].

3. Модель гнучкої освіти (Micro-credentials), яка базується на доцільності переходу до модульних освітніх програм (мікрокваліфікацій) для швидкого перенавчання та підвищення кваліфікації дорослого населення й ветеранів під конкретні потреби ринку праці, пов'язані з відбудовою та цифровізацією [5, с. 95].

4. Орієнтація на пріоритети євроінтеграції освіти. Прискорений перехід на Європейські стандарти і рекомендації із забезпечення якості (ESG) та посилення академічної мобільності є критично важливими для взаємного визнання кваліфікацій та залучення міжнародних партнерів до освітнього процесу [1, с. 12].

5. Потреба у партнерстві «Університет-Бізнес-Держава»: створення Університетських Хабів Відновлення, які функціонуватимуть як інноваційні платформи для генерації стартапів та технологічного трансферу, спрямованого на потреби регіональної відбудови [2, с. 20].

Трансформація управлінської та бізнес-освіти є не лише освітнім, а й національно-стратегічним завданням. Успіх післявоєнного відновлення залежить від здатності освітньої системи швидко й ефективно підготувати нове покоління лідерів, які володіють:

- Компетенціями стійкості (resilience) та здатністю управляти проєктами у динамічному та ризикованому середовищі.
- ESG-орієнтованим мисленням для забезпечення прозорості, екологічної та соціально відповідальної відбудови.
- Навичками роботи в європейському правовому та економічному полі.

Впровадження гнучких, практико-орієнтованих та євроінтегрованих програм забезпечить необхідний людський капітал для модернізації та економічного прориву України.

Список використаних джерел:

1. Васильченко В. С. Стратегічні виклики та пріоритети управлінської освіти в умовах воєнного стану та відновлення : монографія. Київ : Наукова думка, 2023. 248 с.
2. Довгань Л. А., Пономаренко В. С. Трансформація бізнес-освіти в контексті європейських вимог до ESG-управління. *Проблеми економіки*. 2024. № 1. С. 214–220.
3. Калініна Н. А. Soft skills та психологічна стійкість у підготовці майбутніх менеджерів для проєктів відбудови. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Менеджмент»*. 2023. Вип. 52. С. 47–53.
4. Кулик Т. В. ESG-трансформація українських компаній: виклики та можливості для управлінської освіти. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. С. 18–26. DOI: 10.30525/2222-7729/2022-45-4.
5. Осадча О. С. Гнучкі освітні моделі (Micro-credentials) як інструмент швидкого реагування на потреби ринку праці. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 61. С. 91–98.

УДК 349.2:004.8

Загороднюк Вікторія

Здобувачка вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Науковий керівник: Тимошенко Єлизавета

Доктор філософії, старший викладач кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін, заступник декана з виховної та соціальної роботи факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

ВИКОРИСТАННЯ ШІ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Ключові слова: ШІ, трудові конфлікти, прогнозування.

Трудові конфлікти є одним із визначальних чинників, що негативно впливають на ефективність робочих процесів і знижують продуктивність працівників. Вони спричиняють втрату взаємної довіри, підвищення рівня напруженості й стресу в колективі, що своєю чергою, призводить до зростання кадрової плинності. За оцінками експертів, у 2023–2024 рр. в Україні плинність кадрів через невирішені спори сягає 25%. Така ситуація спонукає до пошуку інноваційних підходів до виявлення й запобігання трудовим конфліктам. Одним із таких рішень є використання штучного інтелекту (ШІ). Як інструмент аналізу великих даних, він дає змогу прогнозувати конфлікти на ранніх етапах, інтегруючись у системи управління персоналом [1]. У цьому контексті метою даної роботи є аналіз можливостей застосування штучного інтелекту для прогнозування трудових конфліктів на підприємстві.

Поняття трудового конфлікту досить чітко окреслює Мамай В.А., зазначаючи, що це розбіжності в поглядах між працівником і роботодавцем щодо процесу праці, трудових обов'язків, прав працівників та дотримання трудового законодавства до моменту передання спору на розгляд юрисдикційного органу [2, с.98]. Досвід вивчення реальних прикладів конфліктних ситуацій свідчить, що конфлікт в управлінні має двоїсту природу. З одного боку, він може дезорганізовувати роботу та знижувати ефективність управлінських процесів, а з іншого — сприяти позитивним змінам. Конфлікти нерідко допомагають виявляти приховані проблеми, реальні розбіжності та тенденції їх розвитку, а також невидимі бар'єри.

Науковці Пак Н.Т. та Юсковець І.М. поділяють конфліктні ситуації на конструктивні та деструктивні. Для того, щоб попередити початок деструктивних конфліктів, а також перехід від конструктивних до

деструктивних, на підприємстві потрібно створювати систему своєчасного попередження таких конфліктів [3, с.74]. Водночас для врегулювання вже наявного конфлікту важливо виявити його джерело, визначити об'єкт спору та з'ясувати причини виникнення.

Актуальним інструментом підвищення ефективності таких процесів стає штучний інтелект. Науковці виокремлюють чотири основні напрями його впровадження в управління трудовими ресурсами: оптимізація відбору кваліфікованих кадрів; підтримка процесів навчання та підвищення кваліфікації; проведення статистичних досліджень і розв'язання аналітичних завдань; оцінювання шляхів оптимізації роботи персоналу та підвищення його результативності [4].

Застосування ШІ дає змогу істотно економити час і ресурси під час аналізу конфліктів. Теоретичну основу такого підходу становлять алгоритми машинного навчання та технології обробки природної мови, що дозволяють аналізувати показники продуктивності, характер командної взаємодії та рівень стресу. На цій основі ШІ з високою точністю прогнозує можливі конфлікти. Водночас дослідники підкреслюють необхідність розвитку етичних і правових стандартів, які гарантуватимуть безпечне та відповідальне використання таких технологій. Не менш важливими залишаються питання захисту приватності даних та уникнення будь-яких форм дискримінації. Сучасні компанії володіють значними обсягами інформації, що дає ШІ змогу виявляти приховані закономірності та зв'язки, недоступні людині, й на основі цього формувати більш обґрунтовані стратегічні рішення [5, с.147].

Підсумовуючи, можна зазначити, що використання штучного інтелекту в управлінні трудовими ресурсами стає потужним інструментом як для запобігання трудовим конфліктам, так і для підвищення загальної ефективності роботи персоналу. У перспективі поєднання аналітичних можливостей ШІ з людським досвідом і стратегічним баченням може стати ключем до створення гнучкої та стійкої системи управління персоналом, що здатна не лише швидко реагувати на конфлікти, а й ефективно запобігати їм, підтримуючи здоровий

психологічний клімат у колективі та стимулюючи інноваційний розвиток підприємства.

Список використаних джерел

1. Використання штучного інтелекту в роботі кадровика. *Кадровик 01*. 2024. URL: <https://prokadry.com.ua/article/17154-vikoristannya-shtuchnogo-intelektu-v-roboti-kadrovika> (дата звернення: 22.09.2025).
2. Мамай В. Співвідношення понять «трудовий спір» і «трудовий конфлікт». *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. Серія: Юридичні науки. 2020. Т. 30 (70. №1). С. 95-99.
3. Пак Н., Юсковець І. Управління конфліктами в організації: підходи та методи. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*: зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ. 21 жовт. 2022 р.) С. 73-77.
4. Атаєва О.А., Шевченко, І.Ю., Гадяк. І.В. Управління трудовими ресурсами на підприємстві: ефективні стратегії та підходи. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3871/3791> (дата звернення 22.09.2025).
5. Фімяр С.В., Глембицький О.В. Аналіз сучасного стану формування інтелектуального капіталу з використанням штучного інтелекту. URL: file:///C:/Users/acer/Downloads/Inv+12-2024_St21.pdf (дата звернення 22.09.2025).

УДК 331.108.2

Зубар Іван

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла

Коцюбинського

Вірковський Максим

здобувач вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла
Коцюбинського
Лапшин Сергій
кандидат історичних наук, доцент кафедри публічного управління та
менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла
Коцюбинського

ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Ключові слова: кадрова політика, кадрова стратегія, управління персоналом, компетенції персоналу, конкурентоспроможність підприємства.

Кадрова політика – це стратегічний документ, що визначає напрями роботи з персоналом: від підбору й адаптації до розвитку та мотивації. Вона охоплює як загальні принципи взаємодії з людьми, так і конкретні правила та процедури. В її основі важливе місце посідає **кадрова стратегія**, яка забезпечує формування й розвиток людських ресурсів, необхідних для реалізації загальної стратегії підприємства. Її мета – визначення шляхів розвитку компетенцій персоналу підприємства, щоб пов'язати між собою численні аспекти управління персоналом, стимулювання і оптимізацію підвищення кваліфікації працівників [3]. Формування кадрової стратегії являє собою комплексний процес, який забезпечує підприємство необхідними людськими ресурсами для досягнення стратегічних цілей, ґрунтуючись на принципах:

1. **Стратегічності** – урахування довгострокових наслідків рішень.
2. **Комплексності** – узгодженість кадрової стратегії з іншими стратегіями підприємства.
3. **Послідовності** – несуперечливість обраних методів.

4. Економічна ефективність – оптимальне співвідношення між якістю роботи та витратами на персонал.

5. Системність – плановірність і цілісність змін в управлінні кадрами.

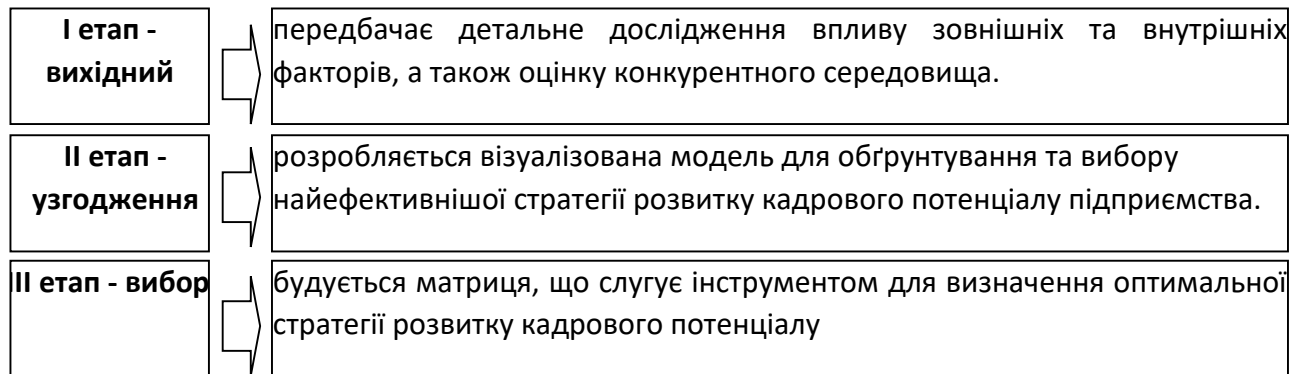
На сучасному етапі розвитку економіки України велике значення надається питанням практичного застосування ефективних методів управління людськими ресурсами як головного чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Ефективна кадрова стратегія сприяє оптимальному добору персоналу, стабільній роботі підприємства та зростанню продуктивності через мотиваційні програми. Її реалізація є безперервним процесом, що охоплює стратегічне, тактичне й оперативне управління [4].

В умовах динамічного середовища українські підприємства поєднують елементи різних стратегій, обираючи найрезультативніші підходи. Кадрова політика при цьому має вирішувати ключові завдання із формування команди адаптивних менеджерів, збереження кадрового ядра організації, реструктуризації персоналу під потреби інновацій та змін, зниження соціально-психологічної напруги, соціального захисту та працевлаштування вивільнюваних працівників.

Залежно від умов розвитку підприємства застосовують **відкриту стратегію** (залучення кадрів ззовні) або **закриту стратегію** (внутрішнє просування). Остання особливо ефективна за наявності висококваліфікованих фахівців, здатних до безперервного розвитку [5].

Ключовим чинником успіху є збалансування стратегічних цілей підприємства з кадровою політикою та можливостями персоналу. Поєднання інтересів бізнесу й амбіцій співробітників визначає конкурентоспроможність компанії. Створення дієвої кадрової стратегії потребує наукового підходу: системного аналізу, поетапного планування та застосування методів оцінки, що дозволить обґрунтовано вибрати оптимальні напрями розвитку персоналу. Потужним інструментом для розробки кадрової стратегії можна розглядати матричний метод аналізу. Він дозволяє систематично оцінити ситуацію, визначити альтернативи та обрати найкращий шлях розвитку персоналу [5].

Рис. 1. Матричний аналіз факторів формування стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства



Джерело: узагальнено на основі [5]

З рис. 1 видно, що на початковому етапі розроблення кадрової стратегії доцільно побудувати матриці оцінювання перспектив і загроз зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін кадрового потенціалу підприємства, а також його конкурентних переваг. Саме ці матриці формують інформаційну основу для подальшого стратегічного планування. Другий етап передбачає застосування графічного інструментарію – SPACE-методу, що дозволяє комплексно оцінити стратегічні позиції підприємства на ринку та обґрунтувати вибір оптимальної кадрової стратегії. Завершальний, третій етап полягає у безпосередньому виборі стратегії. Для цього формується матриця вибору кадрової стратегії, яка спирається на результати аналізу попередніх етапів і забезпечує зіставлення альтернативних варіантів розвитку [5].

Конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається узгодженістю загальної стратегії розвитку та стратегії управління персоналом. Важливим чинником формування кадрового потенціалу та вибору ефективної стратегії його розвитку виступає освіта, яка забезпечує підготовку конкурентоспроможних фахівців, здатних до адаптації в умовах динамічного ринку праці [2]. Саме через систему формальної та неформальної освіти відбувається формування ключових компетенцій, розвиток управлінських і підприємницьких навичок, що є критично важливим для узгодження загальної стратегії підприємства зі стратегією управління персоналом. Освіта відіграє

подвійну роль: з одного боку, формує фундаментальні знання і професійні компетентності, а з іншого – забезпечує безперервний розвиток персоналу через систему підвищення кваліфікації, перекваліфікації та професійної мобільності [1].

Оцінюючи перспективи для розробки стратегій управління персоналом підприємств Вінниччини, відзначимо, що на сьогодні регіон є одним із лідерів за напрямом формування і розвитку елементів сучасної інфраструктури промислового виробництва. Серед ключових елементів слід виділити чотири індустріальні парки, громадські центри, коворкінги, навчально-освітні центри, бізнес-центри, бізнес-об'єднання та профільні громадські формування, що сприяють розвитку підприємництва [1]. За даними Міністерства освіти України, на території Вінниччини діє розгалужена і добре розвинута мережа навчальних закладів:

- вищої освіти – 5 університетів і 2 інститути державної форми власності;
- фахової передвищої освіти – 14 закладів;
- професійної (професійно-технічної) освіти – 11 закладів.

Важливо наголосити, що саме навчально-освітні центри при формуванні кадрової стратегії виконують системоутворюючу функцію, забезпечуючи підготовку кадрів для індустріальних парків та підприємств регіону, створюючи базу для інтеграції освітнього середовища з бізнес-екосистемою, формуючи кадровий резерв і для навколишніх регіонів.

Отже, формування та реалізація кадрової стратегії підприємства є комплексним процесом, який забезпечує узгодженість управління персоналом із загальною стратегією розвитку, підвищує конкурентоспроможність і стабільність підприємства. Ефективна кадрова стратегія ґрунтується на системному аналізі зовнішніх і внутрішніх факторів, використанні інструментів оцінки, таких як матричний метод і SPACE-аналіз, а також інтеграції освіти та розвитку компетенцій персоналу. Ключовим чинником успіху є баланс між стратегічними цілями організації та потенціалом співробітників, що забезпечує

оптимальний добір, мотивацію та розвиток людських ресурсів у динамічному економічному середовищі.

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. URL:<http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.3>
2. Зубар І. В., Яременко О. І., Онищук Ю. В. Перспективи розвитку земельних відносин фермерських господарств в умовах децентралізації публічної влади в Україні. Вінниц. держ. пед. ун-т ім. М. Коцюбинського. Вінниця: Рогальська І. О., 2021. 247 с.
3. Помаз О., Корольчук Б., Колісник А., Безпалько А.. Управління кадровою стратегією підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. Development service industry management. 2025. № (1). С.142–146.
4. Чернушкіна, О. О., Зелена, М. І., Баксалова, О. М. та ін. Сучасні підходи до формування HR-стратегії компанії. ЧДТУ. Серія: Економічні науки, 2023. URL: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284580>
5. Abbasov R., Sain Z. H. Strategic business management in the 21st Century: Trends, challenges, and future directions in digitalization, sustainability, and organizational agility. International Journal of Research in Finance and Management. 2025. Vol. 8, No. 1. P. 438–444.

УДК 005.932:004:658.7

Зубар Іван

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла

Коцюбинського

Петрівська Світлана

здобувачка вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

***Ключові слова:** цифровізація, логістика, управління ланцюгами постачання, штучний інтелект, стійкість бізнесу, цифрова трансформація, конкурентоспроможність*

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну призвело до **окупації частини території та активних бойових дій** на сході та півдні. У таких умовах мережа вітчизняних **ланцюгів постачання** продемонструвала чіткі ознаки **стійкості, оскільки змогла адаптуватися та розвиватися** в умовах турбулентних змін та дестабілізації, розвиваючи при цьому напрями **військової й гуманітарної логістики**. Сучасне середовище продовжує характеризуватись волатильністю, невизначеністю і непередбачуваністю, тому дослідження перспектив розвитку **стійкості й модернізації логістичних процесів** є актуальним, оскільки порушення або знищення логістичних ланцюгів спричиняє серйозний вплив як на соціальну стабільність, економіку, так і на обороноздатність країни [5].

Варто відзначити, що з початком війни усі логістичні ланки відчували наслідки пошкодження інфраструктури, нестачу транспорту та персоналу. Попри це, українські компанії продемонстрували адаптивність, застосували різні антикризові стратегії, серед яких заслуговує особливої уваги **стратегія цифрового управління**. Підґрунтям для її розвитку став досвід пандемії COVID-19, який активізував напрям швидкої цифрової трансформації бізнесу. Компанії вимушені були перейти на дистанційні моделі управління, що дозволило: підтримувати безперервність діяльності, скоротити бюрократичні

процедури, прискорити ухвалення рішень, підвищити прозорість операцій у ланцюгах постачання [6]. Цей досвід допоміг швидше адаптуватися до умов воєнного стану.

Сучасна концепція **цифрового стратегічного управління транспортним комплексом** ґрунтується на інтеграції інноваційних технологій на всіх етапах управлінського процесу та у наданні транспортних послуг. Особливої уваги заслуговує **аналіз динаміки цифровізації транспортної сфери**, адже рівень автоматизації виступає **ключовим індикатором готовності підприємств до впровадження стратегічного цифрового управління**. Дані за період 2022–2024 рр. свідчать про **помітне зростання цифрової інтеграції** в управлінських процесах транспортних компаній. Зокрема, **частка підприємств, які використовують ERP-системи**, збільшилася з 6,2% до 14,6%, що відображає тенденцію до **оптимізації внутрішніх процесів** і створення **єдиної інформаційної екосистеми**. Використання **CRM-систем** зросло з 2,4% до 5,4%, що демонструє **зміцнення клієнтоорієнтованості бізнесу та розширення стратегій взаємодії з ринком**. Найбільш відчутний прогрес спостерігається у застосуванні **ВІ-рішень**, частка яких досягла 3,2% у 2024 році, що свідчить про зростання ролі **аналітики та прогнозування у процесах управління** [3].

Такі тенденції зумовлені як **загальною хвилею цифровізації**, так і **прагненням підвищити ефективність діяльності в умовах конкуренції та ринкової нестабільності**. Впровадження цифрових підходів до стратегічного управління формує нову модель планування **на основі даних**, де технологічна інтеграція стає рушієм інноваційного розвитку. Окрім цього, підприємства, які впровадили **сучасні промислові рішення на базі WMS і TMS-систем**, можуть здійснювати **швидке перенесення складських операцій** у разі релокації. Наприклад, **об'єкт площею 50 тис. м²** може бути повністю переміщений протягом кількох днів за наявності відповідної інфраструктури, транспорту та персоналу [4].

Відзначимо, що перспективи розвитку цифровізації **логістичного бізнесу**

лежать у площині ключових факторів: **автоматизації управління ланцюгом постачань, забезпечення кібербезпеки та захисту інформаційних потоків; інтеграція сучасних технологій і світових практик**, таких як роботизація складських процесів і конвеєрних систем; **використання глибокої аналітики на всіх етапах управління** [1]. Окрім цього варто також сфокусувати окрему увагу на застосуванні штучного інтелекту (ШІ) у транспортній сфері, що відкриває нові можливості для підвищення **ефективності, безпеки та конкурентоспроможності** підприємств.

Аналіз структури впровадження ШІ-технологій у 2022–2024 роках свідчить про **обмежене зростання** рівня цифрової зрілості транспортних компаній. Наприклад, **машинне навчання для аналізу даних**, хоч і залишається малопоширеним (0,8% у 2024 р.). Подібна тенденція спостерігається й у використанні **технологій автоматизації робочих процесів** (зростання з 1,5% до 1,7%). Особливої уваги заслуговує **впровадження рішень для фізичного управління машинами**, частка яких збільшилася з 0,8% до 1,1%. Отже, транспортна галузь України перебуває на **початковому етапі впровадження ШІ**, що пояснюється високою вартістю рішень, браком кваліфікованих кадрів і недостатньою адаптованістю технологій до українських реалій. Проте **позитивна динаміка** у більшості напрямів свідчить, що транспортні компанії поступово усвідомлюють **стратегічну цінність штучного інтелекту** в управлінні [4]. Вливання інвестицій у інноваційний розвиток логістичного бізнесу за описаними напрямками гарантуватиме стрімке відновлення і ріст економічного потенціалу, модернізацію операційних процесів та розвиток нових сфер економіки [2].

Висновки. Отже, цифровізація радикально трансформує логістичну діяльність, підвищуючи ефективність, прозорість і гнучкість процесів. Інтеграція ERP-, CRM-, BI-, WMS, TMS-систем та технологій ШІ забезпечує оптимізацію управління, розвиток аналітики та клієнтоорієнтованості. Це дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до кризових і воєнних умов, впроваджувати інноваційні бізнес-моделі та підвищувати

конкурентоспроможність. Системне впровадження цифрових рішень формує стійкі конкурентні переваги та забезпечує сталий розвиток логістичного бізнесу.

Список використаних джерел

1. Боковець В. В., Безсмертна О. В., Шварц І. В. Складська логістика України під час війни: проблеми та інноваційні рішення. *Innovation and Sustainability*. 2024. Т. 4, № 2. С. 127-133.
2. Зубар І. В., Намазова Ю. І., Назаренко М. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком операційної діяльності підприємств Вінниччини. *Ефективна економіка*. 2025. № 3. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.3>
3. Птащенко О. В., Шершенюк, О. М., Кізілов І. В. Вплив цифрової трансформації на інноваційну активність логістичних підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 3. С. 140–149.
4. Ремига Ю., Тонюк М. Сучасна концепція цифровізованого стратегічного управління транспортним комплексом. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2025. № 2(21). С. 398–409.
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. Krykavskyy, Y., Chornopyska, N., Dovhun, O., Hayvanovych, N., & Leonova, S. (2023). Defining supply chain resilience during wartime. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 1(13 (121), 32–46.

УДК 332.145.65

Івасько Руслан

Здобувачк вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла
Коцюбинського

Науковий керівник: Климчук Олександр, доктор економічних наук, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла
Коцюбинського

УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЙ НА СИСТЕМНОМУ РІВНІ

*Ключові слова: економічна безпека, організація, менеджмент,
системний підхід, конкурентоспроможність.*

Економічна безпека організації виступає ключовим чинником її конкурентної стійкості та здатності до довгострокового розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища. Враховуючи сучасні аспекти глобальної нестабільності, воєнних загроз і конфліктів, фінансових криз та посилення конкуренції питання забезпечення економічної безпеки організацій набуває особливого значення. Економічна безпека розглядається як ключова передумова стабільного функціонування будь-яких організацій, їх конкурентоспроможності та здатності протистояти внутрішнім і зовнішнім ризикам [1, 2]. Водночас, динамічність середовища господарювання потребує переходу від фрагментарного реагування на загрози до системного підходу у формуванні механізмів управління економічною безпекою.

Виклики, що постали перед Україною внаслідок повномасштабної війни, розпочатої РФ у лютому 2022 р., значно актуалізують потребу у нових управлінських підходах до захисту бізнесу від економічних, фінансових та інформаційних ризиків [3]. Важливо не лише зберегти функціонування організації у кризових умовах, а й створити умови для їх сталого розвитку в післявоєнний період. Саме тому питання інтеграції стратегічного, операційного

та антикризового менеджменту у забезпеченні економічної безпеки організацій виходить на перший план.

Метою дослідження є обґрунтування та систематизація сучасних управлінських підходів до формування економічної безпеки організацій на системному рівні, а також визначення механізмів їх ефективної реалізації в умовах зростаючих зовнішніх і внутрішніх викликів.

Системний підхід в управлінській діяльності дозволяє інтегрувати фінансові, виробничі, кадрові, організаційні, інформаційні та інноваційні аспекти безпеки в єдину управлінську модель, що забезпечує цілісність та комплексність управлінських рішень [4, 5]. Управлінські підходи до формування економічної безпеки мають ґрунтуватися на поєднанні класичних принципів менеджменту із сучасними концепціями стратегічного управління ризиками, антикризового менеджменту та контролінгу. Це створює передумови для узгодженості дій на всіх рівнях організаційної структури та забезпечує ефективне функціонування системи управління.

Систему управління економічною безпекою організацій потрібно розглядати як структурований комплексний процес стратегічних, тактичних та оперативних заходів, які спрямовані на формування захищеності організації від можливих зовнішніх і внутрішніх загроз, а також на забезпечення унікальної здатності протистояти їм в майбутньому [6]. Ключовим завданням менеджменту в цій сфері діяльності є побудова адаптивної системи управління, що здатна поєднати превентивні та реактивні заходи. До превентивних заходів будуть належати: формування корпоративної культури безпеки, стратегічне планування, диверсифікація ризиків; а до реактивних: антикризові програми, санаційні заходи та реструктуризація бізнес-процесів. Поєднання цих складових у єдине ціле забезпечує ефективне управління організацією навіть в умовах невизначеності та загострення кризових явищ. При цьому, інструментарій забезпечення економічної безпеки має охоплювати систему раннього попередження ризиків, стратегічний та фінансовий контролінг, використання бізнес-аналітики, інформаційних технологій та засобів

кіберзахисту. Це в комплексі дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та знижувати їх вплив на діяльність організації.

За таких умов важливою виступає роль менеджерів усіх рівнів, які мають координувати управлінські зусилля з формування безпечного бізнес-середовища, створювати ефективну систему комунікацій в інформаційному середовищі та інтегрують заходи з безпеки у загальну стратегію розвитку організації. Економічна безпека при цьому розглядається не як відокремлений напрям діяльності, а як складова стратегічного управління. В умовах глобальних викликів і високого рівня турбулентності управлінські підходи до формування економічної безпеки повинні ґрунтуватися на інноваційності, гнучкості та здатності до швидкого прийняття рішень. Це забезпечує не лише виживання організації у складних умовах, але й формування її стійких конкурентних переваг як в сучасних умовах, так і в майбутньому.

Відтак, управлінські підходи до формування економічної безпеки організації на системному рівні мають базуватися на цілісній моделі, що охоплює стратегію, тактичні рішення та оперативне управління. Така модель враховує динаміку зовнішнього середовища, ризики, нормативні умови і внутрішні ресурси організації. Тільки завдяки системному і інтегрованому управлінню можна забезпечити стійкість, гнучкість та конкурентоздатність організації у довгостроковій перспективі.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє стверджувати, що економічна безпека організацій виступає комплексною категорією, яка охоплює фінансову, кадрову, інноваційну, інформаційну та правову складові, а її забезпечення можливе лише на основі системного управлінського підходу. Застосування системного підходу дозволяє організаціям не тільки нейтралізувати загрози, але й формувати конкурентні переваги, спрямовані на стійкий розвиток і підвищення адаптивності до динамічного середовища.

Подальші наукові пошуки доцільно спрямовувати на розробку моделей оцінювання економічної безпеки організацій із застосуванням сучасних цифрових технологій, вивчення взаємозв'язку між економічною безпекою та

корпоративною соціальною відповідальністю, що дасть змогу підвищити рівень довіри з боку стейкхолдерів. Очікуваним результатом є формування адаптивних управлінських підходів, здатних забезпечити економічну безпеку і стабільність українських організацій у довгостроковій перспективі та їх ефективну інтеграцію у глобальні ринки.

Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О., Тульчинська С., Попело О., Ареф'єв С., Ткаченко Т. Система економічної безпеки в умовах трансформації влади. *Міжнародний журнал інформатики та мережевої безпеки*. 2021. 21 (7). С. 35-42.
2. Patyka N., Khodakivska O., Pronko L., Kolesnyk T., Klymchuk O., Kamenschuk B., Zayed N. Approaches to Evaluation of the Agriculture Competitiveness Level: Empirical Evidence in Ukraine. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 20, Issue 1. 1939-6104-20-1-703. URL: <https://surl.li/upihbp>.
3. 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>.
4. Климчук О.В. Економічна сутність розвитку інноваційних процесів у виробництві біопалива. *Вісник аграрної науки*. 2014. № 8. С. 62–65.
5. Климчук О. В. Сучасні аспекти використання інформаційних систем і технологій в управлінні. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доповідей II Міжн. наук.-практ. конф. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 170–171.
6. Витвицька О. Д., Сливінська О. Б. Основи формування системи управління економічною безпекою підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 251–255. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-38>.

УДК 004.8:004.9:378.147:339.138

Каленіченко Анастасія

Здобувачка вищої освіти відділення №3 бізнес-комунікацій, права та туризму

Фахового коледжу інженерії, управління та землевпорядкування

Державного некомерційного підприємства

«Державний університет «Київський авіаційний інститут»

Науковий керівник: Гоменюк Віта, викладач вищої категорії

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У НАВЧАЛЬНИЙ ПРОЦЕС З МАРКЕТИНГУ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ СТУДЕНТІВ

Ключові слова: цифрові технології, модернізація освіти, інтелектуальні технології, штучний інтелект, цифрові компетентності.

У ХХІ столітті цифрові технології стають основою модернізації освіти, зокрема у сфері підготовки майбутніх маркетологів. Штучний інтелект відкриває нові можливості для розвитку навчального процесу, адже дозволяє поєднати академічні знання з практичними цифровими навичками, які є ключовими у сучасному маркетинговому середовищі [1]. Актуальність теми зумовлена потребою у формуванні у студентів цифрових компетентностей, що відповідають вимогам ринку праці та тенденціям цифровізації економіки [2]. Сучасні компанії очікують від випускників не лише теоретичної підготовки, а й здатності швидко орієнтуватися у нових цифрових інструментах, аналізувати великі масиви даних, працювати з автоматизованими системами та створювати інноваційні маркетингові рішення [3].

Мета дослідження полягає у вивченні можливостей використання інструментів штучного інтелекту в освітньому процесі підготовки майбутніх маркетологів і розробці підходів до формування у них сучасних цифрових навичок і компетентностей [1; 2].

Результатами досліджень встановлено, що інтеграція інтелектуальних технологій у навчальний процес сприяє підвищенню ефективності та гнучкості освітнього середовища [1; 4]. Одним із найперспективніших інструментів є чат-боти, які здатні виконувати функцію «віртуальних наставників» і забезпечувати студентам швидкий доступ до необхідної інформації, індивідуальні консультації, нагадування про завдання чи дедлайни та постійний зворотний зв'язок [1; 5]. Це дозволяє не лише персоналізувати навчання, а й підтримувати дисципліну та мотивацію до самостійної роботи.

Значний потенціал має використання генеративного штучного інтелекту у створенні навчальних і маркетингових матеріалів [5]. Студенти можуть практикувати написання рекламних текстів, розробку слоганів, створення візуальних банерів чи навіть сценаріїв відеороликів. Це відкриває простір для креативності, формує навички роботи з сучасними цифровими інструментами і готує майбутніх фахівців до виконання реальних завдань у професійній діяльності [3].

Окремої уваги заслуговує поява нових освітніх форматів. Міні-курси у форматі коротких відео (short video), подкасти та інтерактивні картки забезпечують можливість швидкого і зручного засвоєння знань [4; 5]. Вони відповідають стилю споживання інформації молоддю, роблять навчальний процес більш динамічним та дозволяють студентам повертатися до матеріалу у зручний час. Такі підходи поєднують академічний зміст із практичною цінністю, сприяючи розвитку навичок самоосвіти [2; 5].

Соціальні мережі TikTok та YouTube Shorts набувають значення не лише як канали поширення навчальних матеріалів, а й як майданчики для аналізу маркетингових трендів [3; 5]. Дослідження популярних відео, вивчення реакції аудиторії, розбір кейсів успішних рекламних кампаній дозволяють студентам формувати аналітичне мислення та критично оцінювати актуальні інструменти просування [4; 5]. Завдяки цьому освітній процес наближається до реальних умов роботи у сфері маркетингу, де цифрові комунікації відіграють ключову роль.

Важливим напрямом є інтеграція штучного інтелекту у роботу систем управління навчанням (LMS). Такі платформи, як STRUM від Genesis, дозволяють формувати індивідуальні траєкторії розвитку, автоматично підлаштовувати складність завдань, відстежувати успішність студентів і формувати аналітичні звіти для викладачів [1; 2; 5]. Це сприяє підвищенню якості освітнього процесу, розвитку відповідальності за власні результати та формуванню навичок самоорганізації, що є важливими для майбутніх маркетологів [3; 4; 5].

Отже, інтеграція штучного інтелекту у систему підготовки маркетологів не обмежується лише автоматизацією навчальних завдань, а створює якісно нове освітнє середовище, орієнтоване на індивідуальні потреби студентів і запити ринку праці [1; 5]. Це дозволяє поєднати традиційну академічну підготовку з формуванням цифрових компетентностей, що забезпечує високу конкурентоспроможність випускників [2; 3; 5]. У перспективі використання інтелектуальних технологій у навчанні сприятиме не лише підвищенню ефективності освітнього процесу, а й формуванню покоління фахівців, здатних адаптуватися до швидких змін у глобальному цифровому середовищі [4; 5].

Список використаних джерел:

1. Міністерство освіти і науки України. Цифровізація освіти в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку . – URL: <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 28.09.2025).
2. Гриценко І. І. Штучний інтелект у публічному управлінні: виклики та можливості. *Державне управління: теорія та практика*. 2022. № 2. С. 45–53.
3. Національна академія наук України. Штучний інтелект: розвиток і застосування в Україні. Київ : Наукова думка, 2020. 312 с.
4. UNESCO. Artificial Intelligence in Education: Challenges and Opportunities. – Paris : UNESCO Publishing, 2019. 84 p.
5. Giannini S. Generative AI and the Future of Education. – Paris : UNESCO Publishing, 2023. 72 p.

УДК 342.951

Касюк Ольга

Здобувачка вищої освіти факультету права, публічного управління і
менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла
Коцюбинського

Дзевелюк Марина

кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та
менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла
Коцюбинського

ПРИМИРЕННЯ СТОРІН В АДМІНІСТРАТИВНОМУ ПРОЦЕСІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Ключові слова: інститут примирення сторін, медіація, арбітраж, адміністративний процес.

Актуальність. Адміністративне судочинство покликане забезпечувати захист прав, свобод і законних інтересів учасників публічно-правових відносин. Водночас сучасні тенденції розвитку правової системи України, інтеграція у європейський правовий простір та поширення альтернативних способів вирішення спорів (ADR) підкреслюють важливість використання інституту примирення сторін у адміністративному процесі. Розгляд примирення як додаткового механізму врегулювання спорів стає важливим питанням для подальшого розвитку ефективного та сучасного адміністративного судочинства в Україні. Питання примирення сторін активно досліджуються вітчизняними та зарубіжними науковцями, які акцентують увагу на перспективності застосування цього інституту в адміністративному судочинстві та підкреслюють їх значення для підвищення ефективності захисту прав у публічно-правових відносинах. **Метою** дослідження є вивчення інституту

примирення сторін у адміністративному процесі, визначення основних викликів його застосування та окреслення перспектив розвитку цього механізму в умовах сучасного адміністративного судочинства України.

Слід враховувати, що примирення як процес і результат ґрунтується на положеннях Конституції України (ст. 3, 8, 13, 15, 19, 21–68 та інші положення), актах міжнародного права, зокрема Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод та практиці ЄСПЛ, які забезпечують захист прав і свобод людини в Україні та спеціальному законодавстві, підзаконних актах, що визначають повноваження органів публічної служби – сторін публічно-правових спорів. КАСУ, зокрема статті 190 та 262 передбачають можливість сторін врегулювати спір шляхом взаємних поступок на будь-якій стадії судочинства, а також під час виконання рішення. Суд затверджує умови такого примирення своєю ухвалою, яка припиняє провадження у справі, якщо вони не суперечать закону та не порушують права третіх осіб [2].

Одним із найвідоміших і водночас найефективніших способів мирного врегулювання спорів є медіація – переговорний процес за участю нейтрального посередника, що сприяє досягненню взаємовигідного рішення [3]. Медіація вирізняється добровільністю, конфіденційністю та високою результативністю, а також дозволяє сторонам зберегти контроль над процесом і результатом [6]. У сфері публічного управління (в адміністративному процесі) медіація може активно застосовуватись для врегулювання суперечок між: державними органами (напр. міжособистісні та трудові конфлікти), громадськістю (напр. при наданні державних послуг), бізнесом (напр. питання ліцензування господарської діяльності, тощо) та міжнародними партнерами (напр. міждержавні конфлікти), в сфері місцевого самоврядування: при вирішенні конфліктів з громадою (напр. земельні спори, будівництво, бюджет участі), при вирішенні внутрішніх конфліктів (напр. між депутатами, працівниками виконавчих органів, керівниками комунальних підприємств тощо), при участі у стратегічному плануванні (напр. для фасилітації комунікації між мешканцями, бізнесом і владою при розробці місцевих програм та стратегій розвитку), у

соціальних службах (напр. у справах щодо опіки над дітьми, конфліктів між сім'ями та інших спорах за участі муніципальних структур) тощо [7, с. 116-117].

Варто звернути увагу, що держава стимулює використання позасудового врегулювання спору шляхом застосування медіації та повертає 60% судового збору, сплаченого при поданні позовної, апеляційного або касаційної скарги [9].

Ключовим викликом ефективного позасудового врегулювання в адміністративному судочинстві є низька готовність учасників до позасудового врегулювання спорів, адже багато громадян очікують від суду саме «остаточного» рішення, не довіряючи примиренню як дієвому інструменту. Низький рівень правової обізнаності громадян та відсутність навичок ведення переговорів часто не дозволяють ефективно захищати свої інтереси під час медіації. З іншого боку суб'єкти владних повноважень також не завжди розглядають примирення як частину ефективного врядування. До того ж відсутність уніфікованих підходів та внутрішніх процедур щодо участі в медіації з боку державних установ призводить до формального або пасивного ставлення до цього механізму [4]. Інститут примирення у адміністративному судочинстві має значний потенціал, для досягнення якого важливо розвивати правову та інституційну базу для застосування альтернативних методів вирішення спорів [5], покращити навчання суб'єкти владних повноважень, суддів та медіаторів, а також проводити роз'яснювальну роботу серед учасників судового процесу [8, с. 115].

Висновки. Отже, ефективне впровадження інституту примирення в адміністративному процесі потребує не лише нормативного удосконалення, а й системного розвитку інституційної бази та уніфікованих процедур участі державних органів. Важливими є також підвищення кваліфікації суддів і медіаторів, а також активна роз'яснювальна робота серед учасників процесу для формування довіри до альтернативних способів вирішення спорів. Лише комплексний і цілеспрямований підхід дозволить реалізувати потенціал

примирення як дієвого механізму сучасного адміністративного судочинства в Україні.

Список використаних джерел.

1. Токарева К.С. Альтернативне вирішення адміністративно-правових спорів в Україні. *Наукові записки*. Серія: право. Вип. 8. URL: https://cusu.edu.ua/images/nauk_zapiski/pravo/8_spec_2020/77-83.pdf
2. Кодекс адміністративного судочинства України від 06 липня 2005 р. №2747-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text> (дата звернення 24.09.25)
3. Ф.-Й. Мемель. Медіація в адміністративному судочинстві України. URL: http://www.voas.gov.ua/upload/337_mediac2.pdf (дата звернення 24.09.25)
4. Литвинова К.А. Переваги та недоліки медіації та примирення сторін в адміністративному судочинстві
5. Сливка М.М. Ефективні засоби для реалізації примирення сторін в адміністративному судочинстві в Україні.
6. Про медіацію: Закон України від 16 листопада 2021р. №1875-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-IX#Text> (дата звернення: 24.09.25)
7. Дзевелюк М.В. Медіація як інструмент модернізації системи органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні. *Наукові перспективи*. Вип. № 6(60) 2025. С. 111-122.
8. Дзевелюк М.В., Дзевелюк А.В. Особливості використання медіації у підготовці юристів та публічних службовців в зво. *Медіація & Університети 1.0*: Матеріали Міжнар. наук.-практ.конф. 15 листопада 2024р., Чернівці: 2024. С. 113-117.
9. Про затвердження Порядку повернення (перерахування) коштів, помилково або надміру зарахованих до державного та місцевих бюджетів: наказ Міністерства фінансів від 3 вересня 2013 №787. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1650-13#Text> (дата звернення 24.09.25)

УДК 004:352/354

Касюн Ольга

Здобувачка вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Науковий керівник: Прямухіна Наталія, доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РОЗВИТОК АГРОБІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Ключові слова: штучний інтелект, агробізнес, технології, інновації, агросектор.

Агробізнес є однією з ключових галузей економіки України, оскільки саме сільське господарство забезпечує значну частину експорту та продовольчої безпеки держави. Сьогодні аграрії працюють у складних умовах: ризики, пов'язані з воєнними діями, зростання вартості ресурсів, дефіцит робочої сили та кліматичні зміни змушують шукати нові шляхи підвищення ефективності. Одним із таких інструментів є технології штучного інтелекту (ШІ), які дозволяють підвищувати продуктивність, прогнозувати ризики та знижувати витрати. Відтак дослідження впливу ШІ на розвиток українського агросектору набуває особливої актуальності.

Роль ШІ у сучасному бізнесі є визначальною. Алгоритми здатні аналізувати великі масиви даних, персоналізувати рекламні пропозиції, відстежувати продажі та здійснювати прогнозування. Зростає також значення машинного навчання (machine learning), яке застосовують для аналізу текстів,

зображень, автоматизації процесів та персоналізації сервісів. Актуальним стає впровадження цих технологій і в агропромисловому комплексі [1].

Штучний інтелект, машинне навчання та інтернет речей (IoT), які забезпечують алгоритми даними у режимі реального часу, сприяють підвищенню ефективності господарств, урожайності культур і скороченню витрат. Згідно з аналітикою ООН, до 2050 року населення планети зросте на 2 млрд осіб, що вимагатиме збільшення виробництва продуктів харчування на 60% [3]. За оцінками Служби економічних досліджень Міністерства сільського господарства США, вирощування, переробка та логістика продуктів харчування оцінюється у 1,7 трлн доларів щорічно. ШІ та машинне навчання мають потенціал для задоволення зростаючих глобальних потреб у продуктах харчування протягом наступних десятиліть [1].

У міжнародній практиці (США, Ізраїль) технології точного землеробства, автоматизованого зрошення та моніторингу полів за допомогою дронів використовуються вже давно. В Україні їх широке впровадження перебуває на початковому етапі через фінансові бар'єри та недостатній розвиток цифрової інфраструктури в сільських регіонах. Водночас існує значний потенціал для зростання: адаптація міжнародного досвіду може стати каталізатором розвитку агросектору.

Вітчизняні приклади впровадження ШІ вже демонструють ефективність: близько 22% аграрних компаній застосовують його для прогнозування хвороб і шкідників. На основі супутникових знімків та датчиків створюються карти врожайності, прогнозуються ринкові ціни. У господарстві «Дружба» працює обприскувач, який завдяки ШІ розпізнає бур'яни та обробляє лише необхідні ділянки, знижуючи витрати на гербіциди. Розвиваються також системи «розумного» зрошення, що контролюють вологість ґрунту і дозволяють економніше використовувати воду [2].

Застосування ШІ охоплює також безпекові аспекти: відеоспостереження з елементами розпізнавання для захисту врожаю від крадіжок, моніторинг здоров'я тварин, автоматизацію роботи елеваторів (приклад KMZ Industries),

впровадження чат-ботів для взаємодії з клієнтами, використання RFID-технологій та IoT для контролю якості продукції та відстеження ланцюгів постачання [2].

Основними бар'єрами впровадження ШІ в агросекторі України є висока вартість технологій, що обмежує їх доступність для малих і середніх фермерів, нестача кваліфікованих кадрів та слабкий розвиток цифрової інфраструктури.

Отже, технології штучного інтелекту вже сьогодні сприяють підвищенню ефективності агробізнесу України, зниженню витрат та зміцненню конкурентоспроможності. Попри наявні бар'єри, перспективи розвитку залишаються значними. Їх реалізація потребує інвестицій, державної підтримки, розвитку цифрової інфраструктури та системної підготовки фахівців для широкого впровадження ШІ в аграрному секторі.

Список використаних джерел

1. Аграрний сектор – родюча галузь для штучного інтелекту . Marketer.ua. URL: <https://marketer.ua/ua/the-agricultural-sector-is-a-fertile-area-for-a-i/> (дата звернення 18.09.25)
2. Штучний інтелект в агробізнесі: як технології змінюють українське село . Agroweek. URL: <https://agroweek.com/agrotehnologiyi/shtuchnyj-intelekt-agrobiznesi-yak-tehnologiyi/> (дата звернення 18.09.25)
3. 9.7 billion on Earth by 2050, but growth rate slowing, says new UN population report . UN News. URL: <https://news.un.org/en/story/2019/06/1040621> (дата звернення 19.09.25)

УДК 351.82

Катютіна Людмила

Здобувачка вищої освіти кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Запорізька політехніка»,

НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ключові слова: публічне управління, воєнний стан, цифровізація, адаптивність, євроінтеграція.

Сучасна система публічного управління в Україні перебуває у стані глибокої трансформації, що зумовлена впливом воєнних дій та тривалою дією правового режиму воєнного стану. Збройна агресія створила безпрецедентні виклики для органів влади, які змушені діяти в умовах постійних ризиків, обмеженості ресурсів та зростаючого суспільного запиту на ефективність і прозорість управлінських рішень.

Воєнний стан висунув вимогу до правової системи діяти гнучко, щоб забезпечити безперервну роботу інституцій, стійкість місцевого самоврядування й підтримку ділової активності регіонів.

Мета дослідження полягає у визначенні новітніх тенденцій розвитку публічного управління та адміністрування України в умовах воєнного стану.

Адаптивність права визначається як здатність правової системи швидко реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища, трансформуючи свої інститути, процедури та механізми регулювання. Правова еластичність забезпечила ефективне функціонування публічного управління в умовах війни, оскільки дозволила оптимізувати процедури ухвалення рішень і централізувати повноваження на регіональному рівні [1]. Водночас адаптивне управління не означає відмови від принципу законності, а навпаки — передбачає збалансоване поєднання правових гарантій і гнучкості управлінських рішень [2].

Згідно із Законом України «Про правовий режим воєнного стану» № 389-VIII від 12.05.2015 р. [3], держава створила 351 військову адміністрацію, що забезпечило єдність командування й стабільність у критичних ситуаціях.

Централізація процесів управління під час криз підвищує ефективність рішень, зменшує ризики дублювання функцій і посилює координацію між рівнями влади [4].

Цифровізація та розвиток е-врядування стали одними з найважливіших напрямів адаптації публічного управління України до умов воєнного стану. Ключову роль у цифровій трансформації державних послуг відіграє екосистема «Дія» — єдиний портал, що став центральною платформою публічних сервісів: отримання військово-облікового документа, реєстрація бізнесу, грантові програми «єРобота» та компенсація за пошкоджене/зруйноване житло у межах «єВідновлення» [5].

Одним із найуспішніших прикладів є система Prozorro, яка зберегла функціонування навіть у період активних бойових дій.

В умовах воєнного стану система публічної служби України переживає один із найскладніших етапів свого розвитку. Війна не лише поставила кадрову політику держави перед безпрецедентними викликами, а й стимулювала глибоку модернізацію кадрової служби відповідно до принципів професіоналізму, доброчесності та гнучкості управління персоналом.

Професіоналізована та мотивована держслужба — це інфраструктура спроможності, яка робить реалістичною наступну ціль — дієву євроінтеграцію та узгодження управління з нормами Європейського союзу.

Проведене дослідження підтверджує, що воєнний стан став каталізатором структурних змін у системі публічного управління України. Відбулася трансформація управлінської моделі від ієрархічної до адаптивно-мережевої, заснованої на співпраці органів влади, бізнесу, громад та міжнародних партнерів.

Правова еластичність, цифровізація державних сервісів та кадрова професіоналізація формують основу сучасного етапу модернізації публічного адміністрування.

Ці процеси визначають стратегічний вектор розвитку публічного управління у післявоєнний період — підвищення його стійкості, прозорості та узгодження з європейськими стандартами врядування.

Список використаних джерел

1. Rodion Nehara, Oleksii Kalchuk, Olena Riabchenko, Svitlana Kapitanets, Oleksandr Marusiak. System of public administration entities in times of war: the Ukrainian experience. CERIDAP. Rivista italiana di diritto pubblico comparato. 2025. №2. URL: https://ceridap.eu/pdf/estratti/Estratto-10.13130_2723-9195_2025-2-20.pdf. (дата звернення: 19.10.2025).
2. Mariana Gustafsson, Olga Matveieva, Elin Wihlborg, Yevgeniy Borodin, Tetiana Mamatova, Sergiy Kvitka. Adaptive governance amidst the war: Overcoming challenges and strengthening collaborative digital service provision in Ukraine. Elsevier. Government Information Quarterly. 2025. № 42. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X25000504/> (дата звернення: 19.10.2025).
3. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 28. ст.250.
4. OECD. (2024). Steering from the Centre of Government in Times of Complexity: Compendium of Practices. OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/04/steering-from-the-centre-of-government-in-times-of-complexity_45d505ee/69b1f129-en.pdf. (Дата звернення: 19.10.2025).
5. Нова послуга в Дії: знаходьте найближче укриття в кілька кліків. 08.02.2024. Дія : вебсайт. URL: <https://diia.gov.ua/> (Дата звернення: 19.10.2025).

УДК 35:004.896:17

Конопацька Марина

Здобувачка вищої освіти факультету права, публічного адміністрування і

менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла
Коцюбинського

Науковий керівник: Тимошенко Єлизавета

Доктор філософії, старший викладач кафедри фундаментальних і
приватно-правових дисциплін Вінницького державного педагогічного
університету імені Михайла Коцюбинського

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОНІТОРИНГУ ТА КОРИГУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ

*Ключові слова: штучний інтелект, моніторинг комунікації, коригування
стратегій, sentiment analysis, стратегічний менеджмент.*

Актуальність обраної проблематики зумовлюється значними трансформаціями, яких зазнає сучасний комунікаційний ландшафт. Відповідно до аналітичного звіту Deloitte (2024), понад 65 % організацій стикаються зі значною неефективністю комунікаційних процесів через недостатні інструменти аналізу даних у реальному часі, що призводить до значної затримки у досягненні стратегічних цілей на тактичному та стратегічному рівнях [1]. Оскільки сучасні технології змінюють всю систему управління та бізнес-практики, штучний інтелект (ШІ) стає одним із ключових компонентів в операційному моніторингу комунікаційних потоків; він навчається, виявляючи приховані закономірності, і вчасно коригує вектори взаємодії зі стейкхолдерами. Такий підхід безпосередньо узгоджується з викликами, з якими стикається сфера освітнього адміністрування зараз, коли компетенції випускників закладів вищої освіти потребують термінового узгодження з інноваційними можливостями технологій ШІ з метою забезпечення їхньої конкурентоспроможності в післякризовому економічному середовищі.

Дослідження Deloitte щодо генеративного ШІ в корпоративному секторі (2024) показало, що 75% організацій, які використовують відповідні інструменти, можуть спостерігати прискорення процесів прийняття рішень у

комунікаційній стратегії, що покращує ефективність управління [1]. Таким чином, можемо припустити, що інтеграція ІІІ в процеси моніторингу комунікацій постає не лише технологічним імперативом, а й стратегічним чинником організаційної стійкості, забезпечуючи своєчасне реагування на кризові сигнали від клієнтів і партнерів.

Метою цього дослідження є комплексне вивчення ролі ІІІ як інструменту для моніторингу та динамічного коригування комунікаційних стратегій, що спрямоване на суттєве підвищення загальної ефективності управлінських процесів через оптимізацію прийняття рішень на основі даних та прогнозування потенційних ризиків. Теоретичною основою цього дослідження є розгляд комунікаційної стратегії як організаційного інструменту для досягнення цілей, застосування нових підходів до ІІІ в управлінні [2], щоб використовувати описане явище та моделювати його реальні наслідки.

Результати дослідження демонструють, що ІІІ суттєво трансформує процеси моніторингу та коригування комунікаційних стратегій, переводячи їх від реактивних моделей до проактивних, орієнтованих на дані. Зокрема, інструменти на базі машинного навчання, такі як аналіз настроїв (*sentiment analysis*) та обробка природної мови (*natural language processing, NLP*), допомагають виявляти емоційні тенденції у комунікаційних потоках у реальному часі, дозволяючи менеджерам проактивно та гнучко коригувати свої стратегії для зменшення ризиків та залучення стейкхолдерів. У міжнародному контексті, за даними PRNEWS (2024), впровадження ІІІ в медіамоніторинг скорочує час аналізу контенту на 70 %, перетворюючи сирі дані на практичні аналітичні висновки (*actionable insights*) для стратегічного позиціювання [2].

Практичну цінність результатів ілюструють практичні кейси українських компаній, які активно інтегрують ІІІ в комунікаційні процеси. Наприклад, у YouScan, провідного українського провайдера інструментів для моніторингу онлайн-розмов, алгоритми ІІІ щодня аналізують мільйони згадок брендів, щоб виявити, коли попередження про кризу вказуються з 90-відсотковою точністю. У 2024 році YouScan допомогла компаніям Nestlé та PepsiCo оперативно

скоригувати комунікаційні кампанії під час зростання негативних відгуків у соціальних мережах, що призвело до зростання лояльності на 15–20 % за квартал [3]. Аналогічно, український стартап Pronomy (2025) розробив AI-агента для автоматизованої обробки клієнтських запитів, який не лише спостерігає за комунікацією у реальному часі, але й надає індивідуальні персоналізовані відповіді, що зменшує навантаження на службу підтримки на 40% та підвищує задоволеність клієнтів до 92% [4]. Ці приклади, крім іншого, підкреслюють адаптивність ШІ до локального контексту, де воєнні виклики посилюють потребу у швидкому реагуванні на комунікаційні кризи.

І важливим залишається питання правового регулювання використання ШІ в будь якій із галузей суспільного життя, в тому числі і в менеджменті. Необхідність констатації неготовності багатьох правових механізмів до ефективної інтеграції штучного інтелекту до суспільних відносин як самостійного суб'єкта та (або) принципово нового структурного елементу таких відносин. У правовому полі дане питання є одним із найбільш гострих. [5]

Висновки дослідження засвідчують, що ШІ не замінює людський елемент управлінської поведінки, а сприяє його розвитку та переосмисленню комунікаційних стратегій від статичних до динамічних систем, оснащених можливістю справлятися з цифровою трансформацією та відповідати глобальним тенденціям. У контексті українського бізнес-середовища, де післявоєнне відновлення потребує інноваційних підходів, інтеграція ШІ в моніторинг комунікацій стає критичним чинником конкурентоспроможності, сприяючи не лише оперативному коригуванню стратегій, а й формуванню культури ухвалення рішень на основі даних (*data-driven decision-making*).

Перспективи подальших досліджень охоплюють розробку гібридних моделей ШІ з урахуванням етичних аспектів (зокрема уникнення алгоритмічних упереджень) та інтеграцію таких технологій в освітні програми з адміністрування для підготовки фахівців до викликів сталого розвитку. Рекомендації для практиків передбачають поступове впровадження ШІ-

інструментів, починаючи з пілотних проєктів у сфері клієнтської комунікації, що забезпечить стале зростання організаційних показників у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Deloitte. **State of Generative AI in the Enterprise 2024** [Електрон. ресурс]. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/what-we-do/capabilities/applied-artificial-intelligence/content/state-of-generative-ai-in-enterprise.html> (дата звернення: 19.09.2025).
2. PRNEWS. **Five Ways AI Is Transforming Media Monitoring In 2024** [Електрон. ресурс]. URL: <https://www.prnewsonline.com/five-ways-ai-is-transforming-media-monitoring-in-2024/> (дата звернення: 19.09.2025).
3. YouScan. **Top 14 AI SaaS Companies In 2025 Founded By Ukrainians** [Електрон. ресурс] / Quoleady. URL: <https://www.quoleady.com/top-ukrainian-ai-saas/> (дата звернення: 19.09.2025).
4. Pronomy. **Ukrainians have created a non-intrusive AI agent** [Електрон. ресурс] / Dev.ua. URL: <https://dev.ua/en/news/ukrainians-have-created-a-non-intrusive-ai-agent-that-can-close-any-client-request-and-save-the-nerves-of-technical-support-specialists-how-pronomy-works> (дата звернення: 19.09.2025).
5. Кронівець Т.М., Тимошенко Є.А. Правові та ціннісні особливості феномену штучного інтелекту як елемент правової дійсності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Юридичні науки*. 2022. Вип. 2. С. 20–23. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8049/2022-2-4>.

УДК 005.3:334

Коршманюк Анастасія

Здобувачка вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла
Коцюбинського

Науковий керівник: Тимошенко Єлизавета

доктор філософії, старший викладач кафедри фундаментальних і приватно-
правових дисциплін, заступник декана з виховної та соціальної роботи

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла
Коцюбинського

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Сучасне управління персоналом (HRM) активно переходить у цифрову еру, і генеративний штучний інтелект (ШІ) стає одним із головних інструментів, що допомагають зробити HR-процеси швидшими, зручнішими та ефективнішими. Ця технологія може створювати тексти, аналітику чи рекомендації, які полегшують роботу HR-менеджерів і покращують досвід працівників, але водночас ставить перед організаціями низку викликів [1].

ШІ - це сукупність технологій (насамперед інформаційних) у формі алгоритмів та нейронних мереж, що застосовуються для надання певному виробу технічних властивостей, подібних до функцій людської розумової діяльності з можливістю діяти автономно (сприйняття, накопичення, класифікації, обробка та аналіз інформації з подальшими висновками на основі опрацьованого, які формують досвід та ефективні моделі реагування на тому числі інші факти середовища). [2]. Вона допомагає HR-менеджерам економити час і робити роботу ефективнішою. Наприклад, Amazon використовує ШІ для автоматизації рекрутингу: їхній інструмент на основі ШІ аналізує резюме та генерує описи вакансій, що скоротило час підбору кандидатів на 30% у 2024 році, за даними їхнього звіту. Ще один приклад — Microsoft, яка застосовує генеративний ШІ, зокрема через платформу Copilot, для створення персоналізованих планів розвитку працівників. Цей інструмент аналізує дані

про продуктивність і пропонує курси чи рекомендації, що підвищило залученість працівників на 15% у 2025 році, за інформацією компанії. У майбутньому ШІ може допомогти прогнозувати, коли працівники втомлюються від роботи, чи створювати чат-ботів, які відповідатимуть на запитання новачків. Для України, де ІТ-сектор швидко зростає, ШІ може заощадити до 30% витрат на HR-процеси, наприклад, через чат-боти для онбордингу, які вже тестують українські ІТ-компанії, зменшуючи навантаження на HR-відділи [3].

Впровадження генеративного штучного інтелекту в управління персоналом приносить багато переваг, але стикається з певними труднощами. Одна з головних проблем — побоювання працівників щодо справедливості ШІ. Зокрема, близько 50% співробітників хвилюються, що алгоритми можуть несправедливо обирати кандидатів на роботу через неточні дані, такі як застарілі резюме, які не відображають актуальних навичок.

Ще одна серйозна проблема — захист особистих даних. Оскільки ШІ обробляє чутливу інформацію, як-от резюме чи оцінки продуктивності, 43% працівників бояться, що їхні дані можуть бути вкрадені чи використані неправильно. Такі ризики виникають, коли системи ШІ недостатньо захищені від кібератак, що може призвести до витоку інформації, наприклад, про зарплати. Крім того, 46% HR-менеджерів зазначають, що їм бракує знань для роботи з ШІ через його новизну та складність. Інтеграція ШІ в старі HRM-системи, які використовують багато компаній, також ускладнена через несумісність програм і високі витрати на оновлення. Щоб подолати ці виклики, компанії можуть створювати чіткі правила для ШІ, які забезпечують справедливість і безпеку даних. Скажімо, тестування ШІ на простих завданнях, як автоматичні відповіді на запитання про відпустки, дозволяє перевірити його роботу без значних витрат. Також важливо навчати HR-команди через короткі онлайн-курси чи тренінги, щоб вони впевнено використовували ШІ [5].

Щоб вирішити ці проблеми, компанії можуть діяти кількома способами.

По-перше, щоб ШІ був справедливим, потрібно перевіряти, які дані він використовує, і створювати правила, які не дозволяють дискримінації.

Наприклад, можна спочатку протестувати ШІ на простих завданнях, як-от автоматичне створення відповідей на запитання працівників про відпустки чи бонуси, щоб переконатися, що він працює правильно.

По-друге, для захисту даних компанії можуть використовувати надійні паролі та шифрування, щоб інформація залишалася в безпеці.

По-третє, HR-менеджерів варто навчати працювати з ШІ: онлайн-курси чи тренінги допоможуть їм розібратися, як налаштувати чат-боти чи аналітику. В Україні, наприклад, IT-компанія SoftServe уже проводить такі тренінги для своїх HR-фахівців, щоб вони могли використовувати ШІ для онбордингу чи опитувань працівників [3]. Такі кроки допомагають зробити ШІ зручним і безпечним інструментом, якому довірятимуть і працівники, і менеджери.

Перспективи генеративного штучного інтелекту в управлінні персоналом дуже багатообіцяючі. У майбутньому такі інструменти можуть автоматизувати рутинну роботу, а також допомагати HR-менеджерам краще розуміти потреби працівників, прогнозуючи, хто з них може покинути компанію через вигорання. У 2025 році, за прогнозами експертів, компанії, які використовують ШІ, зможуть підвищити продуктивність HR-процесів на 20–30%. Для України це особливо актуально в IT-секторі, де попит на таланти зростає. Зокрема, українські компанії, як SoftServe чи EPAM, уже тестують ШІ для автоматизації онбордингу та аналізу зворотного зв'язку від працівників, що дозволяє економити час і ресурси. Однак успішне впровадження ШІ потребує інвестицій у навчання персоналу та модернізацію систем [4].

Отже, генеративний ШІ може значно покращити управління персоналом, роблячи процеси швидшими, персоналізованими та економічно вигідними. Для України це шанс модернізувати HR-практики, особливо в IT-сфері, де конкуренція за таланти висока [6]. Проте компанії мають уважно ставитися до викликів, таких як захист даних і підготовка працівників.

Список використаних джерел:

1. Поло В. Штучний інтелект в управлінні персоналом: переваги та можливості. 2023. URL: <https://surl.lu/bsftuh> (дата звернення: 20.09.2025)
2. Тимошенко Є.А. Правове забезпечення використання штучного інтелекту в Україні. Дис. ...док.філ. Київ : 2024. 205 с.
3. Полупан Л. Популярність Copilot в Україні постійно зростає. 2025. URL: <https://surl.li/igtour> (дата звернення: 20.09.2025)
4. Максименко К. SoftServe запускає стратегічну програму з генеративного ШІ для підвищення кваліфікації працівників. 2024. URL: <https://surl.li/bkhczp> (дата звернення: 20.09.2025)
5. Шарко О., Інтеграція ШІ в компанії: як виміряти ефективність та які метрики відстежувати. 2025. URL: <https://surl.li/gxxuxc> (дата звернення: 20.09.2025)
6. Тренди HR у 2025 році. URL: <https://hurma.work/blog/trendi-hr-2025/> (дата звернення: 20.09.2025)

УДК 35.08:343.352

Костюков В'ячеслав

аспірант кафедри публічного адміністрування

Міжрегіональна Академія управління персоналом

ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ: АНТИКОРУПЦІЙНИЙ ВИМІР

Ключові слова: публічна служба, корупція, протидія, запобігання.

Актуальність теми зумовлена тим, що сучасний розвиток України нерозривно пов'язаний з якістю та ефективністю публічної служби. В умовах інтеграції до європейського простору та посилення демократичних цінностей, вдосконалення державної служби стає одним із ключових пріоритетів.

Особливе місце в цьому процесі займає боротьба з корупцією, яка розглядається не просто як окремий напрям політики, а як фундаментальний вимір модернізації публічного управління.

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

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

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

Ефективні державні антикорупційні ініціативи повинні фокусуватися на інформаційній складовій: на залагодженні відкритих інформаційних потоків, проведенні роз'яснювальної роботи та створенні сприятливого комунікаційного середовища. Це сприятиме формуванню незалежної громадської думки та активній участі суспільства в антикорупційному діалозі. Відкритість даних та інформування громадськості є інструментом для встановлення ефективного зворотного зв'язку, який сприяє залучення громадян до процесі державного

управління. Такий механізм дозволяє адекватно реагувати на корупційні прояви та раціонально впливати на них, що є необхідною умовою для ефективного запобігання корупції.

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

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

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

Для зниження рівня корупції держава має бути зацікавленою у співпраці з громадськістю та брати до уваги, що актуальними організаційно-правовими аспектами ефективної участі громадян з приводу формуванні та втілення антикорупційної політики є: по-перше, забезпечення прозорості діяльності органів влади, своєчасного інформування громадян щодо управлінських рішень, детальне роз'яснення майбутніх планів, забезпечення права громадян на доступ до публічної інформації; по-друге, удосконалення існуючого антикорупційного законодавства, що забезпечує результативні механізми участі

громадян у формуванні та втіленні державної антикорупційної політики; по-третє, формування умов для виконання антикорупційної експертизи громадськістю відносно виявлення у положеннях нормативно-правових актах (їх проєктах) корупційних ризиків; по-четверте, створення умов для існування стійких форм ефективного діалогу між владою та громадськістю стосовно формування та впровадження державної антикорупційної політики на засадах партнерства та взаємодії; по-п'яте, здійснення заходів, спрямованих на інформування громадськості щодо питань запобігання та протидії корупції, які сприяють формуванню у свідомості громадян нульової толерантності до корупції, впровадження заходів, що мотивують пошук, одержання, опублікування та поширення інформації про корупцію у межах закону [4, с. 181-182].

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

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

Список використаних джерел

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

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

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

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

УДК 351.851

Котигорох Андрій

здобувач вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла

Коцюбинського

Лапшин Сергій

кандидат історичних наук, доцент кафедри публічного управління та
менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені

Михайла Коцюбинського

ОСВІТА ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ І ТРЕНДИ

Ключові слова: публічне управління, професійна освіта, компетентність, цифровізація, розвиток персоналу.

Актуальність. Розвиток людського капіталу в публічному секторі є ключовою умовою ефективного функціонування демократичної держави. В умовах трансформації українського суспільства, євроінтеграційних процесів і цифровізації органів влади постає необхідність формування нової генерації

публічних службовців, здатних діяти професійно, етично та результативно. Водночас сучасна система підготовки і підвищення кваліфікації кадрів стикається з низкою викликів: застарілими освітніми підходами, браком інноваційних технологій навчання, низькою мотивацією до самоосвіти та нерівним доступом до освітніх ресурсів, особливо у регіонах [1].

Мета дослідження полягає у виявленні ключових проблем професійної освіти публічних службовців та визначенні сучасних тенденцій її розвитку в контексті цифрової трансформації державного управління.

Результати дослідження. Проблематика освіти публічних службовців набуває особливої ваги в умовах реформування державної служби, спрямованої на формування компетентного, інноваційного та клієнтоорієнтованого державного апарату. Аналіз нормативно-правових документів свідчить, що в Україні створено базові засади функціонування системи професійного навчання, однак ефективність її реалізації залишається недостатньою.

Однією з головних проблем є те, що освітні програми часто мають переважно теоретичний характер, не враховують специфіку практичної діяльності державних службовців і не відповідають сучасним викликам публічного управління. Методики навчання, що базуються на традиційних лекційних формах, не забезпечують належного рівня практичної підготовки. Це знижує здатність службовців ефективно реагувати на зміни управлінського середовища [2].

Не менш актуальною є проблема недостатнього рівня цифрової грамотності публічних службовців. Значна частина персоналу державних органів не володіє необхідними знаннями у сфері ІТ, що ускладнює реалізацію цифрових реформ і знижує ефективність комунікації з громадянами [3].

Проблемним залишається й питання безперервного професійного розвитку. У багатьох державних структурах навчання сприймається як формальність, а не як засіб особистісного і професійного зростання. Часто спостерігається нерівність можливостей у доступі до освітніх ресурсів - особливо серед службовців, які працюють у віддалених громадах.

Поступово з'являються позитивні тенденції, зокрема розвиток дистанційного та електронного навчання. Освітні платформи, такі як Prometheus, EdEra та державна платформа «Дія.Освіта», відкривають доступ до сучасних курсів, сертифікаційних програм і тренінгів, що сприяє розвитку культури самоосвіти[4].

Важливою тенденцією є перехід від знаннєвої моделі освіти до компетентнісної. Сучасна підготовка має бути спрямована не лише на засвоєння теоретичних знань, а передусім - на розвиток навичок аналітичного мислення, комунікації, управління змінами, стратегічного планування, лідерства[5].

Варто також відзначити зростання ролі міжнародного співробітництва у сфері освіти публічних службовців. Участь у проєктах і програмах, таких як EU4PAR, SIGMA, Erasmus+, сприяє інтеграції українських практик у європейський простір публічного управління, обміну досвідом і підвищенню професійного рівня кадрів[6].

Висновки.

Система освіти публічних службовців в Україні перебуває в процесі глибокої трансформації, зумовленої вимогами часу. Її ефективність залежить від здатності адаптуватися до нових викликів, інтегрувати цифрові технології, впроваджувати компетентнісний підхід та формувати культуру безперервного навчання. Розвиток цифрових платформ, міжнародне партнерство, поєднання теорії й практики, а також посилення ціннісного складника освіти створюють підґрунтя для формування сучасної, професійної та етичної системи публічної служби в Україні.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко К.І. Професійна освіта публічних службовців: сучасні виклики та шляхи оновлення. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2023, №4. – С. 35–42.

2. Князев В.М., Сороко В.М. Освітня політика в системі публічного управління: проблеми і перспективи. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 2022, №25. – С. 12–18.
3. OECD. *Skills for a High Performing Civil Service*. – Paris: OECD Publishing, 2017.
4. Лазаренко І.В. Безперервна освіта в системі публічної служби: європейський досвід. *Вісник НАДУ*, 2021, №2. – С. 47–53.
5. Гриневич Л.М. Освітня політика в умовах цифровізації: стратегічні пріоритети. *Освіта і управління*, 2020, №1. – С. 6–11.
6. SIGMA/OECD. *Developing Professional Civil Service in Eastern Partnership Countries*. – Brussels, 2020.

УДК 351:323.21:316.485.6

Кравець Наталя

здобувачка вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету Імені Михайла Коцюбинського

Дзевелюк Андрій

Кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри Фундаментальних і приватно-правових дисциплін.

Вінницького державного педагогічного університету Імені Михайла Коцюбинського, медіатор

ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МЕДІАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЯХ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Ключові слова. Медіація, організація, конфлікт, комунікація, посередництво, управління персоналом, корпоративна культура.

Актуальність. Сучасні організації все частіше стикаються з внутрішніми та зовнішніми конфліктами, що впливають на ефективність їх діяльності.

Традиційні методи вирішення спорів (судові чи адміністративні) часто є довготривалими, затратними та деструктивними для робочої атмосфери. Тому впровадження інструментів медіації набуває особливого значення, адже сприяє формуванню культури діалогу, довіри та партнерства, що відповідає сучасним тенденціям розвитку системи управління персоналом.

Мета дослідження. Визначити основні виклики впровадження медіації в організаційне середовище та окреслити перспективи її застосування як ефективного інструменту управління конфліктами.

Виклад основного матеріалу. Конфлікти є невід’ємною частиною життєдіяльності будь-якої сучасної організації, незалежно від її розміру чи сфери діяльності. Неефективне управління конфліктами призводить до зниження продуктивності праці, погіршення психологічного клімату, зростання плинності кадрів та фінансових втрат. Впровадження інструментів медіації — структурованого переговорного процесу за участю нейтрального посередника — набуває особливої актуальності як альтернативний та більш конструктивний метод вирішення суперечок [1]. Особливе значення медіація має у контексті підготовки фахівців, зокрема юристів та публічних службовців, оскільки формує у них навички безконфліктної комунікації та співпраці, необхідні для роботи у складних організаційних структурах [2]. Мета роботи полягає у визначенні ключових викликів, пов’язаних із впровадженням медіації в організаційне середовище, та окресленні перспектив її ефективного використання.

Корпоративна медіація - це застосування медіаційних технік та принципів для врегулювання внутрішньоорганізаційних суперечок: між працівниками, між відділами, або між керівництвом та персоналом. На відміну від судового розгляду чи адміністративного рішення, медіація ґрунтується на принципах добровільності, конфіденційності, нейтральності медіатора та самовизначення сторін [3]. Застосування цих інструментів дозволяє сторонам самостійно виробити рішення, яке найбільше відповідає їхнім інтересам, що сприяє його довготривалому виконанню та збереженню робочих відносин. До основних

інструментів медіації, що використовуються в організаціях, відносять: активне слухання, рефреймінг, фасилітація переговорного процесу та пошук спільних інтересів [2].

Незважаючи на очевидні переваги, впровадження медіації в організаційну культуру стикається з низкою суттєвих викликів. По-перше, це недостатній рівень обізнаності керівництва та персоналу про сутність та ефективність медіаційних процедур. Часто конфлікти розглядаються виключно через призму ієрархії та формального покарання, а не через призму співробітництва [1]. По-друге, існує проблема кваліфікації внутрішніх або залучених медіаторів. Для забезпечення нейтральності та професіоналізму потрібна спеціалізована підготовка, яка відповідає міжнародним стандартам [2]. По-третє, психологічний опір змінам з боку працівників, які звикли до традиційних авторитарних методів вирішення суперечок, може стати серйозною перешкодою. Крім того, важливим викликом є забезпечення конфіденційності в умовах організаційної структури та уникнення сприйняття медіатора як «шпигуна» керівництва [3].

Перспективи використання медіації в організаціях пов'язані з її потенціалом для формування культури діалогу та довіри. Впровадження медіації як елементу системи управління персоналом (HRM) може мати значний економічний та соціальний ефект. Шляхами підвищення ефективності є: інтеграція медіаційних навичок у програми навчання та підвищення кваліфікації усіх категорій персоналу [2]; розробка внутрішньої політики з управління конфліктами, яка чітко визначає роль медіації [3]; а також створення реєстру зовнішніх, незалежних та висококваліфікованих медіаторів для складних чи високочутливих випадків [2].

Висновок. Інструменти медіації є потужним ресурсом для перетворення організаційних конфліктів на можливості для розвитку. Подолання викликів, пов'язаних з обізнаністю, кваліфікацією та опором, відкриває перед організаціями шлях до формування більш гнучкого, продуктивного та гуманного робочого середовища. Подальші дослідження мають бути

зосереджені на вимірюванні ROI (повернення інвестицій) від впровадження внутрішніх медіаційних програм.

Список використаних джерел:

1. Дзевелюк М.В., Дзевелюк А.В. Особливості використання медіації у підготовці юристів та публічних службовців в зво. Медіація & Університети 1.0: Матеріали Міжнар. наук.-практ.конф. 15 листопада 2024р., Чернівці: 2024. С. 113-117.
2. Медіація у професійній діяльності юриста : підручник / ред. Н. Крестовська, Л. Романадзе ; Українська академія медіації. Одеса : Екологія, 2019. 462 с. ISBN 978-617-7046-89-8.
3. Дзевелюк М.В. Медіація як інструмент модернізації системи органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні. Наукові перспективи. Вип. № 6(60) 2025. С. 111-122.

УДК 005.95/96

Кулінська Анжела

професор кафедри публічного управління та адміністрування

Національного університету «Одеська політехніка»

ЗАСТОСУВАННЯ КОМПЕТЕНТНІСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ В ПРОЦЕСІ ОЦІНЮВАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Ключові слова: публічні службовці, оцінка, компетентності.

Проведений аналіз результатів діяльності публічних службовців дозволяє констатувати той факт, що можна бути впевненими в гарантованій успішній роботі процесу за допомогою компетентнісного підходу, якщо передбачається використання наступних компетентнісних інструментів як моделювання компетенцій, розроблення еталонної моделі компетенцій, побудова компетенцій навчальної програми та оцінювання компетенцій.

У зв'язку із цим, для служби управління персоналом державного органу

набувають значення питання вдосконалення методики визначення поточної або стратегічної потреби в публічних службовцях, яка би враховувала кількісну і якісну збалансованість між потребами державних органів та випусками фахівців спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

Почнемо із моделювання ключових компетенцій. Служба управління персоналом має справу з дорослою людиною. Тому, спрямовуючи діяльність на формування у фахівця готовності ефективно використовувати потенційні можливості для досягнення поставленої мети, служба управління персоналом повинна враховувати більш широкий феномен – навчання протягом життя [2]. Багато компетенцій є близькими та пов'язаними: аспекти, що є провідними в одній царині, допомагають в іншій.

Еталонними рамками визначаються такі: критичне мислення, творчість, ініціативність, вміння вирішувати проблеми, оцінювання ризику, вміння приймати рішення та вміння конструктивно керувати емоціями. Отже, будь-яка компетентнісна модель має ґрунтуватися на таких компетенціях, на яких буде базуватися ефективне і результативне оцінювання державних службовців як інструмент управління людськими ресурсами, що є основою для успішної самореалізації публічного службовця – як особистості, громадянина та фахівця.

Щодо другого компоненту компетентнісного підходу, то розроблення еталонної моделі компетенцій публічного службовця, це набір компетенцій, безпосередньо пов'язаних із діяльністю, яка має виконуватися. Оптимальним є включення до профілю 12-15 компетенцій. У спеціальній літературі можна знайти декілька методик створення профілю компетенцій, серед яких можна виділити англійський та американський підходи [3].

Американська школа в процесі створення профілів компетенцій використовує індуктивний підхід, рухаючись у дослідженні від одиничних, часткових компетенцій, притаманних найбільш успішним представникам певної професії, до узагальнених рис, включених до профілю компетенцій.

В основі англійського підходу створення профілю компетенцій лежить функціональний аналіз. Він передбачає консультації з роботодавцями та

іншими особами стосовно загальних, спільних для певного виду професійної діяльності, та часткових професійних функцій. Використовуючи дедукцію як метод дослідження, представники цієї школи формують набір відповідних компетенцій. Проте, як справедливо зауважують критики англійської школи компетенцій, наявність у людини вказаних у профілі компетенцій знань та навичок ще не визначає успішність на конкретному робочому місці.

На нашу думку, визначаючи профіль компетенцій для посад публічної служби України, слід враховувати як англійський, так й американський підходи. Це дозволить систематизувати методику оцінювання діяльності публічних службовців, зокрема закласти в основу його побудови напрям від визначення функцій та професійних завдань на посаді до відповідних їм компетенцій з уточненням поведінкових індикаторів прояву компетенції на основі поведінки успішних та неуспішних працівників для розроблення оцінних шкал рівнів прояву компетенцій.

Ще одному інструменту компетентнісного підходу до оцінювання діяльності публічних службовців у контексті розвитку служби управління персоналом приділимо увагу побудові компетенцій навчальної програми. Відповідно до рекомендацій Європейського парламенту та Ради Європейського Союзу компетенції визначаються як набуті в освіті реалізаційні здатності до здійснення службової діяльності [1]. Вони чітко вказують, що публічний службовець має вміти робити, показують відмінності між трьома рівнями освіти, віддзеркалюючи зростання складності компетенції, і разом формують основні загальні компетенції:

демонструють знання й розуміння, що є базовими або виходять за рамки базових або поглиблюють знання й розуміння, які асоціюються з рівнем бакалавра, створюючи основу і надаючи можливість для прояву оригінальності під час розроблення та застосування ідей, часто в рамках дослідного контексту;

можуть застосовувати знання й розуміння і здатність вирішувати проблеми в нових і незнайомих сферах у рамках проектів, пов'язаних із навчанням;

здатні інтегрувати знання й справлятися зі складними завданнями та

формулювати судження на основі неповної й обмеженої інформації, що передбачає врахування відповідальності, пов'язаної з використанням суджень;

можуть поширювати висновки і використані для формулювання їх знання й обґрунтування в середовищі фахівців та серед неспеціалістів несуперечливо;

володіють навчальними вміннями і навичками, що дозволяє продовжувати навчання значною мірою самостійно і незалежно.

Список використаних джерел

1. Бондаренко О.О. Значення компетентності персоналу у процесі впровадження системи менеджменту якості. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С.70-72.

2. Липовська Н.А., Серьогін С.М., Сорокіна Н.Г. Публічна служба: системна парадигма: монографія. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.

3. Ядранська О.В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління. *Економіка та держава*. 2019. № 1. С. 60-63.

УДК 378:330.341.1:004

Куріченкова Марія

здобувачка вищої освіти факультету економіки менеджменту та психології

Державного торговельно-економічного університету

Науковий керівник: Шинькович А.В., кандидат економічних наук, доцент кафедри публічного управління та адміністрування.

ЦИФРОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЯК ПЕРЕДУМОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ІННОВАЦІЙ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ТА БІЗНЕС-ОСВІТИ

Ключові слова: цифрові компетентності, підприємництво, інновації, бізнес-освіта, виклики.

У ХХІ столітті цифрові компетентності стали ключовою умовою професійної діяльності у будь-якій сфері. Вони передбачають здатність

ефективно використовувати цифрові технології для навчання, підприємництва, інноваційного розвитку та управлінських процесів.

Метою цього дослідження є аналіз ролі цифрових компетентностей, виявлення основних викликів для української бізнес- та управлінської освіти та визначення стратегічних напрямів їх подолання.

Основні виклики української бізнес- та управлінської освіти — низький рівень цифрової підготовки студентів і викладачів, фрагментарність програм та розрив між освітніми результатами і вимогами ринку праці. Станом на 2024 рік понад 53 % українців віком 18–70 років мають цифрові навички нижчого за базовий рівня, тоді як у країнах ЄС цей показник становить лише 30 % (Eurostat, 2023), що обмежує інноваційний потенціал бізнесу та конкурентоспроможність економіки. [1]. Недостатність системного формування цифрових навичок проявляється у фрагментарному підході до викладання дисциплін та низькому рівні підготовки понад 40 % викладачів закладів вищої освіти (Інститут інформаційних технологій НАПН, 2023). Як наслідок, виникає розрив між освітою та вимогами ринку праці, а практико-орієнтовані інструменти, такі як стажування, бізнес-симуляції та стартап-інкубатори, залишаються малопоширеними. Для подолання цих викликів необхідно розглянути успішні міжнародні практики [2]. Міжнародний досвід, зокрема польський, демонструє, що інтеграція фінансової, економічної та цифрової грамотності через бізнес-симуляції, стартап-проекти, співпрацю з компаніями, використання HEInnovate та принципу lifelong learning сприяє формуванню критичного мислення і командної взаємодії, а їхня адаптація в Україні допоможе скоротити розрив між освітою та бізнес-середовищем і визначити стратегічні напрями розвитку цифрових компетентностей. [3]. Напрями розвитку включають:

1. Інституціоналізацію цифрових навичок у державних освітніх стандартах.
2. Інтеграцію концепції 4К (креативність, комунікація, співпраця, критичне мислення) у навчальні програми.

3. Розвиток партнерства з бізнесом через стажування, бізнес-симуляції та стартап-інкубатори.

4. Використання цифрових інструментів самооцінки та підтримку навчання протягом життя.

Реалізація цих напрямів готує нове покоління підприємців і менеджерів, здатних ефективно застосовувати цифрові технології, генерувати інновації та створювати конкурентоспроможні бізнес-моделі в умовах digital-first економіки. [4].

Подолання викликів української бізнес- та управлінської освіти можливе лише через цілісне поєднання стратегічних напрямів та міжнародного досвіду. Реалізація визначеної у дослідженні мети — аналізу ролі цифрових компетентностей та шляхів подолання ключових викликів — підтверджує, що саме інституціоналізація цифрових навичок, інтеграція 4К, активна взаємодія з бізнесом і культура безперервного навчання формують основу для нового покоління підприємців. Вони будуть швидкими, інноваційними та готовими створювати конкурентоспроможний бізнес в умовах цифрової економіки. Такий комплексний підхід гарантує, що українські фахівці стануть не пасивними спостерігачами, а активними рушіями інноваційного розвитку.

Список використаних джерел

1. Добровольська Н. В., Мерінова С. В., Добровольський О. І. Дидактичний аспект формування цифрової компетентності майбутніх фахівців-економістів при викладанні курсу «Моделювання бізнес-процесів».

URL: <https://vspu.net/sit/index.php/sit/article/view/5480/4927>

2. Яськова Н., Лабжинський Ю. Розвиток цифрової компетентності наукових і науково-педагогічних працівників засобами електронних соціальних мереж. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/743469/1/2024-395-yaskovalabzhynskyi.pdf>

3. Дроздовська Л., Твердох Б., Панчишин В. (2024). Зарубіжний досвід розвитку бізнесу через призму освітніх компетенцій. Цифрова економіка та економічна безпека, 6(15), 137-141. <https://doi.org/10.32782/dees.15-20>

4. Eurostat (2023). Digital skills in the EU. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>

5. Міністерство цифрової трансформації України (2024). Звіт про розвиток цифрових навичок населення. URL: <https://thedigital.gov.ua>

УДК 005:364-043.5

Левкович Лідія

учитель історії, правознавства та громадянської освіти комунального закладу

«Вінницький ліцей №7 імені Олександра Сухомовського»

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВОЛОНТЕРСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Ключові слова: волонтерство, менеджмент, освіта, громадянське суспільство, громадянська активність.

Сучасні умови воєнного та післявоєнного розвитку України зумовлюють потребу в ефективному менеджменті не лише у державному чи бізнес-секторі, а й у сфері волонтерства та громадських ініціатив. Саме волонтерські організації та освітні спільноти відіграють важливу роль у підтримці Збройних Сил України, соціальній адаптації, психологічній реабілітації та формуванні активного громадянського суспільства. Менеджмент у таких організаціях має свої специфічні особливості — він базується на цінностях довіри, солідарності, добровільності, толерантності, а не лише на фінансових мотивах.

Менеджмент у волонтерських організаціях — це система управління людськими, матеріальними та інформаційними ресурсами, спрямованих на досягнення соціально значущих цілей, який:

- ґрунтується на емоційній мотивації та спільній меті;
- передбачає гнучкість управлінських рішень;

- опирається на неформальні лідерські структури;
- потребує комунікаційної компетентності та вміння працювати в умовах невизначеності.

Волонтерський менеджер має бути не стільки керівником, скільки координатором, наставником і натхненником, практик з власним досвідом. Власний педагогічний досвід засвідчує, що школа може стати осередком громадянської активності. На базі навчального закладу реалізовано кілька ініціатив, спрямованих на розвиток у дітей емпатії, соціальної відповідальності та навичок проєктного менеджменту.

Яскравими прикладами є благодійні STREAM-ярмарки, де учні, батьки та педагоги закладу збирають кошти для захисників (які знаходяться на лінії фронту, лікуванні, реабілітації), виготовляючи вироби, смаколики власноруч. Також одним із напрямків волонтерського менеджменту є плетіння маскувальних сіток. Плетіння сіток у ліцеї є прикладом ефективного волонтерського менеджменту — системного підходу до планування, координації та реалізації доброчинних ініціатив. Керівники волонтерських напрямів разом із педагогами формують графіки, розподіляють завдання, забезпечують матеріалами, координують роботу учнів, батьків і громади. Такий підхід дозволяє поєднати навчальний процес із практичною громадянською діяльністю. До роботи активно долучаються учні різних класів. Для них це не лише благородна справа, а й можливість відчувати себе частиною великої спільної мети. У процесі плетіння сіток діти вчаться:

- працювати в команді та допомагати одне одному;
- відповідально ставитися до спільної справи;
- планувати час і результат;
- розуміти значення волонтерської підтримки для суспільства.

Через такі ініціативи ліцей формує середовище, де волонтерство стає частиною культури закладу. Учні бачать реальний результат своєї праці — готові сітки передаються на передову, що мотивує до подальших добрих справ. Плетіння маскувальних сіток у Вінницькому ліцеї №7 — це не просто

добродійна акція. Це приклад якісного волонтерського менеджменту в освітньому середовищі, який виховує покоління відповідальних і свідомих громадян України.

Успіх волонтерських проєктів значною мірою залежить від емоційного клімату в команді. Менеджеру-координатору важливо дбати про баланс між мотивацією учасників і запобіганням емоційному вигоранню.

Ключовими принципами має бути саме:

- емпатія та взаємоповага у спілкуванні;
- прозорість прийняття рішень;
- усвідомлення соціальної місії діяльності;
- визнання внеску кожного навіть у дрібницях.

Волонтерський менеджмент базується на людяності — це не управління ресурсами, а взаємодія людей, об'єднаних спільною метою добра. Серед основних викликів сучасного волонтерського середовища — відсутність системної підготовки волонтерів, емоційне вигорання активістів, втомленість, невизначеність часу, скільки триватиме війна, нестача фінансових і комунікаційних ресурсів, потреба у визнанні волонтерського досвіду як складової громадянської освіти.

Отже, менеджмент у волонтерських організаціях — це насамперед управління людяністю, який розвиває у здобувачів освіти не лише добродійність, а й управлінські навички — планування, лідерство, командну взаємодію. Його ефективність вимірюється не фінансовими показниками, а кількістю долі, до яких доторкнулася допомога.

Освітній простір може стати потужною платформою для формування нової генерації лідерів — людей, які вміють організовувати добрі справи, приймати відповідальні рішення та діяти на благо спільноти. Досвід шкільних волонтерських проєктів показує: виховуючи добро — ми формуємо справжніх менеджерів громадянського суспільства, готових до відновлення України.

Список використаних джерел:

1. Єременко, А., Безрукова, О. (2023). Характеристика волонтерського руху та мотивація волонтерів в умовах російсько-української війни (за результатами якісного дослідження). *Соціологічні студії*, 2(23), 26–37. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1975242>
2. Овчарова, І. (2024). Соціальна робота з залучення молоді до волонтерської діяльності. Дисертація, Міністерство освіти і науки України. Запорізький національний університет. URL: https://phd.znu.edu.ua/page/PhD/2024/ovcharova/ovcharova_dis_FINAL_01_07_24.pdf
3. Мацієвський Ю. (доктор політичних наук; професор). Волонтерство та псевдоволонтерство в Україні: новий погляд крізь призму неформальних інститутів. *Політичні дослідження/Political Studies: Український науковий журнал*. 2024. № 1. С. 19-41. URL: https://ipend.gov.ua/wp-content/uploads/2024/05/2_Matsiievskyj.pdf
4. Менеджмент волонтерських груп від А до Я: навч.-метод. Посібник / за ред. Т.Л.Лях та інших. К.: Версо-04, 2012. 288 с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/3486/1/T_LYAKH_MVGVDZ_KSP&SR_IL.PDF
5. Менеджмент волонтерських програм: посібник для підготовки менеджерів волонтерських програм./ За заг. ред. Т.І. Сила, Т.Л. Лях; авт. кол.: Т. Журавель, Т. Лях, К. Пуха та ін. К.: ФОП Буря О.Д., 2020. 174 с. URL: <https://files.acquia.undp.org/public/migration/ua/UA-UNDP-volunteering-programmes.pdf>
6. Бондаренко А., Вдовцов Ю. Посібник по роботі з волонтерами. Київ, 2021. 164 с. URL: https://caritas.ua/wp-content/uploads/2022/02/5_ukr_digital_whole.pdf
7. «Буває телефонують і кажуть, що сітка вже не потрібна...» Розповідаємо про волонтерів з «Замасковані». 20 хвилин. URL: <https://vn.20minut.ua/dopomogha-armiyi/buvae-telefonuyut-i-kazhut-scho-sitka->

[vzhe-ne-potribna-rozpovidaemo-pr-11928637.html?fbclid=IwdGRjcANwKvtjbGNrA3AqxWV4dG4DYWVtAjExAAEe685LbcBAjEQ-J21Yc-qey-y8c9KodRLoMxUukCvD1C32d3y11lB-vbdgWW4_aem_OMzSO18FFs2fylkpKZK7ww](https://www.facebook.com/share/v/1Cwf5z13EP/)

8. ФБ "Всеукраїнський фестиваль STEMвесна2023" проєкт "Шлях до Перемоги" ВЛ № 7 ім.О.Сухоновського. URL: <https://www.facebook.com/share/v/1Cwf5z13EP/>

9. ФБ благодійний STREAM-ярмарок ВЛ № 7 ім.О.Сухоновського. URL: <https://www.facebook.com/share/p/15SuRkiXWxp/>

10. ФБ долучення учнів до плетіння сіток під час повітряних тривог ВЛ № 7 ім.О.Сухоновського. URL: <https://www.facebook.com/share/p/15SyPHSTSV6/>

УДК 005.94:004.8

Левченко Анна

Здобувачка вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Науковий керівник: Тимошенко Єлизавета

доктор філософії, старший викладач кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін, заступник декана з виховної та соціальної роботи

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

Ключові слова: штучний інтелект, менеджмент, цифровізація.

Сучасний бізнес світ перебуває під тиском постійних змін, таких як нестабільність ринків, швидка цифровізація, зростання обсягів даних та конкуренція з боку інноваційних компаній вимагають нових інструментів управління. Одним із найперспективніших засобів удосконалення системи менеджменту стає штучний інтелект (ШІ), який дозволяє поєднати швидкість обробки інформації з можливістю стратегічного прогнозування, він стає не просто технологією, а справжнім каталізатором змін, що дозволяє бізнесу швидше адаптуватися до ринкових реалій. Саме ця технологія розглядається нині як ключ до підвищення гнучкості та конкурентоспроможності бізнесу [1].

Мета дослідження – проаналізувати роль штучного інтелекту як інструменту підвищення ефективності управлінських процесів у сучасному бізнесі та визначити ключові виклики його впровадження.

Застосування ШІ у сфері управління виходить далеко за межі автоматизації рутинних процесів. Його можливості дозволяють створювати точні прогнози, оптимізувати ресурси та аналізувати поведінку клієнтів. До прикладу, у дослідженні McKinsey (2025) вказано, що компанії, які системно інтегрують ШІ в управлінські процеси, підвищують продуктивність щонайменше на 15 %, завдяки зменшенню ризиків та покращенню точності прийнятих рішень [2]. Це свідчить, що технологія перетворюється на дієвий інструмент стратегічного розвитку.

Цікавим фактом використання ШІ є зміна ролі менеджера. Якщо раніше основною функцією було збір та обробка інформації, то нині акценти зміщуються у бік стратегічного мислення, аналітики та оцінки сценаріїв розвитку. Управлінська роль також змінюється. Якщо раніше головним завданням менеджера була робота з інформацією, то зараз важливіше правильно інтерпретувати дані, мислити стратегічно та поєднувати технології з власним досвідом. На мою думку, саме така комбінація дозволяє зберігати баланс між цифрами й реальними ринковими умовами.

Попри всі переваги, інтеграція ШІ в менеджмент не обходиться без труднощів та викликів. Мова йде про етичні ризики, захист персональних

даних, небезпеку прозорості алгоритмів та надмірної залежності від технологій, яка може послабити критичне мислення менеджерів. Салімімогдам зі співавторами (2025) підкреслюють, що формалізація управлінських процесів без належного контролю може призвести до втрати довіри до управлінських рішень [3]. Україні ці виклики ще складніші, адже існує проблема законодавчого регулювання та недостатня цифрова інфраструктура в багатьох компаній.

Водночас приклади українського бізнесу показують позитивний потенціал. Monobank активно використовує ШІ у клієнтській підтримці, Rozetka – у персоналізованих рекомендаціях, а Nova Poshta застосовує алгоритми для оптимізації логістики. Це доводить, що навіть у складних економічних умовах технологія може приносити відчутний результат.

Не дивлячись на всі позитивні сторони, є такі дослідники та розробники ШІ, які вважають його найбільшою екзистенційною загрозою, при цьому продовжуючи далі удосконалювати технології. Загалом це демонструє, передусім високу функціональну (інструментальну) цінність штучного інтелекту. Однак спектр можливостей технологій ШІ дійсно створює новий рівень як технічного забезпечення корисних напрямків діяльності, так і правових загроз [4].

Отже, що штучний інтелект відкриває новий етап розвитку менеджменту. Його інтеграція у бізнес-процеси забезпечує швидкість реакції, ефективність використання ресурсів та якісно новий рівень аналітики. Водночас найбільший ефект досягається лише тоді, коли інноваційні технології поєднані з відповідальним управлінням, гнучкою організаційною культурою та стратегічним баченням.

Список використаних джерел

1. Aldossary S. AI-Driven Management Information Systems: Improving Accuracy, Reporting, and Business Efficiency. *SSRN Electronic Journal*. 2025. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.5268331> (дата звернення: 22.09.2025).

2. McKinsey & Company. The state of AI: How organizations are rewiring to capture value. McKinsey Global Survey. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (дата звернення: 22.09.2025).

3. Salimimoghadam S., Jafari M., Mehrabian A. The Rise of Artificial Intelligence in Project Management. Buildings. 2025. Vol. 15(7). P. 1130. URL: <https://doi.org/10.3390/buildings15071130> (дата звернення: 22.09.2025).

4. Тимошенко Є.А. Правова природа штучного інтелекту: проблеми і перспективи. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 4. С. 424–425. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-4/104>.

УДК 004.8:005:378

Лісіцин Владислав,

Здобувачк вищої освіти Навчально-наукового інституту «Юридичний інститут Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана»

Науковий керівник: Шульга Марина, доктор політичних наук, професор, професор кафедри політичних технологій, Навчально-науковий інститут «Юридичний інститут Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана»

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК СКЛАДОВА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ТА ОСВІТИ

Ключові слова: штучний інтелект, бізнес, освіта, управлінські процеси.

Штучний інтелект (AI) та цифрова трансформація – це тісно пов’язані між собою явища, які кардинально змінюють діяльність бізнес-компаній у сучасних умовах конкуренції. AI як здатність машин виконувати завдання, що, зазвичай, вимагають людського інтелекту, дедалі активніше впроваджується у цифрову трансформацію, процес, що потребує від бізнесу його адаптації до нових

цифрових технологій заради підвищення своєї продуктивності та прибутковості. Адже бізнес-компанії, які ефективно інтегрують AI у свою діяльність, отримують суттєві конкурентні переваги. А багатофункціональність AI дозволяє застосувати його у різних сферах бізнес-діяльності. Мова, у першу чергу, про:

- **Автоматизацію:** інструменти на базі AI перетворили рутинні операції на ефективні процеси.
- **Клієнтський досвід:** чат-боти, віртуальні асистенти та аналіз емоцій змінили взаємодію з клієнтами.
- **Прогностичну аналітику:** аналізуючи історичні дані, AI прогнозує майбутні події, що допомагає ухвалювати превентивні рішення.
- **Кібербезпеку:** алгоритми AI виявляють аномалії та загрози в реальному часі.
- **Оптимізацію ланцюгів постачання:** прогнозування попиту, контроль запасів та удосконалення логістики [Див.: 1].

З одного боку, використання AI у цифровій трансформації відкриває широкі можливості для бізнесу - від зростання ефективності і оптимізації процесів до персоналізації продуктів і послуг та більш обґрунтованого прийняття управлінських рішень загалом. З іншого, - створює серйозні виклики, серед яких, зокрема, потреба перебудови бізнес-процесів і забезпечення захисту даних. Це, у свою чергу, тягне за собою завдання реорганізації освітянського та управлінського секторів з огляду на можливості AI та ризики, пов'язані з його застосуванням, поміж іншим, і у самих цих секторах. Особлива увага тут має бути приділена етичним і правовим аспектам використання AI [Див.: 2; 3], а також підготовці кадрів, які обізнані з цими аспектами і мають необхідні цифрові навички для забезпечення поступового переходу до AI-економіки.

Що ж може AI у сфері освіти? Зокрема - прискорити досягнення Цілі сталого розвитку № 4 («Якісна освіта») [Див.: 5]. Так, ЮНЕСКО підтримує країни-учасниці у використанні потенціалу AI в освітньому контексті, наголошуючи на принципах інклюзивності та рівності. Також ЮНЕСКО прагне розширити

дискусію щодо ролі AI у подоланні нерівності в доступі до знань, наукових досліджень та культурного різноманіття, а також запобігти посиленню технологічного розриву між країнами. А у «Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні» зазначено, що ключовим завданням його впровадження в освіті є підготовка кваліфікованих фахівців [Див.: 4]. Сучасний ринок праці вимагає від освітньої системи більшої кількості компетентних спеціалістів у сфері AI. Невипадково у межах Пекінського консенсусу ЮНЕСКО підготувала документ «Штучний інтелект і освіта: посібник для політиків», мета якого – сформулювати єдине розуміння можливостей і викликів, що супроводжують розвиток AI, а також окреслити ключові компетенції, необхідні для ефективної діяльності в епоху AI [Див.: 5].

Викладачі, які застосовують інструменти AI у навчальному процесі, можуть більш доступно пояснювати матеріал, що сприяє інтенсивнішому засвоєнню знань. Важливо підкреслити, що AI не здатен замінити педагога, але може значно вдосконалити методику викладання та полегшити щоденну роботу. Розуміння принципів роботи AI допомагає системно аналізувати завдання, творчо використовувати сучасні наукові досягнення та формувати практичні навички у сфері розробки AI-систем [Див.: 6].

Що ж стосується управлінського сектору, то тут AI докорінно змінює звичні підходи, автоматизуючи рутинні процеси, обробляючи великі обсяги даних для отримання аналітичних висновків і вдосконалюючи прийняття рішень завдяки прогностичній аналітиці. Його використання дозволяє оптимізувати ланцюги постачання, покращити клієнтський сервіс через чат-боти, забезпечити стратегічне планування точними прогнозами ризиків і тенденцій. Співвідношення між функціями AI в управлінні та бізнесі відображене у Таб. 1.

Ключові ролі ШІ в управлінській практиці	Ключові ролі ШІ в бізнесі
<i>Прийняття рішень на основі даних:</i> аналіз великих масивів інформації для	<i>Підвищення ефективності:</i> швидші процеси завдяки

виявлення трендів, прогнозування та формування практичних рекомендацій. <i>Автоматизація процесів:</i> виконання рутинних завдань, що дозволяє менеджерам зосередитися на стратегічних проектах. <i>Покращення взаємодії з клієнтами:</i> чат-боти та машинне навчання допомагають оперативно обслуговувати користувачів і персоналізувати послуги. <i>Оптимізація логістики:</i> управління запасами, удосконалення доставки та прогнозування перебоїв. <i>Раціональний розподіл ресурсів:</i> планування, делегування завдань і контроль прогресу для підвищення продуктивності команд. <i>Контроль якості:</i> виявлення дефектів у продуктах чи послугах у режимі реального часу.	автоматизації та аналізу даних. <i>Скорочення витрат:</i> оптимізація витрат на логістику, персонал і операції. <i>Інновації:</i> глибше розуміння поведінки клієнтів і ринкових тенденцій сприяє розробці нових продуктів. <i>Конкурентні переваги:</i> завдяки швидкій адаптації до змін ринку та використанню аналітики.
---	---

Таблиця 1. Співвідношення функцій AI в управлінні та бізнесі (складено автором).

Висновок: AI суттєво змінив підхід до цифрової трансформації, дозволивши бізнес-компаніям працювати ефективніше, ухвалювати рішення на основі великих даних і створювати персоналізований досвід для клієнтів. Попри виклики, користь від його використання значно переважає ризики, а тому AI стає незамінним інструментом для бізнес-компаній, що прагнуть залишатися конкурентними. Щоб максимально використати потенціал AI, бізнесу необхідно діяти стратегічно: інвестувати в сучасні освітні і управлінські технології. У свою чергу, освітянський і управлінський сектори, щоб

задовольняти вимоги роботодавців, мають активно використовувати AI, не стільки реагуючи на виклики, з ним пов'язані, скільки трансформуючи їх у нові можливості за рахунок формування у людей відповідних компетентностей. Адже у процесі цифрової трансформації стає очевидним, що AI – це не просто інструмент, а рушійна сила розумного й більш взаємопов'язаного майбутнього.

Список використаних джерел

1. Phagan A. What is digital transformation and AI? URL: <https://www.edx.org/resources/what-is-digital-transformation-and-ai> (дата звернення: 11.09.2025).
2. Erduran S., Levrini O. The impact of artificial intelligence on scientific practices: an emergent area of research for science education. *International Journal of Science Education*. 2024. P. 1–8. URL: <https://doi.org/10.1080/09500693.2024.2306604> (дата звернення: 12.09.2025).
3. Artificial Intelligence (AI) in Science. Research and innovation. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/industrial-research-and-innovation/artificial-intelligence-ai-science_en (дата звернення: 12.09.2025).
4. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#n8> (дата звернення: 11.09.2025).
5. Artificial intelligence in education. URL: <https://www.unesco.org/en/digital-education/artificial-intelligence> (дата звернення: 14.09.2025).
6. Chumakova K. O., Chumakov K. I. USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE EDUCATIONAL PROCESS. *Innovate Pedagogy*. 2023. No. 59. P. 265–267. URL: <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/59.56> (дата звернення: 15.09.2025).

УДК 340.13

Лободюк Калерія

Здобувачка вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Дзевелюк Марина

Кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТИТУТУ ЗВЕРНЕННЯ ГРОМАДЯН В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Ключові слова: звернення громадян, цифровізація, електронна демократія, правове регулювання, цифрові сервіси.

Актуальність. Інститут звернень громадян є одним із ключових механізмів забезпечення взаємодії суспільства з органами влади. Його конституційна гарантія в Україні підкріплюється низкою законодавчих актів, включно із Законом «Про звернення громадян». Протягом останніх років розвиток цифрових технологій докорінно змінив механізми реалізації цього права, поступово формуючи нову модель електронної участі. Однак попри очевидні переваги, цифровізація звернень несе з собою ряд структурних, організаційних та правових проблем, які потребують системного вирішення.

Традиційно звернення здійснювалися у письмовій або усній формі, проте сучасні тенденції цифрової трансформації держави зумовили розвиток електронних сервісів, які істотно змінюють процедуру реалізації цього права та зумовила перехід до електронних форм взаємодії: е-звернення, е-петиції, портал «Дія», центри надання адмінпослуг (ЦНАП), електронна ідентифікація та ін [2, с.247]. Такі інструменти значно підвищили оперативність, зручність і

прозорість доступу до адміністративних послуг. Законодавча база, зокрема Закони «Про електронні документи», «Про електронну ідентифікацію», «Про публічні електронні послуги», забезпечує технічні та юридичні передумови для цифрових звернень.

Попри активне запровадження електронних сервісів, існує низка проблемних аспектів, які стримують ефективність цифрової трансформації інституту звернень. *Формалізм у реалізації електронної демократії*, адже багато цифрових ініціатив, зокрема е-петиції, не супроводжуються реальними механізмами впливу на ухвалення рішень. Н. Бондарчук зауважує, що цифрові сервіси часто мають декларативний характер, без створення умов для реальної участі громадян у процесах публічного управління [4]. *Відсутність сталої взаємодії з громадянським суспільством*. Органи публічної влади недостатньо залучають представників громадськості до обговорення й розв'язання суспільно важливих питань [4]. Це послаблює довіру до влади та знижує ефективність цифрових каналів зворотного зв'язку. *Інституційна інерція*, адже існує опір змінам з боку бюрократичного апарату. Запровадження електронних сервісів не завжди супроводжується внутрішніми організаційними змінами в діяльності органів влади, через що нові інструменти інтегруються повільно і неефективно. *Цифрова нерівність*. Серед основних бар'єрів — нерівномірний доступ до інтернету, особливо в сільських регіонах, а також низький рівень цифрової грамотності як серед населення, так і серед державних службовців [3]. Це обмежує реальну доступність електронних звернень для широких верств населення.

Електронна петиція, впроваджена у 2015 році, стала важливим елементом електронної демократії. Вона прирівнюється до письмового звернення і підлягає обов'язковому розгляду [5].

Наявне законодавство створює загальні умови для цифрового документообігу та електронної ідентифікації, однак не завжди відповідає динаміці технологічних змін. Актуальним залишається, захист персональних даних під час цифрової взаємодії; забезпечення юридичної сили електронних

підписів; удосконалення регламенту розгляду електронних звернень [1, с. 65]; визначення відповідальності органів за неналежну обробку звернень.

Перспективними напрями вдосконалення являються: *глибока цифрова інтеграція* з новітніми цифровими платформами, включно з Big Data — для аналізу масових суспільних запитів [3, с. 11]; штучний інтелект — для автоматизації обробки звернень [6]; чат-боти — як перша лінія комунікації; проактивні сервіси — які самі ініціюють надання допомоги чи інформації. *Усунення цифрової нерівності* через розроблення державних програм, підвищення цифрової грамотності, озширення цифрової інфраструктури та забезпечення інклюзивного доступу до цифрових сервісів [3]. З урахуванням розвитку технологій, необхідно адаптувати законодавство.

Висновки. Цифровізація інституту звернень громадян є не лише кроком до зручнішого доступу до послуг, але й інструментом побудови електронної демократії. Вона підвищує ефективність державного управління, робить владу прозорішою та відкритішою до діалогу. Однак успішна трансформація можлива лише за умови усунення цифрової нерівності, подолання формалізму та інституційної інерції, реального залучення громадян до процесу прийняття рішень, вдосконалення законодавчої бази з урахуванням нових технологічних викликів. Інститут звернень громадян в Україні еволюціонує у напрямі інтегрованої цифрової системи, яка поєднує елементи сервісу, участі й контролю, формуючи нову якість взаємодії між громадянином і державою.

Список використаних джерел

1. Дзевелюк М.В., Дзевелюк А.В., Чернишук Н.В. Цифрові технології і право: виклики цифрової трансформації та кібербезпека. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. Вип 12 (26). С. 62-72.
2. Дзевелюк М.В., Дзевелюк А.В., Яременко О.І. Електронне врядування: приклад впровадження додатку «ДІЯ» в Україні. *Наукові перспективи*. 2023. Вип. 11(25). С. 246-257.
3. Вербовський. І., Матвєєв В. Шляхи вдосконалення впливу цифровізації на ефективність державного управління в Україні. *Економіка. Управління. Іновації*

№1 (36), URL: <http://eui.zu.edu.ua/article/view/333383/322300> (дата звернення 25.09.2025 року).

4. Бондарчук. Н.В. Взаємодія органів публічної влади та громадянського суспільства в умовах цифровізації. *Публічне управління та адміністрування*. 2022. №28 URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/6406/1/2.pdf> (дата звернення 25.09.2025 року).

5. Дубняк.М.В. Адміністративно-правове забезпечення електронних послуг в умовах цифрової трансформації. *Інформація і право*. 2025. № 1(52).

6. Баранов О., Костенко О., Дубняк М., Головка О. Цифрова трансформація суспільства: правові аспекти та сучасні проблеми. Монографія. Державна наукова установа «Інститут інформації, безпеки і права Національної академії правових наук України» Київ-Одеса: Фенікс, 2024 184 с.

УДК 330.658.3

Любченко Вікторія

Здобувачка вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету Імені Михайла Коцюбинського

Дзевелюк Андрій

Кандидат юридичних наук, доцент,

доцент кафедри Фундаментальних і приватно-правових дисциплін.

Вінницького державного педагогічного університету

Імені Михайла Коцюбинського, медіатор

РОЛЬ МЕДІАТОРА У ФОРМУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ

Ключові слова. організаційне середовище, корпоративна культура, медіація, конфлікт, медіатор.

Актуальність. Формування корпоративної культури є важливою умовою ефективного функціонування сучасних організацій. Конфлікти, що виникають у колективах, потребують конструктивного врегулювання, адже їхнє ігнорування призводить до зниження результативності та погіршення мікроклімату. Роль медіатора полягає у забезпеченні діалогу, розвитку довіри та запобіганні деструктивним наслідкам суперечностей.

Мета дослідження. Дослідити роль медіатора у формуванні корпоративної культури та з'ясування його вплив на ефективність врегулювання конфліктів.

Виклад основного матеріалу. Корпоративна культура є складним соціально-психологічним феноменом, що охоплює систему цінностей, переконань, норм, традицій та ритуалів, які поділяються більшістю членів організації та визначають їхню поведінку. Вона являє найяскравішим виявом єдиної культури організації, яка поєднує в собі різні типи людей. Корпоративну культуру розглядають як своєрідну ідеологію управління, яка тісно пов'язана з діловою етикою, філософією бізнесу та організаційною поведінкою.

Корпоративна культура – це система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв, індивідуальних і групових інтересів, стилю керівництва, рівня взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з організацією. [1]

Корпоративна культура нерозривно пов'язана з управлінням персоналу, адже вона надає співробітникам повну та прозору інформацію про місію, стратегію та поточні події компанії. Крім того корпоративна культура створює відчуття єдності, сприяючи формуванню згуртованих та ефективних команд.

Таким чином, корпоративна культура це не просто набір правил, в стратегічний інструмент управління персоналом.

Медіація — структурована добровільна та конфіденційна процедура позасудового врегулювання спору (конфлікту), в якій медіатор (посередник) допомагає сторонам у розумінні їхніх інтересів та пошуку ефективних шляхів досягнення взаємоприйняттого рішення. [2]

Посередництво в конфлікті є вкрай складним завданням. Для його успішного виконання потрібно зрозуміти ключові елементи конфлікту: його справжня причина виникнення, рушійні сили та мотивацію учасників, а також механізми їхньої взаємодії. Вирішити конфлікт вдається лише тоді, коли вдається максимально врахувати інтереси всіх сторін, що беруть в ньому участь.

Медіатор – це нейтральна по відношенню до сторін конфлікту третя сторона, яка сприяє досягненню сторонами взаємоприйнятої згоди розв'язати цей спір, зосереджуючись при тому на інтереси сторін, а не на власні переконання.[3]

Однією із найважливіших функцій медіатора у формуванні корпоративної культури є превенція. Замість того аби чекати на виникнення конфлікту, медіатор працює над запобіганням і усуненням його причин і появи.

У цій ролі медіатор допомагає командам обговорювати потенційно конфліктні питання (розподіл ресурсів, зміни в організаційній структурі); виявляти системні проблеми в комунікації між співробітниками, надавати рекомендації щодо усунення непорозуміння; оцінювати рівень довіри та ефективності між працівниками.

Вирішуючи конкретний спір, медіатор не просто шукає компроміс між сторонами, а й аналізує причини його виникнення. Таким чином, діяльність медіатора розгортається на двох рівнях: він працює безпосередньо з співробітниками, навчаючи їх слухати один одного, аргументувати свою позицію, при тому без застосування агресії, а також знаходити спільне рішення. На другому рівні медіатор виступає як консультант корпоративної системи управління конфліктами. Він допомагає інтегрувати принципи медіації безпосередньо в діяльності управління персоналом. Це може включати в себе розробку внутрішніх правил і засобів для виявлення та реагування на загострення конфліктної ситуації, навчаючи менеджерів базовим навичкам медіації.

Висновок. Отже, можна зробити висновок що медіатор відіграє ключову роль у формуванні здорової корпоративної культури та врегулювання конфлікту. Його діяльність не обмежується лише на вирішення існуючих суперечках, в має значно ширший характер. Таким чином залучення медіатора стає стратегічним інструментом для побудови здорових відносин між персоналом, де конфлікт розцінюється не як загроза, а як можливість для розвитку і самовдосконалення, довіри та підвищення загальної ефективності команди.

Список використаних джерел:

1. Дзевелюк М.В., Дзевелюк А.В. Особливості використання медіації у підготовці юристів та публічних службовців в зво. Медіація & Університети 1.0: Матеріали Міжнар. наук.-практ.конф. 15 лист. 2024р., Чернівці: 2024. С. 113-117.
2. Медіація у професійній діяльності юриста : підручник / ред. Н. Крестовська, Л. Романадзе ; Українська академія медіації. Одеса : Екологія, 2019. 462 с. ISBN 978-617-7046-89-8.
3. Дзевелюк М.В. Медіація як інструмент модернізації системи органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні. Наукові перспективи. Вип. № 6(60) 2025. С. 111-122.

УДК 347

Максимук Олександр

Здобувач вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Махайла

Коцюбинського

Скічко Ірина

доктор філософії, асистент кафедри публічно-правових дисциплін Вінницького

державного педагогічного університету

імені Михайла Коцюбинського

ОСВІТА ТА КІБЕРБЕЗПЕКА

Ключові слова: кібербезпека, освіта, інтернет-джерела, інтернет-ресурс, освітній заклад.

Актуальність. Сьогодні освіта та її подача є неможливою без використання електронних ресурсів, однак вони можуть бути як корисними для нас так і шкідливими, збиваючи нас з пантелику недостовірною інформацією. Ризики відносно роботи з інтернет-джерелами можуть бути різними, це може бути не тільки дезінформація, але й активна участь зловмисника через веб-сторінку з якою взаємодіє студент чи засобами комунікації, до прикладу соц-мережі. А тому маючи на сьогоднішній день дану проблему, варто знати стратегію захисту.

Для початку вкажемо конкретніше які існують загрози кібербезпеки в освіті: Завантаження навчальних матеріалів із неперевіраних та недостовірних ресурсів; Фішинг - це той вид шахрайства коли зловмисники шляхом обману змушують вас розкрити різного роду конфіденційної інформації; DDoS-атаки - це кібератака яка може здійснюватись із кількох пристроїв, задля перезавантаження та блокування сервера. Що в результаті буде часткове або повністю виведене із ладу інтернет-ресурс [1].

Варто зазначити, що шкідливий контент та кібербулінг є постійними проблемами які активно починають виникати у шкільний період і може залишатись до моменту навчання у вищих навчальних закладах. Таким проблемам варто приділити увагу саме тоді коли вони починають з'являтися у підлітка чи зрілої людини. Найнебезпечніший вплив йде на підлітків, адже вони можуть сприймати це по своєму і найбільші наслідки переживатиме саме це покоління. Їх характер може змінюватись а самооцінка знижуватись. Задля подолання такої проблеми викладачам слід проводити бесіди на такі теми, мати такі стосунки із учнями, аби вони могли звернутись до викладача, як до друга, тим самим створюючи безпечне середовище [2].

Отож, коли ми знаємо з чим боримось ми можемо вивести стратегію захисту. Для початку слід оцінити ризики. Надалі варто відразу відокремити цінну інформацію на вашому пристрої та захистити її в першу чергу. Після захисту усіх даних, потрібно зрозуміти які наявні слабкі місця у нашому середовищі та переглянути існуючий захист, тобто ми пересвідчуємось чи він буде працювати і що необхідно чекати у разі інциденту. В загальному існують певні правила безпечного зберігання даних, і їх варто розглянути більш детальніше. Для початку звернемо увагу на класичне резервне копіювання даних. Варто регулярно використовувати таку функцію, задля відновлення видалених чи пошкоджених даних. Обов'язково слід оновлювати програмне забезпечення, особливу увагу варто приділити антивірусам. Чим старіше програмне забезпечення – тим більший шанс у зловмисника отримати ваші дані. Також варто мати обмежений доступ до конфіденційних даних учнів, студентів, викладчів та співробітників закладу. Певна інформація, така як особисті дані повинні мати обмежений доступ та/або доступні тільки для співробітників безпеки. Використання шифрування ваших даних для захисту інформації тобто паролів є основою. Фактично саме це ми можемо спостерігати у наших власних телефонах, адже ми хочемо зберегти власну інформацію від осіб, так само слід захищати і дані закладу. Сам доступ до мережі закладу повинні мати багатофакторну автентифікацію, задля кращого захисту. Це метод авторизації, коли особа повинна підтвердити що це справді вона через надання декількох доказів. Наприклад наш комп'ютер чи мережа інтернету інколи може нас перевіряти що це ми показуючи на вибір картинки чи вводячи нарисований код це і є автентифікація. Для кращого захисту, слід обрати відповідальну уповноважену особу. Заклад повинен призначити ту особу, яка буде слідкувати за інформаційним простором та безпекою щодо мережі та даних закладу. Вона повинна вчасно реагувати на інциденти, проводити регулярну перевірку та інші заходи безпеки [1].

Висновки. Таким чином, захистом даних мають займатись не тільки студенти та учні навчального закладу, але й викладачі та його співробітники.

Адже саме вони створюють той інформаційний простір для здобувачів освіти, який має бути достовірним. Захист даних є важливим фактором для доцільного навчання студентів та учнів. І тому не варто нехтувати банальними правилами безпеки, встановивши пароль чи зробивши резервне копіювання даних, а краще зайнятись більш серйозно захистом даних. Звичайний вірус чи одна атака шахраїв може легко прибавити роботу працівникам освітнього закладу та заплутати усіх учасників навчального процесу, що в результаті і призупинить саме навчання. Це є частиною нас і майбутнє стає теперішнім.

Список використаних джерел:

1. Забезпечення кібербезпеки в освітніх установах: обізнаність, правила, стратегія. 07.02.25. URL: <https://osvitafp.com.ua/2025/02/07/zabezpechennia-kiberbezpeky-v-osvitnikh-ustanovakh-obiznanist-pravyla-stratehiia/> (дата звернення 24.09.2025).
2. Кібербезпека в освіті. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/4518/pravylaoformlennnyaspyskuvykorystanyhdzherel.pdf> (дата звернення 26.09.2025).

УДК 658.012

Марич Маргарита

Здобувачка вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Науковий керівник: Зубар Іван, кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
факультету права, публічного управління і менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ІННОВАЦІЙНІ ОПЕРАЦІЙНІ МОДЕЛІ УКРАЇНСЬКИХ СТАРТАПІВ: АНАЛІЗ УСПІШНОГО ДОСВІДУ

Ключові слова: інновації, операційні моделі, стартапи, венчурне інвестування, цифрова трансформація, бізнес-моделі.

Цифровізація економіки України та розвиток інноваційних технологій створюють нові можливості для розвитку стартапів, які здатні адаптувати світові практики та формувати власні підходи до організації бізнесу. Інноваційні операційні моделі є ключовим чинником конкурентоспроможності українських стартапів у сучасному технологічному середовищі.

З організаційної точки зору, менеджери в усьому світі заохочують інновації через цінність, яку вони можуть створити в їхніх компаніях. Було доведено, що коли співробітники є інноваційними, продуктивність підвищується в результаті виконання та створення нових процесів [4, с. 158]. Цифрова трансформація змінює підходи до інновацій у бізнес-процесах, сприяючи створенню гнучких моделей, що забезпечують конкурентоспроможність [1, 2]. Водночас венчурна індустрія в Україні перебуває на етапі становлення і стикається з серйозними викликами [3, с. 81], що підтверджується динамікою інвестицій: обсяги венчурного фінансування зростали з 2015 по 2021 рік, але у 2022 році впали до 218 млн дол. США через геополітичні ризики [3, с. 82].

Методологічні аспекти інноваційного розвитку бізнес-процесів підприємств включають активний пошук нових можливостей, стратегічне управління, бізнес-моделювання та планування, що дозволяє адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища та підвищувати конкурентоспроможність [2]. Більшість українських стартапів будують свої моделі на платформному фундаменті, створюючи цифрові майданчики для обміну товарами, послугами або інформацією [1]. Серед інноваційних технологій особливо виділяють «цифровий двійник», який дозволяє віртуально моделювати реальні об'єкти, прогнозувати зміни та підвищувати ефективність процесів [2].

Серед міжнародних прикладів варто відзначити Airbnb і Uber – платформи для оренди житла та транспортних послуг, які надихають українські ІТ-стартапи. Венчурне фінансування слугує для них інструментом швидкого масштабування, а методологічні інструменти стратегічного управління забезпечують адаптацію до кризових умов. ІТ-сектор України, який налічує понад 2300 компаній, орієнтований на глобальний ринок і демонструє зростання навіть в умовах нестабільності [1].

Цифрові операційні моделі забезпечують оперативну взаємодію між учасниками незалежно від їхнього місцезнаходження [1]. Аналіз венчурного ринку свідчить про суттєве зростання інвестицій – від 21 млн до 571 млн дол. США у період 2015–2021 років з позитивними прогнозами на 2023–2027 роки. Особлива увага приділяється інноваціям у сферах освіти, медицини та культури, де венчурний капітал стимулює вдосконалення бізнес-процесів і економічне зростання. Досвід глобальних лідерів, таких як Apple, Microsoft і Amazon, підтверджує, що ефективні цифрові операційні моделі є основою конкурентоспроможності, що особливо актуально для українських стартапів [1, с. 4].

Отже, проведені дослідження свідчать, що інноваційні операційні моделі українських стартапів, натхненні платформними підходами та методологічними аспектами інноваційного розвитку бізнес-процесів, забезпечують стійкий розвиток у цифровій економіці, а венчурне фінансування виступає ключовим ресурсом. Платформні бізнес-моделі, що забезпечують швидке масштабування та ефективну взаємодію учасників, демонструють найвищий потенціал для зростання вітчизняних компаній. Успішна цифрова трансформація потребує не лише впровадження передових технологій, але й стратегічного управління бізнес-процесами з адаптацією глобальних практик до локальних умов. Для сталого розвитку стартап-екосистеми необхідна комплексна підтримка, що включає активізацію венчурного фінансування, удосконалення нормативно-правової бази та фокус на інноваціях у пріоритетних секторах економіки.

Список використаних джерел

1. Величко К. Ю., Цибульська Е. І. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>. (дата звернення 11.10.2025)
2. Вініченко І. І., Полегенька М. А., Дьяченко Н. К. Методологічні аспекти інноваційного розвитку бізнес-процесів підприємств. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-36>. (дата звернення 11.10.2025)
3. Кравчук Н. О., Савонік Т. П., Халіман О. В. Аналіз практики залучення венчурного інвестування у функціонування стартапів України. Підприємництво і торгівля. 2023. № 39. С. 79-85.
4. Зубар І.В, Махначова Н.М. Інноваційний менеджмент у забезпеченні стійкості бізнесу в кризових умовах. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. XIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця-Луцьк, 14-16 травня 2025 р. Вінниця, 2025. Ч. 1. С. 156-166.

УДК 321.7:004]:316.334.3(477)

Матяш Ілля

Здобувач вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла

Коцюбинського

Дзевелюк Марина

кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та

менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені

Михайла Коцюбинського

**ЕЛЕКТРОННА ДЕМОКРАТІЯ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ
ПРАВОТВОРЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ**

Ключові слова: електронна демократія, правотворча діяльність, цифрова участь, антикорупційна діяльність, інтеграція з ЄС.

Актуальність. Сучасний розвиток цифрових технологій зумовлює суттєві трансформації у сфері державного управління та правотворчої діяльності. Електронна демократія є важливою складовою процесу цифрової трансформації сучасної держави. Вона передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій для розширення участі громадян у прийнятті політичних і правових рішень. В умовах демократичних реформ в Україні, що супроводжується воєнними викликами, євроінтеграційними процесами та потребою в підвищенні довіри суспільства до державних інституцій, електронна демократія стає одним із ключових чинників удосконалення правотворчої діяльності.

Починаючи з 2000х років, вітчизняні та зарубіжні науковці виражають інтерес до цифрових трансформацій держави. К. Хакер і Я. ван Дійк визначили цифрову демократію як «сукупність ініціатив із практикування демократії без часових, просторових чи інших фізичних обмежень, у яких інформаційно-комунікаційні технології та комп'ютерно-опосередкована комунікація слугують доповненням, а не заміною класичної «аналогової» політичної практики» [1]. В свою чергу електронна демократія розглядається як форма прямої та представницької демократії, що реалізується через цифрові інструменти: онлайн-петиції, електронні консультації, публічні обговорення, цифрове голосування тощо, основними принципами якої є відкритість, інклюзивність, прозорість та підзвітність влади суспільству. Для правотворчої діяльності це означає інституціоналізацію нових форм участі громадян у законотворчому процесі.

Важливим кроком у розвитку правотворчої діяльності в Україні стало запровадження у 2015 р. інституту електронних петицій, які набули статусу офіційного механізму впливу громадян на законотворчі та управлінські рішення [2]. Для правотворчої діяльності це означає появу нових можливостей

комунікації між органами влади та суспільством, а також розширення каналів громадської участі. Урядові та парламентські портали забезпечують доступ до інформації про проєкти нормативно-правових актів та організовують електронні консультації з громадськістю.

Європейський курс України також трансформує правотворчу діяльність. 22 лютого 2022 р. було подано заявку на вступ України до ЄС, яка була схвалена 23 червня 2022 р. Європейською радою, а протягом усього 2023 р. велась підготовка переговорів щодо вступу України до ЄС, яка завершилась 12 грудня позитивним рішенням Ради Європейського Союзу. В зв'язку з цим в Україні виникли зобов'язання щодо приведення законодавства до *acquis* ЄС (надбання спільноти) та створення Загальнодержавної програми адаптації України до законодавства ЄС. Згодом було прийнято ЗУ «Про правотворчу діяльність» з метою впорядкування правотворчої діяльності в Україні, посилення взаємодії між учасниками правотворчої діяльності у процесі підготовки нормативно-правових актів, а також контролю за їх реалізацією, *забезпечення участі громадянського суспільства у правотворчій діяльності* та якості законодавства України [4].

Саме тому, цифрові інструменти участі (публічні консультації, відкриті дані, е-петиції) забезпечують масштабний і відтворюваний зворотний зв'язок та підзвітність, що відповідає вимогам політики ЄС у сфері «кращого регулювання» й підвищує якість регуляторного циклу. Керівні принципи Better Regulation вимагають планування та проведення консультацій із прозорим оприлюдненням результатів і включенням заінтересованих сторін, чому сприяють цифрові канали як технічна основа е-демократії. Інтеграція е-демократичних практик у підготовку Загальнодержавної програми адаптації *acquis* пришвидшує узгодження норм та підвищує легітимність реформ у межах переговорних кластерів і глав. Таким чином електронні консультації, петиції, опитування стають інструментом залучення громадян до правотворчості.

Також варто звернути увагу на антикорупційний ефект електронної демократії, який виражається в тому, що електронні реєстри та публічні бази

даних знижують ризики зловживань, оскільки забезпечують прозорість процесів [2].

Отже, можна виділити наступні позитивні наслідки електронної демократії для правотворчої діяльності: підвищення рівня довіри громадян до інститутів влади; залучення до правотворчої діяльності широких верств населення та експертної спільноти; підвищення якості та обґрунтованості нормативних актів завдяки зворотному зв'язку; формування демократичної правової культури, орієнтованої на діалог. Але, незважаючи на позитивний ефект, залишаються виклики, насамперед це: недостатня цифрова грамотність; питання забезпечення кібербезпеки в умовах діджитал трансформації права [5, с. 70]; цифровий розрив - нерівномірний доступ до цифрових технологій між різними групами населення; недостатня інтегрованість електронних інструментів у парламентські та урядові процедури; відсутність уніфікованої платформи для консультацій на національному рівні ускладнює системність правотворчого процесу; часто отримані від громадськості пропозиції залишаються декларативними, що знижує ефективність участі громадян.

Висновки. Вплив електронної демократії на правотворчу діяльність в Україні очевидна, зробивши її більш відкритою, доказовою та орієнтованою на потреби суспільства. А в контексті наближення до ЄС вона виступає практичним інструментом виконання вимог «кращого регулювання». Стратегічним завданням залишається інституційно вмонтувати цифрові механізми участі в стандартні процедури законотворення, забезпечивши єдину інфраструктуру консультацій, стійкість до кіберзагроз і обов'язкові цикли зворотного зв'язку, що перетворить участь із формальності на дієвий компонент якісних законів.

Список використаний джерел

1. Войнова Е. О. Електронна демократія: трансформація осмислення. *Політичне життя*. 2020. № 4. С. 21-29.

2. Про звернення громадян: Закон України від 2 жовтня 1996 р. №393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 20.09.2025)

3. Симисенко І. Політична участь та електронна демократія: виклики в умовах російського вторгнення в Україну. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. Вип. № 1 (77). С. 169-175.

4. Про правотворчу діяльність: Закон України від 24.08.2023. №3354-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3354-20#Text> (дата звернення 22.09.2025р.).

5. Дзевелюк М., Дзевелюк А., Чернищук Н. Цифрові технології і право: виклики цифрової трансформації та кібербезпека. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. Вип 12 (26). С. 62-72.

УДК 35:378.147

Мельник Софія

Здобувачка вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету Імені Михайла Коцюбинського

ОСВІТА ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ПРОБЛЕМИ ТА ТРЕНДИ

Ключові слова: вдосконалення освіти публічних службовців, державна служба в умовах воєнного стану, сучасні тренди та виклики державної служби.

Ефективне та відповідальне виконання державним службовцем своїх обов'язків, залежить політичний, соціально-економічний, правовий та духовно-культурний благоустрій кожної цивілізованої держава.

Сучасний держслужбовець повинен: ефективно використовувати свої професійні знання та навички задля належного виконання посадових обов'язків передбачених посадовою інструкцією; розвивати стосунки з колегами та створювати професійну атмосферу з іншими; демонструвати здатність адаптуватися до різних життєвих ситуацій; комплексно поєднувати свої знання та вміння для полегшення виконання своєї роботи у сучасному світі.

На думку сучасних науковців, висококомпетентних державних службовців в університетах необхідно готувати під вимоги сучасних роботодавців з сучасними умовами праці. Наголошує на цьому і прагнення України подолати шлях євроінтеграції. Для цього слід вирішити низку нагальних проблем всередині нашої держави. Такі проблеми характеризуються: відсутністю чіткого перерозподілу адміністративних та політичних завдань в системі управління державного апарату; недостатня прозорість діяльності державних службовців; недосконалість механізмів призначення, звільнення та просування по державній службі; неналежне надання послуг державними службовцями. Н. Алюшина вважає, що для формування високоефективних компетентностей державних службовців відповідно до європейських стандартів слід використовувати накопичений роками досвід країн Європи задля реалізації ідеї «компетентної сервісної та цифрової України» [3].

Зміни в інституті державного управління відбуваються не лише під впливом прагнення України стати членом Європейського Союзу, але й під впливом глобальних викликів, таких як: COVID-19 та повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України. Відповідно під впливом цих подій, з'являється й проблема кадрового забезпечення та підвищення кваліфікації працюючих державних службовців, що є актуальною, і сьогодні. Сучасними методами підвищення кваліфікації працівників є: проведення тренінгів, використання case study, застосування баскет-методу, залучення коучів, проведення майстер-класів, реалізація поведінкового методу та методу сторітеллінгу, застосування екшн-навчання, реалізація методів:

shadowing(стеження) та методу secondment(своєрідного «відрядження»). Іншими методами є: Building-метод, E-learning, самонавчання та метод Brainstorming.

Завдяки реалізації цих методів можна забезпечити висококваліфікованими кадрами різних рівнів інституції [2, с. 70-74].

Ще одним із напрямків вдосконалення державної служби є інтеграція штучного інтелекту та цифрових технологій під час процесу якісного надання послуг державними службовцями. Як показують дослідження, вже сьогодні в цьому русі така інтеграція робить значні успіхи, що підтверджується високим показником Індексу показником розвитку електронного уряду [1, с.6-7].

У висновку ми дійшли, що для ефективного виконання державними службовцями своїх обов'язків та для інтеграції європейського досвіду в українські реалії необхідно не лише вирішити проблему кадрового забезпечення та регулярного проведення заходів для підвищення кваліфікації вже працюючих державних службовців застосовуючи сучасні методи навчання, але й вирішувати інші проблеми пов'язані з забезпеченням високоефективних та компетентних кадрів.

Список використаних джерел

1. Бабічев, А., Котковський, В., & Чередниченко, Т. (2024). Технології та інновації у публічному управлінні: сучасні тренди, вплив на якість державних послуг. Економіка та суспільство, (65).
2. Дзюрах, Ю. М., & Потапська, Б. В. (2023). Підвищення професійного рівня державних службовців в системі публічного управління.
3. Сучасні виклики забезпечення ефективної та відповідальної державної служби. Новини. URL: <https://journal-discourse.com/uk/kataloh-statei/2024/2024r-481-3/suchasni-vyklyky-zabezpechennia-efektyvnoi-ta-vidpovidalnoi-derzhavnoi-sluzhby>.

УДК 004.8:004.9:316.77:339.138

Міщенко Дар'я

Здобувачка вищої освіти відділення бізнес-комунікацій, права та туризму
Фахового коледжу інженерії, управління та землевпорядкування
Державного некомерційного підприємства «Державний університет
«Київський авіаційний інститут»

Науковий керівник: Віта Гоменюк, викладач вищої категорії

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ І ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕДІЙНОГО ПРОСУВАННЯ NIKE

Ключові слова: штучний інтелект, цифрова інформація, медійне просування, підвищення ефективності.

У сучасну епоху глобалізації та динамічного розвитку цифрових технологій маркетинг зазнає кардинальних перетворень. Штучний інтелект і цифрова трансформація стали ключовими інструментами, що допомагають брендам ефективно взаємодіяти зі своєю аудиторією. Яскравим прикладом успішного впровадження цих інновацій є компанія Nike, яка інтегрувала їх у свої комунікаційні та маркетингові стратегії. Її досвід демонструє, що використання сучасних технологій не лише сприяє підвищенню залученості споживачів, але й відкриває нові можливості для створення конкурентних переваг на глобальному ринку.[1,2]

Використання штучного інтелекту у корпоративній діяльності Nike охоплює широкий спектр стратегічних напрямів із високим рівнем інтеграції цифрових технологій. Насамперед це стосується аналізу поведінки споживачів на платформах соціальних медіа та інших цифрових ресурсах. Застосування алгоритмів машинного навчання дає змогу компанії здійснювати точне прогнозування уподобань цільової аудиторії, що дозволяє розробляти персоналізований контент і рекомендації щодо продукції. Чат-боти та віртуальні

асистенти, засновані на штучному інтелекті, слугують для покращення взаємодії зі споживачами, забезпечуючи оперативну та комфортну комунікацію. Окрім цього, технології штучного інтелекту сприяють оптимізації рекламних кампаній, забезпечуючи ефективний вибір каналів просування і прогнозування їхньої результативності на основі аналітичних даних.[2]

Результати дослідження. Цифрова трансформація маркетингу компанії Nike полягає у плавному переході від традиційних методів до створення розгалуженої цифрової екосистеми. Основний акцент робиться на активне використання соціальних мереж, мобільних додатків, платформ для відеоконтенту, а також на впровадження технологій доповненої та віртуальної реальності. AR примірки взуття чи VR-тренування забезпечують клієнтам неповторний користувацький досвід, що значно посилює емоційний зв'язок з брендом. Крім того, важливу роль відіграє аналітика великих даних, яка допомагає точно сегментувати аудиторію, розробляти ефективні рекламні стратегії та оптимізувати витрати на маркетинг [1,3]

Результати застосування таких інструментів демонструють свою ефективність. Nike успішно покращує рівень залученості аудиторії в соціальних мережах, знижує витрати на рекламу та впроваджує інноваційні маркетингові формати, які завойовують популярність на міжнародному рівні. Однак компанія також стикається з низкою викликів, серед яких варто відзначити питання захисту персональних даних, постійну потребу в інвестиціях у технологічний розвиток та ризики втрати «людяності» бренду через надмірну автоматизацію комунікацій [4,5].

Попри очевидні переваги, Nike змушений долати низку викликів, серед яких: забезпечення надійного захисту персональних даних користувачів, постійне фінансування впровадження новітніх технологій, а також ризики пов'язані із можливим втратою «людяності» бренду через активну автоматизацію. Водночас перспективи розвитку компанії все ще виглядають обнадійливими, зокрема завдяки інтеграції у метавсесвіт, створенню

віртуальних магазинів, впровадженню гейміфікації та розширенню спектру індивідуалізованих сервісів.[5]

Висновок. Штучний інтелект і цифрова трансформація стали ключовими інструментами для Nike у просуванні бренду через медіа. Завдяки цьому компанія ефективно поєднує новітні технології з емоційним і ціннісним змістом комунікацій, встановлюючи нові стандарти взаємодії зі споживачем. Подальший розвиток цих напрямів відкриває перед брендом можливості для інтеграції у метавсесвіт, розширення використання елементів гейміфікації та впровадження нових форматів персоналізованого контенту. Таким чином, Nike не лише успішно адаптується до сучасних реалій, але й активно впливає на формування майбутнього глобального маркетингу.[1,4,5]

Список використаних джерел

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 15-те вид. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2018. 912 с.
2. Парсяк В.Н. Маркетинг: сучасна концепція та технології: підручник. Херсон: Олді-плюс, 2015. 324 с.
3. Іванова І.В., Боровик Т.М., Залозна Т.Г., Руденко А.Ю. Використання штучного інтелекту в маркетингу. Маркетинг і цифрові технології. 2023. Т. 7. Вип. 2. С. 32–42.
4. Artificial intelligence in marketing: Systematic review and future research direction. International Journal of Information Management Data Insights, Vol. 1, Issue 1, 2021.
5. Artificial intelligence in interactive marketing: a conceptual framework and research agenda. Journal of Research in Interactive Marketing, 2024.
 . – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2667096820300021>
https://www.researchgate.net/publication/372676769_Artificial_intelligence_in_interactive_marketing_a_conceptual_framework_and_research_agenda
 (дата звернення: 30.09.2025)

УДК 331.101.3

Зубар Іван

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри публічного управління
та менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла
Коцюбинського

Муратова Юлія

здобувачка вищої освіти факультету права, публічного управління і
менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла
Коцюбинського

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ НА РИНКУ ПРАЦІ

***Ключові слова:** менеджмент, персонал, мотивація, професійний розвиток, корпоративна культура, компетентності, стратегії розвитку*

Україна наразі перебуває у складному періоді, який зумовлений військовими діями та геополітичними процесами. Така нестабільність істотно ускладнює ситуацію на ринку праці та спричиняє дефіцит висококваліфікованих фахівців [1]. У сучасних умовах динамічних змін ринкового середовища та зростання конкуренції інноваційні підходи до мотивації професійного розвитку персоналу набувають особливого значення для забезпечення результативності діяльності підприємства.

Незалежно від галузі діяльності, організації змушені активно конкурувати за кожного висококваліфікованого працівника. Це обумовлює необхідність застосування інноваційних підходів для ефективного залучення та утримання персоналу [2]. Ключовими факторами, що впливають на конкурентоспроможність за таланти Дрейчук М. та Ситник Й. визначають

економічний стан країни, демографічні тенденції, наявність технологічних інновацій, глобалізація ринку праці, наявність корпоративної культури та бренду організації, безпека та політична стабільність [1]. Окрім цього, як зазначають Обиденнова Т. та Лещенко А., варто активізувати застосування сучасних мотиваційних методів і технологій, що сприяє залученню талановитих працівників до творчого розв'язання як типових, так і нестандартних управлінських завдань, а також стимулює їх до довготривалого співробітництва з організацією. Це набуває актуальності в умовах посилення конкуренції за висококваліфіковані кадри. Орієнтація підприємства на безперервний професійний розвиток персоналу забезпечує підвищення загальної ефективності управлінських процесів і продуктивності праці, оскільки нові знання та компетентності дозволяють працівникам більш якісно виконувати свої функціональні обов'язки [3].

Висококваліфікований персонал відіграє надзвичайно важливу роль у сучасному бізнес-середовищі. Його значущість обумовлюється низкою ключових аспектів, які демонструють вплив цієї категорії працівників на ефективність і результати діяльності організацій. Використання мотиваційних інструментів у сфері професійного розвитку персоналу спрямовується на заохочення працівників до постійного самовдосконалення та вдосконалення їхніх фахових компетентностей, що підвищує їхню цінність для роботодавців. Реалізація мотиваційних заходів, орієнтованих на розвиток персоналу, сприяє зростанню ефективності та продуктивності праці [5]. Працівники, які відчують підтримку з боку керівництва та мають можливості для професійного зростання, демонструють вищу залученість у виконання трудових завдань і більшу відповідальність за результати діяльності підприємства. На рис. 1 представлено основні інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємства, згідно з рекомендаціями вітчизняних науковців Обиденнової Т. і Лещенко А. [3].

Залучення та утримання висококваліфікованих працівників є стратегічним пріоритетом для багатьох організацій у умовах посиленої конкуренції за

таланти. Це потребує впровадження інноваційних підходів і стратегій у сфері управління персоналом. Серед основних напрямів таких стратегій виділяють індивідуалізацію пропозицій для кожного кандидата, формування привабливого бренду роботодавця, застосування сучасних методів підбору та оцінки персоналу, а також розвиток і підтримку корпоративної культури організації.

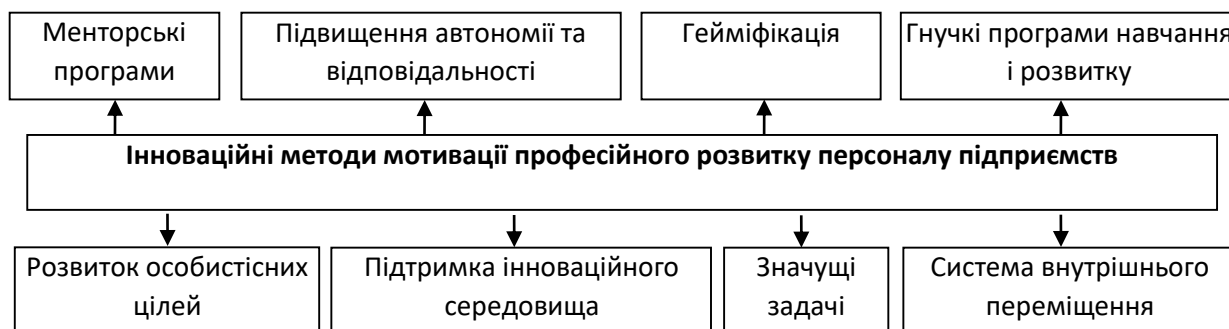


Рис.1.Основні інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємства. Джерело: [3]

В умовах воєнного конфлікту в Україні особливо важливо враховувати специфіку розробки та впровадження інструментів і технологій залучення та утримання персоналу. Особливо гостро це питання постає у підприємств критично-важливої інфраструктури, до яких відносяться енергетичні компанії, транспортні оператори, телекомунікаційні мережі, водопостачальні та логістичні системи, оскільки ефективність їхньої діяльності безпосередньо впливає на стабільність функціонування суспільства та економіки в цілому [4]. Організації повинні демонструвати чутливість до потреб своїх працівників, розглядаючи їхній добробут і безпеку як ключові пріоритети. Поєднання сучасних управлінських інструментів з гуманним підходом сприяє формуванню стабільного та продуктивного робочого середовища навіть за умов високої нестабільності.

Отже, сучасні умови ринку праці в Україні, зумовлюють необхідність застосування інноваційних методів мотивації та управління персоналом. Використання сучасних інструментів мотивації, розвиток професійних компетентностей, підтримка корпоративної культури та бренду роботодавця сприяють залученню та утриманню працівників, підвищенню їх продуктивності

та відповідальності. Особливо актуальним є застосування таких підходів на підприємствах критично-важливої інфраструктури, де забезпечення добробуту та безпеки персоналу має стратегічне значення для стабільності функціонування організації та економіки загалом

Список використаних джерел

1. Дрейчук М., Ситник Й. Інноваційні підходи до залучення та утримання висококваліфікованого персоналу в умовах конкурентної боротьби за таланти. Сталій розвиток економіки. 2024. №2(49). С. 264-269.

2. Зубар І. В., Яременко О. І., Онищук Ю. В. Перспективи розвитку земельних відносин фермерських господарств в умовах децентралізації публічної влади в Україні. Вінниц. держ. пед. ун-т ім. М. Коцюбинського. Вінниця : Рогальська І. О., 2021. 247 с.

3. Обиденнова Т., Лещенко А. Інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2024. №18. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-14).

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.

5. Ramalho, T. S., & Martins, M. de Fátima. (2022). Sustainable human resource management in the supply chain: A new framework. Clean Logistics & Supply Chain.

УДК 351+334.012]:378.14:004.75

Нечаєва Ірина

Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Запорізька політехніка»

АДАПТАЦІЯ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ З АДМІНІСТРУВАННЯ ТА БІЗНЕСУ ДО ПОТРЕБ РИНКУ FinTech-СПЕЦІАЛІСТІВ

Ключові слова: адміністрування, бізнес, FinTech, компетентності, блокчейн, смарт-контракти.

Сучасний фінансовий ринок зазнає трансформації під впливом стрімкого розвитку FinTech, що формує попит на спеціалістів із поєднанням знань у сфері адміністрування, бізнесу, фінансів та технічних компетентностей щодо архітектури блокчейну й програмування смарт-контрактів. Водночас освітні програми (ОП) часто орієнтуються на традиційні моделі, відстаючи від динаміки ринку, що зумовлює розрив між компетентностями випускників і потребами роботодавців, для яких інноваційність та цифрова грамотність є критичними.

Актуальність дослідження полягає в необхідності розробки науково обґрунтованих підходів до модернізації освітнього процесу та адаптації ОП, що має забезпечити формування у майбутніх фахівців гібридних компетентностей на стику бізнесу, фінансів і новітніх цифрових технологій, та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності випускників і забезпеченню стійкого інноваційного розвитку фінансово-економічного сектору держави.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо адаптації ОП з адміністрування та бізнесу для формування компетентностей FinTech-спеціалістів з урахуванням сучасних вимог ринку праці та трендів цифрової трансформації економіки.

Результати дослідження. Стрімкий розвиток фінансових технологій (FinTech) докорінно змінює традиційні моделі ведення бізнесу та адміністрування. Однією з найбільш трансформаційних інновацій є технологія блокчейн (Blockchain) та її основний компонент – смарт-контракти (Smart Contracts), які забезпечують децентралізацію, прозорість та автоматизацію бізнес-процесів [1; 2]. Відповідно формується високий попит на фахівців з затребуваними гібридними компетенціями на ринку праці. Як наслідок, сучасні

ОП з адміністрування та бізнесу стикаються з нагальною потребою в адаптації, щоб забезпечити випускників релевантними знаннями та навичками.

Адаптація ОП вимагає інтеграції міждисциплінарних знань на перетині фінансів, менеджменту, права, адміністрування та інформаційних технологій. Формування компетентностей у сфері блокчейн та смарт-контрактів для фахівців з адміністрування та бізнесу має охоплювати як концептуальне розуміння, так і практичні аспекти їх застосування [3]:

1) концептуальна інтеграція передбачає включення в навчальні дисципліни («Фінансовий аналіз», «Управління ризиками», «Інвестиційний менеджмент», «Антикризове управління», тощо) тем, що розкривають потенціал блокчейну для оптимізації ланцюгів постачання, підвищення кібербезпеки, управління цифровими активами та децентралізованих автономних організацій (DAO) [4];

2) правове та регуляторне поле забезпечує вивчення юридичного статусу смарт-контрактів, питань цифрової ідентифікації та відповідності в умовах децентралізованих фінансів (DeFi). Для бізнес-фахівців критично важливо розуміти, що хоча смарт-контракти є самовиконуваними програмами, їхня юридична сила та інтеграція у традиційне правове поле все ще досліджується [5];

3) прикладне застосування полягає у зосередженні на аналітичних та управлінських аспектах, що включає: вивчення бізнес-кейсів використання смарт-контрактів (наприклад, у страхуванні, кредитуванні, торгівлі нерухомістю); основи роботи з блокчейн-платформами та розуміння механізмів їхньої дії; управління проектами з впровадження блокчейн-рішень.

Адаптація ОП має бути спрямована на формування компетентностей FinTech-спеціаліста у сфері адміністрування та бізнесу (табл. 1).

Висновки. Адаптація освітніх програм з адміністрування та бізнесу є важливою умовою для забезпечення конкурентоспроможності випускників на сучасному ринку FinTech-спеціалістів. Інтеграція знань про блокчейн та смарт-контракти повинна здійснюватися шляхом модернізації навчальних планів,

впровадження практично-орієнтованих модулів та симуляційних ігор, а також співпраці з техіндустрією. Такий інтеграційний підхід дозволить освітнім закладам готувати фахівців, здатних ефективно управляти цифровою трансформацією у фінансовому та адміністративному секторах.

Таблиця 1 - Компетентності FinTech-спеціаліста у сфері адміністрування та бізнесу

Компетентність	Зміст
Знання основ блокчейн	Розуміння структури розподіленого реєстру, принципів консенсусу, відмінностей між публічними та приватними блокчейнами
Розуміння архітектури смарт-контрактів	Здатність аналізувати бізнес-процеси та моделювати їх для автоматизації за допомогою логіки "якщо-тоді" (if-then) смарт-контрактів
Цифрова грамотність та безпека	Навички роботи з криптографічними гаманцями, розуміння ризиків та заходів безпеки у децентралізованому середовищі
Критичне мислення та оцінка інновацій	Здатність оцінювати економічну доцільність, масштабованість та потенційні виклики впровадження блокчейн-технологій у бізнес-моделі
Міждисциплінарна комунікація	Вміння виступати посередником між бізнес-замовниками та розробниками, формулюючи бізнес-вимоги у технічні завдання для кодування смарт-контрактів

Список використаних джерел

1. Tapscott D., Tapscott A. Blockchain Revolution: How the Technology behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World. New York: Penguin, 2016. URL: <https://www.amazon.com/Blockchain-Revolution-Technology>.
2. Buterin V. A Next-Generation Smart Contract and Decentralized Application Platform. 2014. URL: <https://ethereum.org/en/whitepaper>.

3. Опірський І.Р., Балацька В.С., Побережник В.О. Сучасні можливості використання технології блокчейн у системі освіти. *Безпека інформації*. 2023. Т. 29, № 3. С. 138–146. DOI: 10.18372/2225-5036.29.18073.

4. Pilkington M. Blockchain Technology: Principles and Applications. Research Handbook on Digital Transformations. 2017. С. 225–253. DOI: 10.4337/9781784717766.00019.

5. Wright A., De Filippi P. Blockchain and the Law: The Rule of Code. 2018. Books. № 108. URL: <https://larc.cardozo.yu.edu/faculty-books/108>.

УДК 339.138:005-051

Олійник Вікторія

Здобувачка вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Намазова Юлія

доктор філософії з публічного управління та адміністрування, старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

ФОРМУВАННЯ ТА ПРОСУВАННЯ ПЕРСОНАЛЬНОГО БРЕНДУ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА.

Ключові слова: адміністративний менеджер, персональний бренд, професійний імідж, брендинг, самопрезентація, цифрові комунікації, просування бренду.

У сучасних умовах стрімкого технологічного розвитку й глобалізації персональний бренд адміністративного менеджера стає ключовим чинником професійного успіху.[1] Аудиторія — від керівництва до колег і зовнішніх

стейкхолдерів — звертає увагу не лише на компетентності, але й на публічний образ, який менеджер формує через мережі, виступи, публікації.[1] Актуальність теми зумовлена тим, що зростає конкуренція на ринку праці, посилюється роль особистої репутації й цифрових комунікацій — тому що без чіткої стратегії бренду менеджера часто лишається непоміченим або має меншу довіру.[2]

Основна частина.Персональний бренд — це сукупність уявлень (імідж, репутація, стиль спілкування, компетентності), які сформовані в сприйнятті аудиторії навколо особи, що працює в адміністративному менеджменті.[3]

Адміністративний менеджер — особа, яка здійснює організаційно-управлінську діяльність, забезпечує координацію процесів, ресурсів, комунікацій у межах організації; часто виконує функції внутрішнього управління, комунікацій з підлеглими, зовнішніми партнерами, контролю та планування.[3]

Проблеми та виклики.Неусвідомленість процесу: багато менеджерів створюють свій імідж спонтанно, без системної стратегії або аналізу. Наприклад, в дослідженні “Personal Branding of Managers in Service Companies” визначено, що брендинг сприймається як багатоступеневий процес, але лише частина опитаних менеджерів використовує всі етапи. [4]

Відсутність чіткої ідентифікації цільової аудиторії, цінностей і позиціонування. Менеджери часто не аналізують, хто є їхньою аудиторією або конкурентами.

Недостатнє використання цифрових інструментів комунікації: соціальні мережі, публікації, онлайн-активності часто не інтегровані в бренд-стратегію або реалізовані непослідовно.

Баланс між приватним і професійним: те, як менеджер поводить себе поза роботою, може впливати на сприйняття бренду; важливо підтримувати узгодженість образу в обох сферах.

Дослідження. Пропозиція структури моделі для адміністративного менеджера, що складається з таких етапів:

Самоаналіз — оцінка своїх компетенцій, цінностей, сильних і слабких сторін.

Аналіз аудиторії та контексту — хто є зацікавлені сторони (керівники, підлеглі, зовнішні партнери), як сприймається менеджер зараз (імідж), які тренди у галузі (цифровізація, соціальні медіа).

Формування концепції бренду — визначення позиціонування (що відрізняє), ключових повідомлень, стилістичних елементів (мовлення, візуальний образ, поведінка).

Розробка стратегії просування — вибір каналів (онлайн-/оффлайн), регулярність активностей, контент-план, участь у заходах, публікації.

Оцінка ефективності — метрики (репутація, впізнаваність, кількість контактів/партнерств, відгуки, присутність у медіа/соціальних мережах), коригування стратегії.

Приклади практичного значення: менеджер, який активно публікується на професійні теми у LinkedIn або іншій релевантній мережі, бере участь у заходах, має позитивні відгуки — здобуває більшу довіру, більшу професійну видимість, що може вести до просування по службі або нових проєктів.

У цифрову добу особливо важливо, щоб бренд адміністраторського менеджера був “online-доступним”, адаптованим до соціальних мереж і зміг транслювати свої досягнення, компетенції, особистісні цінності через контент, але водночас зберігати автентичність, прозорість.

Висновок. Таким чином, адміністративний менеджер може і повинен формувати персональний бренд як стратегічний інструмент професійного розвитку. Головні тези, які доведені: персональний бренд включає свідомі кроки стратегічного аналізу, позиціонування, комунікації; цифрові канали і соціальні мережі надають нові можливості, але потребують послідовності та оцінки ефективності; бренд має бути узгодженим між приватним і професійним, а також відповідати реальним компетенціям та цінностям. Персональний бренд адміністративного менеджера сприяє підвищенню впізнаваності, довіри, конкурентоспроможності і стає важливим компонентом

управлінського лідерства.

Список використаних джерел

1. Гавриловський С. О. Формування персонального бренду менеджера освіти. *Інноваційні наукові дослідження у галузі педагогіки та психології: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Запоріжжя, 2022. С. 61–64.
2. Стратюк В. Р. Комплексна модель побудови персонального бренду HR-директора компанії у сучасному цифровому середовищі. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*, 2022, № 3, т. 33 (72). С. 56–66
3. Білявська Ю. В. Особливості формування власного персонального бренду : навчальний посібник. Полтава. 2018. 200 с.
4. Muszyńska W. Personal branding of managers in service companies // e-mentor, 2021, № 5(92). Р. 53–60. DOI: 10.15219/em92.1540.

УДК 004.8:658.5

Зубар Іван

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла

Коцюбинського

Остапенко Катерина

Здобувачка вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла

Коцюбинського

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ

ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Ключові слова: *штучний інтелект, оптимізація процесів, підприємство, ефективність, автоматизація.*

У сучасному світі, де технології стрімко розвиваються, а ринкові умови стають дедалі складнішими, підприємства змушені шукати інноваційні підходи для підвищення своєї ефективності. Штучний інтелект (ШІ) стає інструментом, який дозволяє оптимізувати операційні процеси, зменшувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність. ШІ дає змогу автоматизувати складні процеси, які раніше потребували значних людських ресурсів, а також аналізувати великі обсяги даних для прийняття обґрунтованих рішень. Автоматизація бізнес-процесів на основі ШІ використовує машинне навчання для аналізу історичних даних, виявлення закономірностей та пришвидшення автоматизації процесів. В результаті робочі процеси стають динамічними та постійно вдосконалюються, бездоганно адаптуючись до нових сценаріїв та потреб бізнесу, що змінюються [3].

Як зазначають Афанасьєв Є. та Хома В. у своєму дослідженні, «застосування ШІ дозволяє автоматизувати рутинні процеси, зменшуючи навантаження на персонал і підвищуючи швидкість виконання робіт» [1, с. 69]. Крім того, ШІ сприяє підвищенню якості продукції та послуг, що є дуже важливим для утримання клієнтів і зміцнення ринкових позицій.

Застосування можливостей сучасних нейромереж демонструє значний потенціал у трансформації операційних процесів:

По-перше – дозволяє автоматизувати рутинні завдання, такі як обробка даних, складання звітів чи управління запасами, що зменшує навантаження на персонал та мінімізує помилки.

По-друге – покращує процес контролю якості.

По-третє – у сфері управління персоналом ШІ допомагає правильно розподіляти завдання, які потрібно виконати, прогнозувати потреби у кадрах і оцінці продуктивності, що підвищує гнучкість операційних процесів.

Алгоритми машинного навчання здатні аналізувати дані в реальному часі, виявляючи дефекти на ранніх етапах виробництва, що знижує рівень браку та підвищує відповідність стандартам, що економить ресурси і зміцнює репутацію компанії на ринку. У логістиці такі інструменти оптимізують прогнозування попиту, маршрути доставки, що знижує витрати на транспортування. Як підкреслюють Терехов Д. та Желавська Н. «ШІ може забезпечити безперервний моніторинг ключових показників ефективності (KPI), автоматично виявляти відхилення від планових значень» [4, с. 100]. Окрім цього, функції ШІ включають автоматизацію рутинних завдань, предиктивне обслуговування обладнання, персоналізацію обслуговування та обробку природної мови (NLP), що дозволяє ефективно взаємодіяти з клієнтами через чат-боти та голосові системи. Завдяки цим механізмам ШІ звільняє людські ресурси для стратегічної діяльності, зменшує час простою та підвищує загальну продуктивність підприємства [2].

Майбутні тенденції розвитку ШІ в операційних процесах, які прогнозують іноземні дослідники, передбачають прогрес у глибокому навчанні, вдосконалення NLP та комп'ютерного зору, інтеграцію з Інтернетом речей (IoT) і периферійними обчисленнями (Edge Computing) для обробки даних у реальному часі. Одночасно важливо забезпечувати етичне використання ШІ, прозорість рішень через Explainable AI (XAI), конфіденційність даних та людський нагляд для мінімізації ризиків упередженості та забезпечення підзвітності систем, керованих штучним інтелектом [5].

Водночас, зауважимо, що впровадження інструментів ШІ пов'язане з певними викликами, зокрема необхідністю значних інвестицій у технологічну інфраструктуру. До ключових питань також належать етичні міркування та відповідальність, включно з конфіденційністю і безпекою даних, усуненням упередженості алгоритмів, забезпеченням прозорості, а також дотриманням регулятивних норм. Окрім цього, ефективність ШІ залежить від якості даних та надійної інфраструктури, що потребує постійного збору, аналізу та оновлення інформації, а також регулярного коригування моделей під мінливі потреби

бізнесу. Нарешті, успішне впровадження ШІ вимагає наявності кваліфікованих фахівців та інвестицій у розвиток талантів, включаючи навчання існуючих співробітників та залучення нових експертів для забезпечення стабільної та ефективної роботи систем штучного інтелекту.

Отже, штучний інтелект є потужним інструментом для оптимізації операційних процесів, який дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність, знижувати витрати та адаптуватися до динамічних ринкових умов. Компанії, які інвестують у впровадження ШІ, не лише оптимізують поточні операції, але й створюють міцну основу для майбутнього розвитку. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на оцінку економічної ефективності ШІ для малих і середніх підприємств, а також на аналіз етичних аспектів його використання в операційній діяльності.

Список використаних джерел

1. Афанасьєв Є., Хома В. Використання штучного інтелекту в стратегічному управлінні сучасним підприємством. Економічний аналіз. 2024. Т. 34, № 4. С. 67–74.
2. Зубар І. В., Вірковський М. О. Сучасні методи підвищення ефективності HR-менеджменту на підприємстві. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2025. № 5. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-5-10983>
3. Зубар І. В., Ревенко О. О. Інноваційні вектори удосконалення системи операційного менеджменту виробничих підприємств відповідно до концепції сталого розвитку. Економічний простір. 2025. № 200. С. 48-52.
4. Терехов Д., Желавська Н. Застосування технологій штучного інтелекту в менеджменту сучасних підприємств. Моделювання розвитку економічних систем. 2025. № 17. С. 98-101.
5. Martins, M. R. (2024). Optimizing business operations through artificial intelligence. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 11(5), pp. 681-689.

УДК 378.147:004:34:005.8

Панасюк Дарина

Здобувачка вищої освіти відділення №3 бізнес-комунікацій, права
та туризму Фахового коледжу інженерії, управління та
землевпорядкування Державного некомерційного підприємства
«Державний університет «Київський авіаційний інститут»

Науковий керівник: Віта Гоменюк, викладач вищої категорії

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СТАНОВЛЕННІ ПРАВОВИХ І ПРОЄКТНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПІД ЧАС ПІДГОТОВКИ КУРСОВИХ РОБІТ (ПРОЄКТІВ)

Ключові слова: цифрові інструменти, правова культура, курсова робота (проект), академічна доброчесність.

Актуальність теми. Цифрові технології стають ключовим елементом освітнього середовища. Використання електронних баз даних, систем перевірки унікальності, програм для роботи з бібліографією, платформ для управління завданнями й комунікаційних сервісів дає змогу студентам якісніше виконувати курсові роботи (проекти) та водночас формує у них правові та проєктні компетентності. Проте рівень ефективності цього впливу залежить від системної інтеграції цифрових інструментів у навчальний процес.

Мета. Визначити роль цифрових технологій у становленні правових і проєктних компетентностей у студентів під час підготовки курсових робіт (проектів).

У ході дослідження встановлено, що цифрові технології істотно впливають на процес формування правових і проєктних компетентностей студентів під час підготовки курсових робіт (проектів).

По-перше, інтеграція правових баз даних та електронних ресурсів забезпечує доступ до актуальної інформації, необхідної для аналізу законодавчих актів, судової практики та міжнародних нормативних документів. Це дозволяє студентам розвивати здатність працювати з великими масив

правової інформації, формувати навички критичного аналізу та правової аргументації [1; 4].

По-друге, цифрові платформи для управління проєктами (Trello, Asana, Notion тощо) та інструменти спільної роботи (Google Workspace, Microsoft Teams, Miro та ін.) сприяють організації навчального процесу, плануванню завдань і контролю виконання етапів підготовки курсової роботи (проєкту). Такий підхід формує в студентів компетентності управління часом, розподілу обов'язків і колективної відповідальності [3; 5].

По-третє, використання спеціалізованих програм для перевірки академічної доброчесності (Unicheck, StrikePlagiarism та ін.) забезпечує дотримання етичних та правових норм у науковій та освітній діяльності. Це формує вміння здобувачів освіти відповідально ставитися до власних досліджень, з повагою ставитися до інтелектуальної власності та розуміти юридичні наслідки порушень [2].

Крім того, цифрові інструменти візуалізації (Canva, Miro, MindMeister, Google Sheets, різноманітні нейромережі тощо) допомагають розвивати проєктні навички через структурування матеріалу, створення схем, діаграм та презентацій, що підвищує якість представлення результатів досліджень [3; 5].

Таким чином, поєднання цифрових технологій з навчальною та науково-дослідною діяльністю сприяє комплексному розвитку як правових, проєктних, так і цифрових компетентностей [1; 2; 3].

Висновки. Отже, роль цифрових технологій у становленні правових і проєктних компетентностей під час підготовки курсових робіт (проєктів) є визначальною. Вони не лише спрощують доступ до правових джерел та організацію дослідницького процесу, але й формують у студентів навички, необхідні для професійної діяльності в умовах цифрової економіки та інформаційного суспільства. Цифрові інструменти стають платформою для поєднання правової грамотності з управлінськими, комунікативними та аналітичними вміннями.

Аргументовано, що саме інтеграція електронних правових баз, систем управління проєктами, сервісів перевірки доброчесності та засобів візуалізації дозволяє студентам не лише виконати курсову роботу (проєкт) на високому академічному рівні, а й здобути практичний досвід застосування цифрових технологій у майбутній професійній діяльності. Таким чином, цифровізація навчального процесу є ключовим чинником формування конкурентоспроможного фахівця.

Список використаних джерел

1. Академічна доброчесність у вищій освіті України : виклики та перспективи : навч.-метод. посіб. Київ : МОН України, 2022. 56 с.
2. Unichек [Електронний ресурс]. Режим досту-пу: <https://unichек.com> (дата звернення: 29.09.2025).
3. Trello . URL: <https://trello.com> (дата звернення: 29.09.2025).
4. Google Scholar [Електронний ресурс]. Режим досту-пу: <https://scholar.google.com> (дата звернення: 29.09.2025).
5. Zotero . URL: <https://www.zotero.org> (дата звернення: 29.09.2025)

УДК: 378.093.5.011

Панфьоров Богдан

Здобувач вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Науковий керівник: Ставнича Наталя Олександрівна, доктор філософії в галузі Освіта, старший викладач кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

**ДЕБАТИ ЯК СУЧАСНА ПЕДАГОГІЧНА ТЕХНОЛОГІЯ РОЗВИТКУ
КРИТИЧНОГО МИСЛЕННЯ ТА ГРОМАДЯНСЬКИХ
КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Ключові слова: дебати, освітні технології, критичне мислення, комунікативна компетентність, громадянська активність.

Сучасне суспільство перебуває у стані динамічних змін, зумовлених розвитком цифрових технологій, процесами глобалізації, інформаційними викликами та необхідністю відновлення соціальних і економічних процесів в Україні. Здобувачі вищої освіти сьогодні невдовзі стануть фахівцями, від яких залежатиме якість управлінських рішень, розвиток економіки, громадянське суспільство. У цих умовах традиційні методи навчання, що зводяться до пасивного засвоєння знань, не відповідають вимогам часу [1, с. 45].

Однією з ключових освітніх проблем є інформаційне перевантаження. Сучасні здобувачі освіти перебувають у середовищі інформаційного перенасичення, що ускладнює розмежування науково обґрунтованих знань та маніпулятивних повідомлень [2, с. 183]. Ще однією проблемою є низький рівень комунікаційної культури в суспільстві, що проявляється у небажанні

вести діалог, спираючись на факти [4, с. 101]. За таких обставин дебати можна розглядати як продуктивну педагогічну технологію, що сприяє становленню критично мислячих, соціально активних і відповідальних здобувачів вищої освіти [1, с. 47].

Метою дослідження є аналіз дебатів як сучасного методу навчання і виховання здобувачів вищої освіти, визначення їхнього впливу на розвиток професійних і громадянських компетентностей, а також окреслення перспектив поширення дебатних практик у закладах вищої освіти України.

Варто зазначити, що дебати є ефективною освітньою технологією, що стимулює здобувачі вищої освіти до активної роботи з інформацією - пошуку аргументів, перевірки їхньої достовірності, критичного аналізу та формулювання логічно-послідовних висновків [5, с. 98]. Така діяльність безпосередньо сприяє розвитку навичок критичного й самостійного мислення, формує здатність протистояти інформаційним маніпуляціям і виявляти недостовірні повідомлення [3, с. 142]. В умовах сучасного суспільства, де інформаційна безпека набуває статусу одного з провідних пріоритетів, зазначені компетентності стають вкрай актуальними для здобувачів вищої освіти [5, с. 110].

Важливим результатом участі у дебатах є формування комунікативних умінь публічних виступів, переконливого доведення своєї позиції, побудови аргументаційних структур [2, с. 184]. Для підготовки фахівців у сферах права, освіти, журналістики та управління розглянуті компетентності мають визначальне значення, оскільки публічна комунікація є невід'ємним елементом їхньої професійної діяльності [5, с. 128]. Дебати створюють умови, за яких здобувачі освіти долають психологічний бар'єр виступів перед аудиторією, виробляють власний стиль спілкування та набувають досвіду ефективної взаємодії з різними соціальними групами [3, с. 175].

Окрім індивідуального розвитку, дебати забезпечують формування соціально-командних компетентностей. Колективна підготовка до змагань вимагає узгодження позицій, розподілу ролей, вироблення спільної стратегії,

що сприяє вихованню довіри, взаємної підтримки й відповідальності [5, с. 157]. Учасники дебатів навчаються ефективній командній роботі, розвивають лідерський потенціал і здатність оперативно ухвалювати рішення в умовах обмеженого часу [3, с. 115].

Компетентності, що включають комунікативність, відповідальність, лідерський потенціал та адаптивність, посідають провідне місце у структурі вимог сучасного ринку праці, не поступаючи значенням фаховим знанням [3, с. 125]. Дебати виступають педагогічним інструментом формування здатності до толерантного сприйняття альтернативних позицій, розвитку навичок активного слухання та аргументованого захисту власних поглядів, що сприяє становленню демократичної культури [6, с. 77]. Крім того, участь у дебатних клубах мотивує студентів до розширення громадянської активності, зокрема у сфері волонтерства та діяльності молодіжних і громадських організацій [4, с. 103].

У США та Великобританії дебати є частиною університетської традиції, де вони розглядаються як засіб підготовки студентів до майбутньої професійної діяльності [2, с. 185]. Відомі світові лідери починали свою кар'єру саме з дебатних клубів [5, с. 305]. В Україні дебатний рух розвивається з початку 2000-х років і вже охоплює значну кількість університетів. Зокрема, у Києві, Харкові, Львові, Вінниці активно діють студентські дебатні клуби, що доводить їхню практичну значущість [6, с. 78].

Аналіз досвіду доводить, що дебати мають значний потенціал як сучасний метод розвитку здобувачів вищої освіти. Вони поєднують освітній, виховний та соціалізаційний ефекти. Завдяки дебатам здобувачі вищої освіти:

- глибше засвоюють навчальний матеріал;
- отримують досвід критичного мислення;
- формують стійкі навички публічної комунікації;
- виховують толерантність і культуру діалогу;
- стають більш активними у громадському житті.

Інтеграція дебатів у навчальний процес закладів вищої освіти України розглядається як один із важливих інструментів модернізації освітнього середовища, що забезпечує поєднання теоретичних знань із формуванням практичних умінь і навичок [3, с. 201]. Перспективним напрямом розвитку є створення міжуніверситетських дебатних платформ, інституціоналізація дебатів у межах освітніх програм та системна підтримка студентських ініціатив у цій сфері [6, с. 79].

Таким чином, дебати доцільно трактувати не лише як інтелектуально-ігрову практику чи форму дозвілля, а як ефективний педагогічний метод, спрямований на підготовку конкурентоспроможного, відповідального й соціально активного громадянина [5, с. 401].

Список використаних джерел:

1. Баришполець О. Дебати як інноваційна технологія навчання у вищій школі. *Вища освіта України*. 2020. № 3. С. 45–52.
2. Kennedy R. In-Class Debates: Fertile Ground for Active Learning and the Cultivation of Critical Thinking and Oral Communication Skills. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*. 2007. Vol. 19, No. 2. P. 183–190.
3. Snider A., Schnurer M. Many Sides: Debate Across the Curriculum. *New York: International Debate Education Association*, 2006. 256 p.
4. Хом'як Н. Дебати як засіб формування громадянської активності студентів. *Педагогічний дискурс*. 2021. № 31. С. 101–106.
5. Freeley A. J., Steinberg D. L. Argumentation and Debate: Critical Thinking for Reasoned Decision Making. *Boston: Cengage Learning*, 2013. 496 p.
6. Сидоренко С. Роль дебатів у формуванні громадянських компетентностей студентської молоді. *Наукові записки Національного педагогічного університету імені М. Драгоманова*. 2022. № 12. С. 77–83.

УДК 352/354.07(477):327(4-6ЄС)

Поліщук Ірина

здобувачка вищої освіти ступеня магістр спеціальності 281 Публічне
управління та менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла
Коцюбинського

Науковий керівник: Лазор Оксана, доктор наук з державного управління,
професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла
Коцюбинського

ВПЛИВ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ТА ПОЛІТИКИ ЄС НА ТРАНСФОРМАЦІЮ НАЦІОНАЛЬНИХ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБ

*Ключові слова: європейські стандарти і норми, політика ЄС, принципи
публічного адміністрування, публічна служба.*

Актуальність теми дослідження. Публічна служба є ключовим інститутом функціонування демократичної правової держави. Вивчення досвіду зарубіжних держав та його адаптація у сфері публічної служби є на часі.

Мета дослідження: з'ясування особливостей впливу європейських стандартів та політики Європейського Союзу на трансформацію національних публічних служб.

Вплив європейських стандартів та політики Європейського Союзу на трансформацію національних публічних служб є одним із ключових чинників модернізації систем державного управління в країнах-членах та країнах-кандидатах до ЄС. З часу розширення Європейського Союзу у 2004–2007 роках та подальшої євроінтеграції, публічна служба стала інструментом забезпечення імплементації *acquis communautaire* – сукупності норм і стандартів ЄС, що потребують спроможного, нейтрального й професійного державного апарату [1].

Європейська адміністративна спільнота (European Administrative Space), як концепція, передбачає наявність спільних принципів публічного адміністрування: законність, відкритість, підзвітність, ефективність та стабільність. У рамках цієї парадигми країни адаптують свої інституційні структури, запроваджують механізми конкурсного відбору, посилюють антикорупційні заходи та діджиталізують державні послуги. Такий вплив особливо помітний у країнах Центральної та Східної Європи, які здійснювали трансформацію під прямим тиском з боку ЄС у межах процесу приєднання або асоціації [2, с. 65].

Європейський Союз не має прямої компетенції у сфері державної служби, проте, він впливає на її трансформацію через інструменти "м'якого права" — стандарти, рекомендації, оцінки, а також через умовність фінансування та членства. Зокрема, країни-кандидати повинні продемонструвати наявність стабільної, професійної, деполітизованої публічної служби, яка здатна ефективно впроваджувати європейське законодавство. Така вимога обумовлює широке впровадження європейських стандартів у сфері управління персоналом, прозорості, підзвітності, цифровізації та доброчесності.

На рівні конкретної політики ЄС формує очікування щодо адміністративної спроможності через принципи публічного адміністрування, стандарти функціонування інституцій, вимоги до прозорості та етичної поведінки публічних службовців. Водночас важливу роль відіграє оцінювання виконання цих вимог: публічні звіти, індикатори ефективності, огляди реформ, які формують репутаційний тиск на національні уряди.

Крім стандартів, важливим є фінансовий вплив ЄС. Реформи державної служби часто фінансуються або співфінансуються з європейських фондів, а доступ до цих ресурсів прямо залежить від спроможності адміністрацій виконувати зобов'язання. Це стимулює держави вдосконалювати системи кадрового управління, запроваджувати цифрові інструменти, формувати відкриті й прозорі процедури рекрутингу.

Ще одним напрямком впливу є підтримка інституційного розвитку через технічну допомогу. Європейська комісія, SIGMA, OECD та інші організації проводять тренінги, оцінювання, надають методичні рекомендації щодо структури, функціонування та стандартів державної служби. Завдяки цьому формуються нові адміністративні практики, стандарти доброчесності та ефективності.

Також слід зазначити, що реформа публічної служби в європейському контексті нерозривно пов'язана із загальними трендами публічного управління: діджиталізацією, розвитком електронних послуг, міжсекторальною координацією, клієнтоорієнтованістю. ЄС стимулює адаптацію національних служб до цих трендів через спільні ініціативи, такі як створення єдиного цифрового ринку, захист персональних даних, спрощення адміністративних процедур.

У нашому баченні, трансформація національних публічних служб під впливом ЄС є двосторонньою. З одного боку, вона дозволяє підвищити професіоналізм, відкритість, відповідальність публічного сектору. З іншого – така трансформація потребує політичної волі, адаптації до національного контексту, запобігання формальній імплементації стандартів без змістовного наповнення.

Також варто зважати на те, що вплив ЄС є не лише уніфікуючим, а й динамічним. Стандарти та практики змінюються, оновлюються з урахуванням нових викликів, зокрема війни, міграційної кризи, пандемій. Це вимагає від країн постійної адаптації, гнучкості та спроможності до інституційного навчання, змін щодо вибору напрямів освіти публічних службовців.

Висновки. Підсумовуючи, можна стверджувати, що європейські стандарти та політика ЄС відіграють провідну роль у трансформації публічної служби в країнах, які прагнуть бути частиною європейського управлінського простору. Вплив ЄС не є прямим чи примусовим, але він системно формує орієнтири, стимули та інституційну підтримку, що дозволяє державам модернізувати адміністрації відповідно до принципів доброго врядування.

Список використаних джерел

1. Implementation: The Missing Link in Public Administration Reform in Central and Eastern Europe. NISPA Press. URL: <https://www.nispa.org/press/publication.php?id=103> (дата звернення: 05.10.2025)
2. SIGMA. European Principles for Public Administration OECD, 2017. URL: <https://www.oecd.org/governance/European-Principles-Public-Administration.htm> (дата звернення: 05.10.2025).

УДК 4803

Подолька Степан

Здобувач вищої освіти факультету права публічного управління і менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла
Коцюбинського

Науковий керівник: Климчук Олександр Васильович, доктор економічних наук,
професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту

МАЛИЙ І СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС ЯК ДРАЙВЕР СТІЙКОСТІ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Ключові слова: малий і середній бізнес, зайнятість, відновлення економіки, фінансова підтримка, стійкий розвиток.

Малий і середній бізнес (МСБ) посідає визначальне місце в структурі національної економіки України, формуючи основу підприємницького середовища, забезпечуючи зайнятість населення та сприяючи формуванню значної частки валової доданої вартості. У період трансформації економічної системи, спричиненої повномасштабною війною, саме МСБ став ключовим чинником гнучкості, адаптації та стійкості національного господарства. Завдяки своїй мобільності, здатності швидко реагувати на зміни кон'юнктури

ринку, локальні потреби та кризові виклики, сектор МСБ виступає одним із рушіїв економічного відновлення та соціальної стабільності.

За оцінками UNDP (2022–2024 рр.), малий і середній бізнес становить понад 99,98 % усіх зареєстрованих суб'єктів господарювання України, створює приблизно 64 % доданої вартості та забезпечує до 74 % усіх робочих місць у приватному секторі [1]. Після обвалу реального ВВП на 29,1 % у 2022 р., економіка України у 2023–2024 рр. продемонструвала поступове відновлення. Номінальний ВВП зріс із 5,19 трлн грн (2022 р.) до 7,73 трлн грн (2024 р.), що свідчить про стійкість українського бізнесу та зростання внутрішнього попиту. Паралельно зменшились інфляційні процеси – середній приріст індексу споживчих цін скоротився з 20,2 % у 2022 р. до 8,3 % у 2024 р.

Мікро-, малі та середні підприємства залишаються основним роботодавцем у країні. За даними UNDP та Держстату, вони забезпечують до 74 % усіх робочих місць у приватному секторі, а їхня частка у створенні доданої вартості перевищує 60 %. Після 2022 р., коли значна кількість підприємств призупинила діяльність або релокувалася, спостерігається поступове відновлення зайнятості. Водночас структура зайнятості зазнала істотних змін: частка неформальної праці та дистанційних форм зайнятості зросла, а значна кількість працівників перемістилася до більш безпечних регіонів країни або перейшла у сферу послуг.

Такі трансформації свідчать про високу адаптивність ринку праці, але водночас підкреслюють потребу у цілеспрямованій державній політиці підтримки зайнятості та перекваліфікації кадрів.

Повномасштабні воєнні дії призводять до руйнувань цивільної та економічної інфраструктури, втрати контролю чи закриття суб'єктів господарювання, порушення логістичних і виробничих зв'язків, а це забезпечить в майбутньому великий відсоток безробітних та низький рівень соціально-економічного розвитку держави, якщо не розробляти програми з відновлення робочих місць, адаптації релокованого бізнесу, допомоги у відкритті власної справи внутрішньо переміщеним особам та сім'ям

військовослужбовців [2]. Тому держава разом із міжнародними партнерами зосереджує зусилля на формуванні комплексної системи підтримки бізнесу, спрямованої на його фінансову стійкість, релокацію та цифрову трансформацію. Уряд спільно зі Світовим банком, ЄБРР, ЄС та програмами EU4Business реалізував низку фінансових ініціатив — гранти, кредитні гарантії, програми релокації та цифрової підтримки.

Попри позитивну динаміку, підприємці зіштовхуються з низкою системних бар'єрів: високі кредитні ставки, дефіцит фінансування, кадровий голод та логістичні труднощі. Видавництво Forbes анонсує, що понад 45 % підприємців прогнозують зростання оборотів у 2025 році, а 8 % планують вихід на зовнішні ринки. Зростає роль освітніх програм і бізнес-менторства, які допомагають підвищити інвестиційну готовність МСБ і розвивати управлінські компетенції.

Таким чином, малий і середній бізнес залишається опорою української економіки, забезпечуючи гнучкість, інноваційність і зайнятість у складних умовах воєнного часу. Його підтримка через державні, міжнародні та освітні інструменти є стратегічним пріоритетом розвитку України у 2025–2030 рр.

Список використаних джерел:

1. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. І. КИЇВ: Програма розвитку ООН в Україні, 2024 рік, 86 сторінок. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-assessment-war-impact-enterprises-ukraine.pdf?utm_source=chatgpt.com
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. Аналітичний звіт «**UBI. Індекс активності українського малого бізнесу, січень 2024**», підготовлений аналітичним центром **Advanter Group** у партнерстві з **Українською Радою Бізнесу** та **Офісом з розвитку підприємництва та експорту**. <https://advanter.ua/ubi-small-business-index-2024>

4. Materynska O., Klymchuk O., Kronivets T., Romanchuk L., Burlaka N. Sustainable development management: basic principles and tools of influence. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, 2025, № 4. Pages 217–226. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-4/217>.

УДК 37.091.12: 004.8: 004.946: 004.929(477)

Поручинська Ірина

Здобувачка вищої освіти факультету економіки, менеджменту та психології

Державного торговельно-економічного університету

Науковий керівник: Ірина Динник, кандидат наук з державного управління,

доцент кафедри публічного управління та адміністрування

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ: ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ AI-ТЕХНОЛОГІЙ

Ключові слова: цифровізація освіти, штучний інтелект, освітній процес, здобувачі освіти.

Нині штучний інтелект усе активніше входить у наше життя, зокрема й в освіту. Він може змінювати підхід до навчання, робити його швидшим, більш зручним і доступним для більшої кількості людей. Тому важливо зрозуміти, яким чином ці технології можуть допомогти в навчальному процесі, а також які труднощі можуть виникнути під час їх використання.

Мета цього дослідження полягає у вивченні досвіду застосування AI-технологій в освітньому процесі, аналізі їхнього позитивного впливу та проблемних аспектів. Зважаючи на це, важливо розглянути реальний досвід використання штучного інтелекту в освітньому процесі. Приклади, що будуть наведені дадуть можливість побачити не лише переваги, які відкривають нові

можливості для цифровізації освіти, але й проблеми, що виникають у процесі впровадження цих технологій.

Досвід показує, що молодь здатна створювати масштабні проєкти з використанням AI-технологій. Так, наприклад PL of KPI Igor Sikorsky представили проєкт ConnectAbility. Тобто- це застосунок на основі штучного інтелекту, що навчає дітей з порушенням слуху жестової мови. Він також може відігравати роль «голосового перекладача» завдяки вмінню розпізнавати й озвучувати жести [1]. Такий приклад показує, що штучний інтелект може стати корисним і в освітньому процесі, з метою створення таких масштабних робіт не тільки для репутації студентів, чи учнів, але й для нових та корисних інновацій для суспільства.

Не менш важливою є перевага про скорочення рутини. Тобто використання штучного інтелекту допомагає скоротити час на виконання складних завдань. Яскравий приклад, це використання платформи, такої як QuestionWell [2], що дозволяє викладачам вводити тему або текст, після чого автоматично генеруються тести, відкриті питання або завдання різного рівня складності. Це значно економить час на підготовку до занять та дозволяє швидко створювати корисні завдання для здобувачів освіти.

Водночас попри очевидні переваги, впровадження таких технологій в освіту супроводжується низкою проблем і викликів. Однією з них є академічна доброчесність. Варто зазначити, що на жаль не всі розуміють, що штучний інтелект повинен при написанні робіт лише трохи надихнути людину та дати поштовх до своїх міркувань. Його використання не повинно ставати постійним інструментом, що здатний написати все за здобувача освіти. Нині цю проблему намагаються вирішити, варто зазначити, що Верховна Рада ухвалила за основу законопроект про академічну доброчесність, який визначає основні правила академічної доброчесності та види відповідальності за порушення, зокрема санкції за плагіат та роботи, написані штучним інтелектом [3].

Однак, навіть за наявності правових обмежень залишається інша не менш важлива проблема-ризик надмірної залежності від технологій. Якщо студенти

звикають покладатися на готові рішення, створені AI-технологіями, у них поступово знижується здатність до самостійного аналізу, критичного мислення й творчого підходу. Це може призвести до ситуації, коли замість розвитку інтелектуальних навичок освіта перетворюється на процес під назвою “звичка, що технології зроблять усе за людину.

Отже, AI-технології в освіті можна розглядати як важливий інструмент цифрової трансформації, що відкриває нові можливості для навчання. Водночас їх використання супроводжується низкою ризиків — від проблем академічної доброчесності до залежності від технологій і зниженням критичного мислення. Тому головним завданням сучасної освіти стає пошук балансу: використовувати переваги штучного інтелекту, але не втрачати ключові людські якості та навички.

Список використаних джерел:

1. Як штучний інтелект може розв’язувати глобальні проблеми: проекти українських школярів на міжнародному хакатоні Teens in AI. *Урядовий портал*. березень 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/yak-shtuchnyi-intelekt-mozhe-rozviazuvaty-hlobalni-problemy-proekty-ukrainskykh-shkoliariv-na-mizhnarodnomu-khakatoni-teens-in?>
2. Офіційний вебсайт Question Well. URL: <https://questionwell.org/>
3. Рада ухвалила за основу законопроект про академічну доброчесність: про що йдеться. *Українські національні новини*. червень 2024. URL: <https://unn.ua/news/rada-ukhvalyla-za-osnovu-zakonoproiekt-pro-akademichnu-dobrochesnist-pro-shcho-ydetsia>

УДК 005.21

Пульча Дмитро

здобувач освітньо – наукового ступеня «Доктор філософії»

Національного університету «Одеська політехніка»

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор Балан Олександр
Сергійович

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЗАЛУЧЕННЯМ ІНВЕСТИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВАМИ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ

Ключові слова: цифрові технології, стратегічне управління, підприємство, інвестиції.

У сучасних умовах післявоєнного відновлення української економіки цифрові технології стають невід’ємним інструментом підвищення інвестиційної привабливості підприємств. Виклики, пов’язані з дефіцитом фінансових ресурсів, нестабільністю ринків та глобальною конкуренцією, зумовлюють потребу у впровадженні нових управлінських підходів [1]. Саме цифрова трансформація здатна забезпечити прозорість, швидкість прийняття рішень та формування позитивного інвестиційного іміджу регіону.

Мета дослідження. Метою є аналіз можливостей використання цифрових технологій у стратегічному управлінні інвестиційною діяльністю підприємств регіону та визначення їх впливу на підвищення інвестиційної привабливості в умовах сучасних викликів.

Результати дослідження. Дослідження показує, що цифрові інструменти змінюють як підхід до стратегічного управління, так і механізми залучення інвестицій. Підприємства, які впроваджують цифрову аналітику, автоматизовані системи управління та електронні платформи комунікації з інвесторами, демонструють більш високу стійкість до зовнішніх ризиків [2].

Для оцінки впливу цифрових технологій доцільно розглянути їх роль у ключових сферах стратегічного управління підприємствами (табл. 1).

Таблиця 1 – Роль цифрових технологій у стратегічному управлінні інвестиціями підприємств регіону

Сфера	Приклади цифрових	Ефект для інвестиційної
-------	-------------------	-------------------------

застосування	технологій	діяльності
Управлінська аналітика	Big Data, BI-системи	Швидке прийняття рішень на основі даних
Маркетинг і просування	Digital marketing, SEO, онлайн-платформи	Зростання впізнаваності підприємств серед інвесторів
Фінансовий менеджмент	FinTech-рішення, блокчейн	Прозорість розрахунків, зниження фінансових ризиків
Комунікація з інвесторами	CRM-системи, онлайн-кабінети	Прямий зворотний зв'язок та довіра інвесторів

Джерело: складено автором за матеріалом [3]

Як видно з таблиці, цифрові технології не лише оптимізують бізнес-процеси, а й створюють довгострокові конкурентні переваги. Вони підвищують інвестиційну привабливість за рахунок прозорості, ефективності та швидкої адаптації підприємств до викликів.

Щоб виявити ефективність цифровізації, проведено порівняльний аналіз традиційних та цифрових інструментів управління інвестиціями (табл. 2).

Таблиця 2 – Порівняльна характеристика традиційних та цифрових інструментів інвестиційного менеджменту

Критерій	Традиційні інструменти	Цифрові інструменти
Швидкість обробки даних	Повільна, ручна	Миттєва, автоматизована
Доступність інформації	Обмежена, часто закрита	Відкрита, онлайн-доступна
Вартість впровадження	Відносно нижча	Вища на старті, але знижує витрати у довгостроковій перспективі
Привабливість для інвестора	Залежить від репутації	Залежить від прозорості, доступності даних та цифрових

	підприємства	сервісів
--	--------------	----------

Джерело: складено автором за матеріалом [3]

Порівняння показує, що хоча цифрові інструменти потребують вищих початкових витрат, їх довгостроковий ефект є значно потужнішим: вони формують конкурентні переваги, роблять підприємство більш відкритим та зрозумілим для інвестора.

Однак цифровізація не позбавлена бар'єрів. Для підприємств регіону ключовими залишаються кадровий голод, відсутність цифрової інфраструктури та обмежені фінансові ресурси.

Таблиця 3 – Основні виклики цифрової трансформації у стратегічному управлінні інвестиціями

Категорія виклику	Сутність проблеми	Наслідки для підприємств регіону
Кадровий дефіцит	Недостатня кількість IT-фахівців	Уповільнене впровадження цифрових інструментів
Інфраструктурні обмеження	Відсутність сучасних дата-центрів, енергодефіцит	Неможливість масштабувати цифрові рішення
Фінансові бар'єри	Висока вартість впровадження технологій	Відмова від інновацій через обмежені бюджети

Джерело: складено автором за матеріалом [1]

Наявність цих викликів потребує системної підтримки на державному та регіональному рівнях: інвестицій у цифрову інфраструктуру, програм перекваліфікації кадрів та стимулювання підприємств до цифровізації через гранти та пільги.

Дослідження доводить, що цифрові технології стають ключовим фактором підвищення інвестиційної привабливості підприємств регіону. Вони забезпечують прозорість, швидкість управлінських рішень, а також довіру інвесторів. Водночас повна реалізація їх потенціалу можлива лише за умови

подолання бар'єрів інфраструктурного, кадрового та фінансового характеру. Таким чином, стратегічне управління інвестиціями має ґрунтуватися на інтеграції цифрових рішень у всі бізнес-процеси підприємств регіону.

Список використаних джерел:

1. Кабінет Міністрів України. Національна економічна стратегія України до 2030 року (оновлення 2023) . – Київ : КМУ, 2023. – URL: <https://nes2030.org.ua/> (дата звернення: 10.09.2025).
2. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022–February 2023 . – Washington, DC : World Bank Group, 2023. – URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/home> (дата звернення: 10.09.2025).
3. OECD. OECD Economic Surveys: Ukraine 2023 . – Paris : OECD Publishing, 2023. – URL: <https://www.oecd.org/economy/ukraine-economic-snapshot/> (дата звернення: 10.09.2025).

УДК 005.21

Пульча Дмитро

здобувач освітньо – наукового ступеня «Доктор філософії»

Національного університету «Одеська політехніка»

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор Балан Олександр
Сергійович

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ

Ключові слова: управлінські компетентності, інвестиційна привабливість, підприємства регіону, стратегічне управління, людський капітал.

У сучасних умовах післявоєнного відновлення України інвестиційна привабливість підприємств регіонів, зокрема Одеської області, значною мірою залежить від якості управлінських рішень. Дефіцит капіталу та конкуренція за інвестиційні ресурси вимагають від підприємств не лише фінансової стабільності, але й високого рівня управлінських компетентностей. Сучасний менеджмент формує основу для прозорого ведення бізнесу, ефективної взаємодії з інвесторами та адаптації до глобальних викликів [1].

Мета дослідження. Метою є визначення ролі управлінських компетентностей у підвищенні інвестиційної привабливості підприємств Одеського регіону та формування практичних рекомендацій щодо їх розвитку.

Результати дослідження. Результати аналізу показали, що підприємства з високим рівнем розвитку управлінських компетентностей демонструють кращу здатність до залучення інвестицій. Це пояснюється тим, що інвестори надають перевагу компаніям із прозорою системою управління, ефективною комунікацією та стратегічним баченням розвитку [2].

Одним із перших завдань було визначити, які саме управлінські компетентності є найбільш цінними для інвесторів (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні управлінські компетентності та їхній вплив на інвестиційну привабливість підприємств

Управлінська компетентність	Вплив на підприємство	Важливість для інвестора
Стратегічне мислення	Формування довгострокових планів розвитку	Забезпечує передбачуваність
Фінансова грамотність	Контроль витрат та ефективність інвестицій	Гарантує зниження ризиків
Лідерство та мотивація	Згуртованість колективу, продуктивність	Сприяє стабільності підприємства
Комунікаційні навички	Прозорі відносини з інвесторами та партнерами	Підвищує рівень довіри

Джерело: складено за матеріалом [1]

Отже, найбільший вплив на інвестиційну привабливість мають стратегічне мислення та фінансова грамотність, оскільки вони напряду знижують інвестиційні ризики.

Далі проведемо порівняння підприємств різних секторів економіки Одеського регіону за рівнем сформованості управлінських компетентностей (табл. 2).

Таблиця 2 – Рівень розвитку управлінських компетентностей на підприємствах різних секторів

Сектор економіки	Рівень стратегічного управління	Рівень фінансової грамотності	Комунікаційна відкритість
Промисловість	Середній	Високий	Середній
Аграрний сектор	Низький	Середній	Низький
Транспорт і логістика	Високий	Високий	Високий
Сфера послуг	Середній	Середній	Високий

Джерело: складено за матеріалом [1]

Отже, як видно із таблиці вище найбільш привабливими для інвесторів є транспортно-логістичні компанії, які мають комплекс розвинених управлінських компетентностей.

Аналіз також показує наявність бар'єрів у формуванні управлінських компетентностей, особливо в умовах війни (табл. 3).

Таблиця 3 –

Категорія виклику	Сутність проблеми	Потенційні наслідки для інвестиційної привабливості
Кадровий дефіцит	Відтік кваліфікованих менеджерів за кордон	Зниження ефективності управління
Освітні обмеження	Відсутність сучасних програм підготовки	Повільне оновлення компетентностей

Фінансові бар'єри	Недостатнє фінансування підвищення кваліфікації	Відмова від інноваційних управлінських рішень
----------------------	--	--

Джерело: складено за матеріалом [1; 3]

Подолання викликів можливе через тісну співпрацю бізнесу, закладів освіти та державних програм розвитку людського капіталу.

Отже, на мою думку, формування управлінських компетентностей є ключовим чинником підвищення інвестиційної привабливості підприємств Одеського регіону. Найважливішими є стратегічне мислення, фінансова грамотність і комунікаційні навички. Подальший розвиток компетентностей має базуватися на інтеграції бізнесу та освіти, а також державній підтримці програм навчання управлінців.

Список використаних джерел:

1. Кабінет Міністрів України. Національна економічна стратегія України до 2030 року (оновлення 2023) . – Київ : КМУ, 2023. – URL: <https://nes2030.org.ua/> (дата звернення: 10.09.2025).
2. UNDP Ukraine. Resilient Recovery in Ukraine: UNDP Framework for 2022–2024 . – Київ : UNDP, 2022. – URL: <https://www.undp.org/> (дата звернення: 10.09.2025).
3. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022–February 2023 . – Washington, DC : World Bank Group, 2023. – URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/home> (дата звернення: 10.09.2025).

УДК 005.21

Пульча Дмитро

здобувач освітньо – наукового ступеня «Доктор філософії»

Національного університету «Одеська політехніка»

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор Балан Олександр

Сергійович

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ

Ключові слова: стратегічне управління, інвестиції, післявоєнне відновлення, підприємства, Одеський регіон.

Актуальність теми. Сучасні умови розвитку економіки України визначаються необхідністю післявоєнного відновлення та створенням сприятливого інвестиційного клімату. Одеський регіон, маючи вигідне геостратегічне положення, транспортно-логістичний потенціал та доступ до міжнародних ринків, може стати одним із ключових драйверів економічної стабілізації та розвитку країни. Проте воєнні ризики, інфраструктурні втрати та кадровий дефіцит формують значні бар'єри для залучення інвестицій. У цих умовах стратегічне управління інвестиціями виступає не лише інструментом розвитку підприємств, а й механізмом відновлення їхньої конкурентоспроможності.

Мета дослідження. Метою є обґрунтування ролі стратегічного управління інвестиціями у відновленні підприємств Одеського регіону після війни та розробка практичних підходів до підвищення їх інвестиційної привабливості.

Результати дослідження. Післявоєнний період характеризується не лише масштабними економічними втратами, але й потенційними можливостями для залучення нових інвестицій. Успішне відновлення підприємств залежить від того, наскільки ефективно регіональні органи влади та самі підприємства зможуть застосувати інструменти стратегічного управління [1]. Це передбачає комплексне подолання бар'єрів, розробку пріоритетів розвитку та впровадження інноваційних рішень.

У сучасних умовах підприємства Одеського регіону стикаються з низкою бар'єрів, що знижують інвестиційну привабливість. Серед них особливу увагу привертають воєнні ризики, кадровий дефіцит та інфраструктурні проблеми.

Для систематизації цих факторів було узагальнено ключові бар'єри та їхні наслідки для підприємств (табл. 1)

Таблиця 1 – Ключові бар'єри для залучення інвестицій підприємствами Одеського регіону

Бар'єр	Характеристика	Наслідки для підприємств
Воєнні ризики	Наявність загроз безпеці, руйнування інфраструктури	Втрата активів, скорочення іноземних інвестицій
Інфраструктурні обмеження	Пошкодження доріг, портів, логістичних шляхів	Збільшення витрат, зниження конкурентоспроможності
Кадровий дефіцит	Міграція кваліфікованих працівників	Зниження продуктивності, потреба у перекваліфікації
Недостатність інституційної підтримки	Відсутність дієвих інвестиційних офісів	Ускладнений пошук партнерів та ресурсів
Фінансові обмеження	Брак доступного кредитування та грантів	Неможливість реалізації інвестиційних проєктів

Джерело: складено за матеріалом [2]

Отже, як видно із таблиці вище подолання зазначених бар'єрів потребує стратегічного підходу, орієнтованого на одночасне використання державних, регіональних і приватних ресурсів.

Подальше відновлення економіки можливе лише за умови формування чітких пріоритетів інвестиційної політики. До таких належать інституційний розвиток, інфраструктурна модернізація, цифровізація бізнесу, розвиток людського капіталу та міжнародна кооперація [3]. Ці напрями формують основу для підвищення конкурентоспроможності підприємств (табл. 2)

Таблиця 2 – Напрями стратегічного управління інвестиціями у післявоєнний період

Напрямок	Сутність	Очікуваний результат
Інституційний розвиток	Створення інвестиційних офісів, поліпшення регуляторного середовища	Прозорість та довіра інвесторів
Інфраструктурна модернізація	Відновлення портів, транспортних шляхів, енергомереж	Підвищення конкурентоспроможності регіону
Цифровізація	Використання цифрових платформ для інвесторів, big data, штучного інтелекту	Скорочення транзакційних витрат
Людський капітал	Програми перекваліфікації, співпраця з університетами	Відновлення кадрового потенціалу
Міжнародна кооперація	Залучення донорських програм, ППП, інвесторів із ЄС та США	Доступ до фінансових ресурсів та технологій

Джерело: складено за матеріалом [3]

Отже, реалізація зазначених напрямів дозволить інтегрувати підприємства регіону у міжнародні економічні процеси та створити умови для довгострокового зростання.

Дослідження показало, що стратегічне управління інвестиціями є ключовим чинником післявоєнного відновлення підприємств Одеського регіону. Успішна реалізація інституційних, інфраструктурних та кадрових ініціатив дозволить регіону подолати наслідки війни й закласти підґрунтя для сталого розвитку. Поєднання державних зусиль, міжнародної підтримки та

інноваційних методів управління забезпечить конкурентні переваги підприємствам і сприятиме економічній стабілізації країни загалом.

Список використаних джерел:

1. Кабінет Міністрів України. Національна економічна стратегія України до 2030 року (оновлені цілі у зв'язку з війною) . – Київ : КМУ, 2023. – URL: <https://nes2030.org.ua/> (дата звернення: 10.09.2025).
2. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). OECD Economic Surveys: Ukraine 2023 . – Paris : OECD Publishing, 2023. – URL: <https://www.oecd.org/economy/ukraine-economic-snapshot/> (дата звернення: 10.09.2025).
3. European Investment Bank (EIB). EIB support for Ukraine's recovery and reconstruction . – Luxembourg : EIB, 2024. – URL: <https://www.eib.org/en/projects/regions/eastern-neighbours/ukraine/index.htm> (дата звернення: 10.09.2025).

УДК 35:378

Пустова Анастасія

Здобувачка вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Науковий керівник: Зелінська О. В., кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри інформаційних технологій

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД З ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Ключові слова: управління, досвід, фахівці, інституції, планування.

Актуальність теми полягає у тому, що в умовах реформування державного управління та децентралізації влади в Україні особливо важливо забезпечити підготовку висококваліфікованих кадрів для публічної служби. Вивчення зарубіжного досвіду у сфері підготовки управлінців дозволяє виявити ефективні освітні моделі та адаптувати їх до українських умов.

Метою дослідження є аналіз міжнародного досвіду підготовки фахівців з публічного управління та визначення ключових принципів і практик, які можуть бути корисними для вдосконалення системи публічної служби в Україні.

Публічне управління є невід'ємною складовою системи публічного адміністрування та окремою галуззю теорії і практики, що зосереджується на внутрішній діяльності державних інституцій. Його сутність полягає у вирішенні управлінських завдань, пов'язаних із плануванням, контролем, організаційним та інформаційним забезпеченням, управлінням персоналом і оцінкою результативності. Якісне публічне управління передбачає не лише ефективне виконання функцій державними службовцями, але й заохочення широкої громадськості та інституцій до співпраці задля досягнення суспільно важливих результатів [1, с. 43].

Гарвардський університет має багатий досвід у сфері підготовки управлінських кадрів. Зокрема, у Школі продовженої освіти (Harvard Extension School) реалізується магістерська програма з менеджменту, спрямована на формування лідерських навичок і стратегічного мислення. Програма охоплює ключові дисципліни у сфері управління, фінансів та організаційної поведінки, а також сучасні напрями, пов'язані з корпоративною відповідальністю, діловою комунікацією та врегулюванням конфліктів. Важливим елементом навчання є застосування практико-орієнтованих методів, зокрема аналізу управлінських кейсів, командних проєктів і симуляцій реальних управлінських ситуацій [2].

Кембриджський університет представлений Інститутом державної політики Беннетта (Bennett Institute for Public Policy), діяльність якого спрямована на підготовку політиків і управлінців нового покоління. Основний

акцент робиться на розумінні глобальних викликів – від кліматичних змін до економічної нерівності та кризових явищ у політиці. Навчальні програми мають міждисциплінарний характер, інтегруючи елементи права, економіки, історії, інженерії та інформаційних технологій. Особлива увага приділяється розвитку критичного мислення, інформаційної грамотності та комунікативних умінь, що дозволяють ефективно діяти у складному соціально-політичному середовищі [3].

Університет Гельсінкі у Фінляндії поєднує класичну традицію юридичної освіти з сучасними підходами до підготовки фахівців у сфері управління. Навчання організоване за багаторівневою структурою: бакалаврат, магістратура з права та магістерська програма з глобального правового управління. В освітньому процесі активно застосовуються інтерактивні форми – робота в малих групах, кейс-методи, колективні проєкти. Значна увага приділяється міжнародній мобільності студентів, що забезпечує формування практичного досвіду й сприяє високій конкурентоспроможності випускників на ринку праці [4].

Отже, зарубіжний досвід підготовки фахівців з публічного управління демонструє різноманітність підходів, але спільною рисою є поєднання ґрунтовної академічної підготовки з практичними навичками та міждисциплінарністю. Гарвардська модель акцентує увагу на розвитку лідерства та управлінських компетентностей у гнучкому форматі навчання, що поєднує теорію з практикою. Кембридж орієнтується на комплексне розуміння глобальних викликів, інтегруючи знання з різних наук для підготовки політиків нового покоління. Фінський досвід демонструє ефективність поєднання класичної юридичної освіти з сучасними інтерактивними методами та міжнародною мобільністю, що забезпечує високий рівень працевлаштування випускників.

Список використаних джерел

1. Ігор Бінько. Публічне управління і публічне адміністрування:

співвідношення понять. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. 2020. № 3-4. С. 41-47

2. Гарвардський університет : офіційний сайт. URL: <https://www.harvard.edu/> (дата звернення: 18.09.2025).

3. Кембриджський університет : офіційний сайт. URL: <https://www.cam.ac.uk/> (дата звернення: 18.09.2025).

4. Гельсінський університет : офіційний сайт. URL: <https://www.helsinki.fi/en> (дата звернення: 18.09.2025).

УДК 005.8:005.21:004.8

Зубар Іван

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри публічного управління
та менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла
Коцюбинського

Радзимовський Владислав

здобувач вищої освіти

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла
Коцюбинського

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У МЕНЕДЖМЕНТІ: ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

***Ключові слова:** штучний інтелект, інноваційні практики, менеджмент підприємств, конкурентоспроможність, якісні продуктивні сили.*

В останні роки рушійними силами глобального економічного зростання виступають новітні технології, що сприяють формуванню якісно нових продуктивних сил. У 1956 р. на Дартмутській конференції було офіційно

запропоновано термін «штучний інтелект» (ШІ), що ознаменувало народження нової наукової галузі та започаткувало майже 70-річну історію її розвитку. Штучний інтелект є технологією, спрямованою на розроблення теорій, методів і систем для моделювання, розширення та підсилення людського інтелекту. Він охоплює такі напрями, як машинне навчання, глибинне навчання, обробка природної мови та ін. Його постійне поширення та швидка еволюція здійснюють глибокий вплив на різні сфери економіки – від економічного зростання, міжнародної торгівлі та розподілу доходів до трансформації галузевих структур. Водночас ШІ суттєво впливає і на мікрорівень – діяльність підприємств та домогосподарств. Вітчизняні науковці, зокрема А.В. Таранич та Д.О. Пелехацький наголошують, що наслідки використання ШІ в стратегічному управлінні та інших бізнес-процесах стали одним з ключових факторів для збереження їх конкурентоспроможності або навіть виживання в кризових умовах України [2].

Останніми роками світовий ринок ШІ перейшов від експериментальної фази до етапу масштабних інвестицій з боку корпорацій, венчурних фондів і суверенних інвестиційних фондів. Так, за даними [6], загальний обсяг корпоративних інвестицій в ШІ зріс із 92 млрд дол. США у 2022 році до 142,3 млрд дол. США у 2023 році – майже на 55% лише за один календарний рік, що робить цей сегмент одним із найбільш динамічних на технологічному ринку. Венчурний капітал рухається тією ж траєкторією: у 2024 році стартапи, що працюють у сфері ШІ, залучили 100,4 млрд дол. США, що становить 37% світового венчурного фінансування та 17% від кількості угод – рекордні показники. Середній розмір інвестиційного раунду зріс до 23,5 млн дол. США, що відображає зрілість проєктів та впевненість інвесторів у їхньому комерційному потенціалі [5].

Корпоративні бюджети на впровадження та підтримку ШІ також швидко зростають. За прогнозом IDC, світові витрати на цей напрям технологій досягнуть 632 млрд дол. США до 2028 року [7]. Такі довгострокові зобов'язання свідчать про те, що компанії більше не сприймають ШІ як

допоміжний ІТ-інструмент, а інтегрують його в основу своїх операційних і продуктових моделей. Отже, технологічні прориви у сфері ШІ виступають рушієм радикальних інновацій на підприємствах, формуючи своєрідний «новий фундамент» для створення й зміцнення якісно нових продуктивних сил. При цьому основними напрямками застосування ШІ є зниження витрат та стимулювання інноваційної активності, що забезпечує зростання конкурентоспроможності підприємств. Важливу роль у цьому процесі відіграє рівень ринкової конкуренції, що визначає інтенсивність впливу ШІ на ефективність функціонування підприємств. Економічний ефект від застосування штучного інтелекту в корпоративному середовищі зазвичай визначається як сукупна зміна базових фінансових параметрів – зростання доходів, скорочення операційних витрат та ефективніше використання ресурсів [1]. Зокрема, завдяки систематизації знань, технологічній інтеграції та промисловим проривам ШІ сприяє формуванню інтелектуалізованої продуктивності у трудовому вимірі нових якісних продуктивних сил [3]. Учені також доводять, що прогнозна аналітика на основі ШІ дозволяє компаніям точніше передбачати попит, перевершуючи конкурентів у ціноутворенні та продуктових рішеннях. Дослідження IBM [4] виокремлює ще один важливий вимір конкурентних переваг – масштабовану персоналізацію, за якої алгоритми штучного інтелекту формують рекомендації в реальному часі, що підвищує рівень конверсії та знижує витрати на залучення клієнтів.

Висновки. Отже, підприємства, виступаючи як мікрооснова економічного та соціального функціонування, а також як ключові економічні суб'єкти, є базовими одиницями промисловості та основними рушіями економічного та суспільного розвитку. Тому розвиток нових якісних продуктивних сил на рівні підприємств є важливим шляхом досягнення загального економічного й суспільного розвитку. Алгоритми ШІ здатні суттєво підвищувати якість управлінських рішень, зменшувати витрати та оптимізувати фактори виробництва майже в усіх економічних секторах, збільшуючи віддачу від капіталу та трудових ресурсів. З цієї позиції штучний інтелект може стати

ключовим інструментом для формування нових виробничих відносин і посилення якісних продуктивних сил підприємств.

Список використаних джерел

1. Зубар І.В. Операційний менеджмент у забезпеченні сталого розвитку підприємств. Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 9. С. 549-558 DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-549-558](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-549-558)
2. Таранич А. В., Пелехацький Д. О. Використання штучного інтелекту в процесах стратегічного управління підприємствами. Економіка України. 2024. Том 67, № 1 (746). С. 54–65.
3. Chen, X., Liu, L., Li, D. (2025). The impact of artificial intelligence on the new quality productive forces of enterprises. Journal of Digital Management. 1, 3. URL: <https://doi.org/10.1007/s44362-024-00002-1>
4. Hayes, M. and Downie, A. AI Personalization. IBM. 2024. <https://www.ibm.com/think/topics/ai-personalization>
5. State of AI Report: 6 trends shaping the landscape in 2025. CB Insights. 2025. URL: <https://www.cbinsights.com/research/report/ai-trends-2024/>
6. Top AI Investment Statistics in 2024. Edge Delta. 2024. URL: <https://edgedelta.com/company/blog/ai-investment-statistics>
7. Worldwide Spending on Artificial Intelligence Forecast to Reach \$632 Billion in 2028. According to a New IDC Spending Guide. IDC. 2024. URL: <https://my.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS52530724>

УДК 332.055

Рац Дар'я

Здобувачка вищої освіти факультету права публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Науковий керівник: Материнська Ольга Андріївна кандидат економічних наук,
доцент кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

Ключові слова: інновації, управління, стратегія, мотивація.

В умовах глобальної нестабільності, воєнних викликів та необхідності післявоєнного відновлення економіки України питання розвитку інновацій та ефективного управління ними набуває особливого значення. Саме інноваційний менеджмент виступає рушійною силою модернізації виробництва, підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення економічної стійкості країни.

Інновації визначають як нововведення у процеси, продукти чи послуги, спрямовані на підвищення ефективності, покращення якості або створення нових можливостей для розвитку. Вони охоплюють широкий спектр змін — від появи нових ідей, технологій і методів до впровадження сучасних бізнес-моделей [2, с. 89-104]. Основна відмінність інновацій від традиційних підходів полягає у способі мислення та дії: якщо традиційні методи спираються на усталені й перевірені практики, то інноваційний підхід орієнтується на пошук нових рішень, експерименти та адаптацію до динамічного середовища. Саме інновації є рушійною силою розвитку економіки, науки та суспільства в цілому.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що ефективне управління інноваційними процесами забезпечує підвищення продуктивності діяльності організацій, розширення ринків збуту, впровадження сучасних технологій та адаптацію до динамічних змін зовнішнього середовища. Рівень інноваційності підприємств визначає їхню конкурентоспроможність, сприяє відновленню промислового потенціалу держави та інтеграції у світовий економічний простір. В умовах воєнних викликів і післявоєнного відновлення економіки України інноваційний менеджмент набуває особливого значення, виступаючи

ключовим чинником економічної стійкості, модернізації виробництва та забезпечення сталого розвитку.

В сучасних умовах воєнних викликів і післявоєнного відновлення саме інноваційний менеджмент виступає рушієм економічної стійкості та модернізації виробництва. Тобто ефективне управління інноваціями сьогодні ґрунтується на відкритості співпраця з партнерами, стартапами та навіть конкурентами стає основним рушієм зростання організацій [3, с. 1637–1668].

Особливу увагу варто приділити життєвому циклу інновацій: від зародження ідеї до її практичного впровадження та оцінки результатів. Першими завдання можна вважати визначення інноваційної стратегії підприємства, що визначає напрями, масштаби та пріоритети впровадження нововведень. Її розробка передбачає аналіз внутрішнього потенціалу підприємства, ринкових тенденцій, технологічних змін та можливостей для залучення інвестицій. Добре розроблена інноваційна стратегія дає змогу підприємству ефективно концентрувати ресурси на найбільш перспективних напрямках діяльності, формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати довгострокове зростання. Підприємства з чітко визначеною інноваційною стратегією мають на 30-50% більше шансів досягти стійкої конкурентоспроможності, ніж ті, що впроваджують новації епізодично. Наступним етапом є пошук і відбір перспективних ідей для розвитку, що передбачає створення менеджментом сприятливих умов для розвитку творчого потенціалу працівників, а також налагодження взаємодії з науковими установами, партнерами, споживачами. Важливо не лише отримати якомога більше пропозицій, а й здійснити відбір найбільш життєздатних, використовуючи критерії економічної доцільності, новизни, технічної можливості та ринкового потенціалу. Після відбору ідеї відбувається організація науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Саме цей етап передбачає планування та координацію робіт, спрямованих на створення нових технологій, матеріалів, продуктів чи процесів. Завдання управління полягає у формуванні дослідницьких команд, визначенні термінів, бюджету,

методів контролю якості та ефективності науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Отримані результати слугують основою для подальшої комерціалізації інновацій.

Ефективне управління інноваціями є системним фактором зростання підприємства, адже забезпечує не лише технологічні зміни, а й формує нову організаційну культуру розвитку [4, с. 33-41]. Під час цього відбувається формування інноваційної культури в колективі. Розглядаючи управління в контексті інноваційної діяльності, важливо зазначити, що ефективний менеджер має орієнтуватися не лише на фінансові аспекти, а й на розвиток людського потенціалу організації. Ключовим завданням управлінця є формування організаційної культури, відкритої до змін, ініціативності та творчості. Важливу роль у цьому процесі відіграє система мотивації, спрямована на створення умов, які стимулюють працівників до продуктивної діяльності, підвищують їхню залученість і сприяють розвитку інноваційного мислення в колективі. І саме використання інформаційно-комунікаційних технологій стає основою інноваційного розвитку підприємств в Україні, підвищуючи ефективність управлінських процесів і взаємодії персоналу [1, с. 56-66].

Важливим завданням менеджменту є формування інноваційної культури, мотивації персоналу, забезпечення фінансування інноваційних проєктів і мінімізація ризиків. Значну роль у цьому відіграють інформаційно-комунікаційні технології, які підвищують ефективність управлінських процесів і взаємодії працівників. Ключовими етапами інноваційної діяльності є комерціалізація результатів досліджень, тобто перетворення інновацій у ринкові продукти, та моніторинг ефективності впроваджених нововведень, що дозволяє своєчасно коригувати стратегії розвитку підприємства.

Управління інноваціями є стратегічним чинником успіху сучасних організацій, оскільки сприяє підвищенню ефективності виробництва, оптимізації витрат, гнучкості та конкурентоспроможності підприємств. Активна інноваційна діяльність стимулює розвиток науки, створення нових

робочих місць і формування позитивного іміджу підприємства як динамічної та технологічно розвиненої структури. Таким чином, ефективне управління інноваціями забезпечує не лише зростання економічних показників, а й сталий розвиток суспільства, поєднуючи економічну вигоду з екологічною та соціальною відповідальністю.

Список використаних джерел:

1. Бабич, С., та Бабич, Д. Інновації на українських підприємствах: використання інформаційно-комунікаційних технологій. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія економічних наук*, 2024. №106. С. 56-66.
2. Москалець, І. М. Роль інновацій у підвищенні ефективності публічного управління. *Economic Synergy*, 2023. №2. 89–104 с.
3. Mahdad, M., Roshani, S. The open innovation kaleidoscope: navigating pathways and overcoming failures. *Rev Manag Sci*. 2025. №19. 1637–1668 с.
4. Chechel, O., Bashuk, A., & Nevalov, A. (2025). Determination of the role of innovation management in ensuring sustainable growth of enterprises. *Technology Audit and Production Reserves*. 2025. № 2 (4(82)), 33-41 с.

УДК 330.341.1

Ревенко Олександр

здобувач вищої освіти

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла

Коцюбинського

Науковий керівник: **Зубар І.В.** кандидат економічних наук, старший викладач

кафедри публічного управління та менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла

Коцюбинського

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ІНВЕСТУВАННЯ В ІННОВАЦІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ключові слова: інновації, інноваційний менеджмент, інвестування, стратегічний розвиток, стійкість бізнесу, конкурентоспроможність, цифрова трансформація.

Сучасні кризові виклики вимагають від бізнесу не лише оперативного реагування, а й системного та стратегічного підходу до адаптації. У цьому контексті виникає потреба у розвитку інвестування в інноваційну діяльність, яка стає не тільки актуальною, а й визначальною детермінантою довгострокової життєздатності компаній.

Важливою складовою цього процесу є формування ефективної системи менеджменту, зокрема інноваційного. Л. В. Шовкун-Заблоцька визначає інноваційний менеджмент як «процес управління інноваційними процесами в організації, спрямованими на розробку та впровадження нових продуктів, технологій або послуг» [2]. Серед основних завдань інноваційного менеджменту, що забезпечують стійкість бізнесу, науковиця відзначає: пошук інноваційних ідей, організацію процесів R&D, розвиток методик ризик-менеджменту на основі новітніх технологій, а також виведення інноваційних продуктів на ринок. Таким чином, інноваційний менеджмент забезпечує системне впровадження нових ідей, технологій та бізнес-моделей, дозволяє підприємствам гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, виявляти нові можливості для зростання, оптимізувати ресурси та підвищувати конкурентоспроможність.

Важливість розвитку стратегічних напрямів інвестування в інновації у кризових умовах полягає в тому, що:

по-перше, впровадження або комерціалізація нового чи вдосконаленого продукту або послуги призводить до появи нових способів та якості задоволення потреб споживачів;

по-друге, організаційні інновації можуть допомогти створити альтернативний виробничий процес або покращити наявний бізнес-процес;

по-третє, інноваційний менеджмент паралельно з операційним дозволяє оптимізувати використання засобів виробництва, забезпечивши підвищення ефективності, скорочення часу та підвищення якості продукції [4];

по-четверте, організаційні інновації можуть відкрити доступ до нових ринків, створюючи кращі маркетингові можливості та підвищуючи продажі;

по-п'яте, інноваційний менеджмент у бізнесі сприяє розвитку альтернативних джерел постачання ресурсів;

по-шосте, інвестування в інновації зумовлює фундаментальні трансформації у виробничих та організаційних структурах, що створює передумови для просування інноваційних продуктів [5].

Розробка стратегій інноваційного інвестування також дозволяє підвищити стійкість підприємств українського бізнесу в умовах сучасних безпекових викликів. Дослідники тлумачать стійкість підприємств як їхню здатність виконувати основні функції не лише у нормальних умовах, а й запобігати аваріям чи катастрофам у разі надзвичайних ситуацій [3]. Стійкість доцільно розглядати і як складову сталого розвитку суспільства, що передбачає гармонізацію та збалансованість процесів господарювання з урахуванням найефективніших для конкретних умов простору і часу способів [1]. Основні складові цієї концепції можна представити через чотири структурні компоненти: готовність, заходи з пом'якшення наслідків, реагування та заходи з відновлення [3]. Сукупність цих елементів переводить загальну ідею стійкості у практичну площину інвестиційного та інноваційного менеджменту. Для цього можна виділити низку концептуальних напрямів інвестиційних стратегій:

Концепція відкритих інновацій – активна співпраця з зовнішніми партнерами (іншими підприємствами, науковими установами, клієнтами) для спільного розвитку інновацій.

Концепція радикальних інновацій – створення принципово нових продуктів або процесів, що змінюють ринок чи галузь.

Концепція інкрементальних інновацій – поступове вдосконалення існуючих продуктів, процесів або послуг без радикальних змін.

Концепція «бережливих» інновацій – мінімізація витрат, підвищення ефективності процесів та оптимізація ресурсів для досягнення інноваційних результатів.

Концепція клієнтоорієнтованих інновацій – створення продуктів і послуг на основі глибокого розуміння потреб клієнтів та їх активного залучення до процесу інновацій.

Концепція зворотних інновацій – розробка продуктів або послуг для ринків, що розвиваються, з подальшою адаптацією для більш розвинених ринків [4].

До ключових напрямів стратегічного інноваційного розвитку діяльності українських підприємств належать: цифрова трансформація та використання штучного інтелекту, блокчейн і кібербезпека, роботизація й автоматизація, розвиток інноваційних стартапів, синергія освіти, науки та бізнесу, а також інноваційні рішення у сфері енергоефективності.

Отже, Сучасні кризові та безпекові виклики потребують системного підходу до інноваційної діяльності та стратегічного інвестування, що є ключовим чинником стійкості підприємств. Інноваційний менеджмент інтегрує нові ідеї, технології та бізнес-моделі, дозволяючи швидко реагувати на зміни та формувати конкурентні переваги. Прискорення інновацій має орієнтуватися на оптимізацію витрат на R&D, інкрементальні удосконалення, розвиток проривних технологій та клієнтоорієнтованість. Стратегічне інвестування в інновації забезпечує баланс між поступовими та радикальними змінами, мінімізує ризики, підвищує гнучкість бізнес-моделі та сприяє стійкості підприємств у будь-яких умовах.

Список використаних джерел

1. Зубар І. В. Інституційне забезпечення організації сталого землекористування: світовий досвід та перспективи в Україні. Економіка.

- Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 5. С. 109-122.
2. Шовкун-Заблоцька Л.В. Формування ефективного механізму інноваційного менеджменту на підприємствах. Збірник наукових праць «Наукові записки». №36 (3). 2024. С.281-289.
 3. 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.
 4. Alharbi, I. , Jamil, R. , Mahmood, N. and Shaharoun, A. (2019) Organizational Innovation: A Review Paper. Open Journal of Business and Management, 7, 1196-1206.
 5. Terry, O. (2020) Disruption Innovation and Theory. Journal of Service Science and Management, 13, 449-458.

УДК

Зубар Іван

Кандидат економічних наук, старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Ревенко Олександр

Здобувач вищої освіти

Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ОСВІТА ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ І ТРЕНДИ.

Ключові слова: публічні службовці, проблеми, тренди.

Освіта публічних службовців є стратегічним інструментом розвитку ефективної державної служби та забезпечення високої якості управлінських рішень. У сучасних умовах швидких соціально-економічних змін, глобалізації та цифровізації суспільства постає необхідність оновлення системи підготовки державних кадрів. Виклики сучасності включають не лише високі вимоги до професійних знань та управлінських компетенцій, а й розвиток м'яких навичок, критичного мислення, здатності до адаптації та ефективної комунікації.

Ці вимоги створюють необхідність інтеграції інноваційних технологій, дистанційних платформ навчання та інтерактивних методик у систему освіти публічних службовців. У тезах розглянуто ключові проблеми, що стримують ефективну підготовку державних кадрів, а також визначено сучасні тенденції та перспективи розвитку системи навчання, що спрямовані на формування компетентних, гнучких та адаптивних спеціалістів державної служби.

Метою дослідження є комплексний аналіз сучасної системи освіти публічних службовців, визначення основних проблем і викликів, що стримують розвиток професійної підготовки державних кадрів, а також виявлення сучасних трендів та перспективних напрямів вдосконалення освітніх програм. Зокрема, дослідження спрямоване на:

1. Виявлення ключових факторів, що впливають на ефективність освіти публічних службовців у сучасних соціально-економічних та технологічних умовах.
2. Аналіз відповідності навчальних програм державної служби вимогам практичної діяльності, професійних стандартів та компетентнісного підходу.
3. Дослідження застосування інноваційних методів навчання, цифрових технологій, інтерактивних та дистанційних платформ у процесі підготовки державних службовців.
4. Формулювання рекомендацій щодо підвищення ефективності освітніх програм, розвитку компетентностей, soft skills та постійної професійної освіти державних службовців.

5. Сприяння формуванню моделі сучасного освітнього процесу, орієнтованого на розвиток адаптивних, висококваліфікованих та здатних до інновацій публічних службовців, здатних ефективно реагувати на виклики сучасного державного управління.

Основний текст

Освіта публічних службовців є невід'ємною складовою ефективного функціонування державної служби та забезпечення високого рівня якості державних послуг. У сучасних умовах швидких соціально-економічних змін, цифровізації та глобалізації виникає потреба у постійному оновленні знань та навичок державних службовців. Вони повинні володіти не лише глибокими теоретичними знаннями в галузі права, економіки та управління, а й практичними навичками стратегічного планування, управління ризиками, комунікації та прийняття рішень у складних умовах.

Однією з ключових проблем системи освіти публічних службовців є **невідповідність навчальних програм актуальним потребам державної служби**. Більшість освітніх курсів орієнтовані на класичну теоретичну підготовку, що не забезпечує розвиток практичних управлінських компетенцій. В умовах сучасного державного управління працівники органів влади повинні швидко адаптуватися до змін, приймати ефективні управлінські рішення та застосовувати аналітичні інструменти для оцінки соціально-економічних процесів.

Ще однією проблемою є **обмежене використання цифрових технологій та інтерактивних методик навчання**. Хоча сучасні навчальні платформи та онлайн-курси (МООС) вже активно впроваджуються в освіту в окремих країнах, у багатьох навчальних закладах та державних навчальних центрах вони використовуються не повною мірою. Це призводить до того, що процес підготовки державних службовців часто залишається статичним і не відповідає вимогам цифрової трансформації державної служби.

Особливу увагу слід приділяти **розвитку м'яких навичок (soft skills)**, включаючи комунікацію, лідерство, критичне мислення, ефективну командну

роботу та здатність до стратегічного планування. Ці навички є ключовими для прийняття обґрунтованих рішень у складних і швидкозмінних умовах, а їх недостатній розвиток знижує загальну ефективність державного управління.

Сучасні тенденції розвитку освіти публічних службовців орієнтовані на:

- **Компетентнісний підхід**, що забезпечує формування конкретних навичок, необхідних для виконання службових обов'язків;
- **Інтерактивні методики навчання**, такі як кейс-стаді, рольові ігри та симуляційні тренінги, які дозволяють відпрацьовувати практичні ситуації та розвивати управлінські компетенції;
- **Дистанційне та змішане навчання**, що забезпечує гнучкість та доступність освітніх програм для працівників різних рівнів;
- **Індивідуалізацію програм**, адаптованих до конкретних посад та функцій у державних органах;
- **Постійне підвищення кваліфікації**, що формує культуру безперервного професійного розвитку.

Таким чином, сучасна система освіти публічних службовців повинна поєднувати **теоретичну підготовку, практичні навички та цифрові технології**, що дозволить підвищити ефективність діяльності державних органів та забезпечити здатність державних службовців до інноваційного управління.

Результати дослідження

1. Проблеми сучасної освіти публічних службовців:

- Невідповідність навчальних програм актуальним потребам державної служби.
- Недостатнє використання цифрових технологій та інтерактивних методик навчання.
- Обмежений розвиток м'яких навичок (soft skills), критичного мислення, комунікацій та управлінських компетенцій.
- Низька мотивація до постійного професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

2. Сучасні тенденції та інноваційні підходи:

- Використання дистанційного та змішаного навчання, онлайн-платформ та MOOC.
- Акцент на компетентнісний підхід до підготовки кадрів: розвиток практичних навичок, необхідних для ефективної роботи у державному секторі.
- Застосування інтерактивних методик навчання: кейс-стаді, рольові ігри, симуляційні тренінги.
- Розвиток постійної освіти та підвищення кваліфікації протягом усієї професійної кар'єри.
- Індивідуалізація освітніх програм з урахуванням специфіки різних посад і рівнів державної служби.

3. Приклади ефективних практик:

- Програми менторства та наставництва для молодих державних службовців.
- Використання цифрових симуляторів для відпрацювання управлінських рішень у реальних умовах.
- Співпраця державних органів та академічних установ для оновлення навчальних програм і впровадження новітніх освітніх технологій.

Висновки

Сучасна освіта публічних службовців потребує системних змін, спрямованих на інтеграцію теоретичних знань із практичними навичками та розвиток компетентностей, необхідних для ефективної державної служби.

Ключові напрямки вдосконалення:

1. Впровадження компетентнісного підходу, інтерактивних методик та цифрових технологій у навчальний процес.
2. Розвиток soft skills, комунікаційних та управлінських компетенцій.
3. Підтримка постійного підвищення кваліфікації та формування культури безперервного навчання.

4. Створення адаптивних та індивідуалізованих програм підготовки кадрів різного рівня державної служби.
5. Формування ефективної моделі освіти, яка поєднує практичний досвід із сучасними науковими знаннями, що дозволить державним службовцям ефективно реагувати на виклики сучасного суспільства та сприяти сталому розвитку державних інститутів.

Список використаних джерел

1. Бондаренко І. В. Публічна служба та управління: сучасні підходи. Київ: КНУ, 2021. 256 с.
2. Ковальчук О. М. Інноваційні методи підготовки державних службовців. Харків: ХДУ, 2020. 198 с.
3. OECD. Public Governance and Territorial Development Directorate. Public Service Education and Training: Trends and Challenges. Paris: OECD, 2022. 112 p.
4. Державна служба України. Стратегія розвитку публічної служби на 2021–2025 роки. Київ: ДСУ, 2021. 48 с.
5. Сидоренко Л. І. Цифровізація освіти у державному управлінні. Львів: ЛНУ, 2022. 174 с.
6. Головенко Т. П., Мельник В. О. Компетентнісний підхід у підготовці публічних службовців. *Вісник державного управління*. 2020. № 3. С. 45–56.
7. Кузьменко О. С. Сучасні тенденції дистанційного навчання в державній службі. *Журнал освіти та науки*. 2021. Т. 18, № 4. С. 112–125.
8. Розенко В. М. М'які навички у підготовці державних службовців: проблеми та перспективи. Київ: НІСД, 2021. 132 с.

УДК:004.8:658.5

Рибаков Максим

Здобувач вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла

Коцюбинського

Науковий керівник: Яременко Олександр Іванович

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Ключові слова: штучний інтелект, розвиток підприємства, стратегічне планування.

В сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу застосування штучного інтелекту у стратегічному плануванні розвитку підприємства набуває особливої важливості, так як використання інтелектуальних систем дозволяє прогнозувати тенденції ринку, аналізувати велику кількість даних, оптимізувати управлінські рішення та підвищити конкурентоспроможність компанії загалом. Актуальність теми обумовлена необхідністю впровадження інноваційних інструментів управління, що створюють нові можливості для сталого розвитку підприємства та забезпечать йому адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Метою дослідження є огляд теоретико-методичних аспектів застосування штучного інтелекту у стратегічному плануванні розвитку підприємства з метою підвищення ефективності управлінських рішень.

Штучний інтелект охоплює широкий спектр технологій, серед яких найчастіше використовуються нейронні мережі, машинне навчання, алгоритм прогнозування, обробка природної мови та системи експертного типу. Якщо говорити про стратегічне планування, то дані інструменти використовуються для:

- прогнозування ринкових тенденцій та попиту на продукцію, де штучний інтелект може проаналізувати великий обсяг даних, враховуючи при цьому споживчу поведінку, сезонність, економічні показники тощо;
- підтримки процесу ухвалення рішень, коли інтелектуальні системи, на основі аналізу, здатні надавати керівництву рекомендації на основі аналізу великого обсягу інформації;
- оптимізації управлінських процесів, де штучний інтелект за певний проміжок часу аналізує інформацію, автоматизує формування звітності та оцінить ризики [1].

Загалом, роль штучного інтелекту у стратегічному плануванні розвитку підприємства полягає у формуванні можливостей для нього, а саме отримання ширшого уявлення про свою діяльність та конкурентне середовище, яке під впливом кризових зовнішніх факторів стрімко змінюється. Впровадження в діяльність штучного інтелекту допоможе підприємству оперативніше, точніше та відносно ефективніше ухвалювати рішення [3]. Дана технологія спроможна в режимі реального часу обробити великий обсяг інформації, що дозволить компанії швидко оцінити та прийняти обґрунтовані рішення. Також, з'являється можливість виявити ризики та переваги, які могли б бути проігнорованими традиційними методами, наприклад 5 сил Портера, SWOT та PEST-аналізами, моделлю 7-S, тощо [2].

Отже, в наш час технології штучного інтелекту продовжують активно розвиватись, відкривати нові можливості для стратегічного управління підприємством. В той час впровадження ШІ вимагає враховувати не тільки технічні аспекти, але й організаційні, етичні та правові фактори. Ефективне використання штучного інтелекту можливе тільки завдяки поєднанню автоматизованого аналізу даних з експертною оцінкою, формування стратегій управління ризиками та підготовки персоналу.

Список використаних джерел

1. Таранич А.В., Палехацький Д.О. Використання штучного інтелекту у процесах стратегічного управління підприємствами. *Економіка України*. 2024, С. 54-64. URL: https://www.researchgate.net/publication/377901306_VIKORISTANNA_STUCNOGO_INTELEKTU_V_PROCESAH_STRATEGICNOGO_UPRAVLINNA_PIDPRIEMSTVAMI (дата звернення 30.09.2025).
2. Каламан О.Б., Браїловський Б.Ю. Роль штучного інтелекту при стратегічному плануванні діяльності закладів охорони здоров'я. *Економіка та управління підприємством*. 2023, 24-27. URL: https://www.researchgate.net/publication/388344155_MODERN_PARADIGM_OF_FORMING_AN_INNOVATIVE_STRATEGY_FOR_ENTERPRISE_DEVELOPMENT (дата звернення 30.09.2025).
3. Солодков Д.Є., Гришко Н.Є. Інтеграція штучного інтелекту та бізнес-аналітики для підтримки прийняття управлінських рішень підприємствами в умовах обмеженості ресурсів. *Економічний простір*. 2025. С. 115-122. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/198-115-122-solodkov.pdf> (дата звернення 30.09.2025).

УДК 339.138:004.9

Самохвал Вікторія

Здобувачка вищої освіти відділення №3 бізнес-комунікацій, права та туризму

Фахового коледжу інженерії, управління та землевпорядкування

Державного некомерційного підприємства

«Державний університет «Київський авіаційний інститут»

Науковий керівник: Гоменюк Віта, викладач вищої категорії

**ЕВОЛЮЦІЯ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ
ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Ключові слова: еволюція маркетингу, цифрова трансформація, трансформація маркетингових інструментів.

В умовах сучасної цифрової економіки маркетингові інструменти стають не просто актуальними, а безумовно надважливими для розвитку бізнесу та збереження його конкурентоспроможності. Перехід від традиційних форм просування до технологій штучного інтелекту змінює підходи як до формування стратегії компанії, так і до взаємодії з цільовою аудиторією.

Актуальність теми. З року в рік зростає швидкість технологічного прогресу, що необхідно враховувати при розробці ефективних маркетингових інструментів. Масштабні рекламні кампанії, що були популярними у 2000-х роках, стають безрезультатними через перенасиченість інформації сучасним ринковим простором [2]. Натомість більшого значення набувають персоналізовані стратегії, побудовані на основі великих даних, автоматизації та алгоритмів штучного інтелекту. Вивчення трансформації маркетингових інструментів дозволяє передбачати майбутні тренди [1; 3].

Еволюція маркетингу упродовж останніх десятиліть відображає поступовий перехід від традиційних моделей до комплексних стратегій, заснованих на цифрових технологіях. Якщо на початкових етапах головна увага приділялася продукту та його характеристикам (Маркетинг 1.0), то сьогодні маркетинг набув людиноцентричного характеру, де в центрі уваги перебувають цінності, потреби та досвід споживача (Маркетинг 5.0) [1].

Важливим чинником такої трансформації стало зростання ролі інтернету та соціальних медіа, які створили умови для появи нових каналів комунікації та інструментів просування. У цифровому середовищі компанії отримали можливість застосовувати таргетовану рекламу, контент-маркетинг, SEO-оптимізацію, email-маркетинг та інтерактивні платформи, що дозволяють ефективніше взаємодіяти з аудиторією [2].

Крім того, сучасні технології — Big Data, алгоритми машинного навчання та штучний інтелект — забезпечують персоналізацію

маркетингових стратегій. Це дозволяє створювати унікальні пропозиції для різних сегментів ринку, прогнозувати поведінку споживачів та оптимізувати рекламні кампанії в режимі реального часу [3]. Таким чином, цифрова трансформація сприяла тому, що маркетинг перетворився на гнучку систему, де головними цінностями стали інноваційність, аналітика та довгострокова взаємодія зі споживачами.

Результати. У ході дослідження встановлено, що еволюція маркетингу пройшла кілька етапів розвитку – від орієнтації на продукт (Маркетинг 1.0) та споживача (Маркетинг 2.0) до концепції «Маркетингу 5.0», яка поєднує технологічні інновації з людиноцентричними стратегіями [1]. Масова реклама поступово втратила свою ефективність, поступившись контент-маркетингу, де головним чинником є якість, актуальність і корисність інформації для споживача [2]. Визначено, що цифрові інструменти, зокрема блоги, мобільні додатки, соціальні мережі, фан-сторінки та інтелектуальні чат-боти, значно підвищують ефективність комунікацій між бізнесом і клієнтами, забезпечуючи двосторонній зв'язок та сприяючи формуванню довіри до бренду [3]. Крім того, інтеграція технологій штучного інтелекту, Big Data та AR/VR у маркетингові стратегії дозволяє здійснювати персоналізацію пропозицій, точне налаштування таргетингу та підвищувати результативність рекламних кампаній [1; 3]. Таким чином, сучасний маркетинг трансформувався у комплексну систему, що базується на глибокій аналітиці, інноваціях та орієнтації на унікальні потреби кожного споживача [2].

Висновки. Отже, еволюція маркетингових інструментів відбувається під впливом цифрових технологій і глобальної трансформації бізнес-середовища. Визначено, що сучасні підприємства мають орієнтуватися на використання штучного інтелекту, персоналізацію комунікацій та інтеграцію маркетингових стратегій у цифрові платформи. Аргументовано, що саме ці напрями сприятимуть підвищенню ефективності просування та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Список використаних джерел

1. Герлян Я. С., Кутліна І. Ю. Еволюція маркетингу: від продукту до цінності в умовах цифрової трансформації // Вісник Університету «Україна». 2022. . – URL: <https://economics.com.ua/s177-evolyuciya-marketingu-vid-produktu-do-cinnosti-v-umovah-cifrovoyi-transformaciyi>
2. Monnappa A. The History and Evolution of Digital Marketing. Simplilearn. 2022. . – URL: <https://www.simplilearn.com/history-and-evolution-of-digital-marketing-article>
3. Морозов Д. М., Домашенко С. В., Гнездовський О. В. Еволюція інструментів інтернет-маркетингу // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. 2023. . – URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/download/533/50>

УДК 341

Семчук Крістіна

Здобувачка вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Скічко Ірина

Докторка філософії, асистентка кафедри публічно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

ВПЛИВ МІЖНАРОДНИХ ДОГОВОРІВ НА ФОРМУВАННЯ ОСВІТНЬОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

Ключові слова: міжнародні договори, право на освіту, євроінтеграційні процеси, двостороннє співробітництво.

Актуальність. В умовах воєнного стану курс України на євроінтеграцію набуває особливого значення завдяки численним міжнародним договорам, що спрямовані на взаємовигідне співробітництво. Так як освітній процес – невід’ємна частина розвитку української нації, в умовах воєнного стану він зазнає суттєвих змін. Безпека та життя здобувачів освіти ставиться під загрозу, а регулярні напади з боку агресора гальмують реалізацію освітніх програм. Міжнародні договори виступають гарантом дотримання прав людини відповідно до загальноприйнятих норм та принципів міжнародного права, в тому числі права на освіту. Крім цього, впливають на зовнішньополітичну діяльність України, дозволяючи модернізувати систему освіти відповідно до міжнародних стандартів та отримувати міжнародну освітню допомогу.

Мета дослідження. Метою дослідження є визначити роль міжнародних договорів у формуванні освітньої політики України, дослідження їх впливу на освіту в умовах воєнного стану.

Конституція України має найвищу юридичну силу, а отже і міжнародні договори приймаються на її основі й не можуть суперечити їй. Відповідно до статті 9 КУ – міжнародні договори є частиною національного законодавства [7]. Це означає, що міжнародні договори матимуть вищу юридичну силу порівняно з іншими нормативно-правовими актами (крім КУ) і перевага буде надаватись саме їм. Це вказано і в ч.1 ст.2 ЗУ «Про освіту» – міжнародні договори є частиною законодавства України, що займаються регулюванням сфери освіти [3].

ЗУ «Про міжнародні договори» дає нам визначення міжнародного договору України – як укладеного у письмовій формі з іноземною державою або іншим суб’єктом міжнародного права, який регулюється міжнародним правом, незалежно від того, міститься договір в одному чи декількох пов’язаних між собою документах, і незалежно від його найменування (договір, угода, конвенція, пакт, протокол та ін) [2].

Стаття 26 Загальної декларації з прав людини вказує на основні аспекти права на освіту: необхідність її спрямування на розвиток людини та виховання поваги до основоположних прав і свобод, дружбі між усіма народами з метою підтримання миру та сприянню діяльності ООН [1].

Стаття 13 Міжнародного пакту про економічні, соціальні, культурні права містить зобов'язання держав, які беруть участь у пакті, що проявляються у вигляді вимог щодо доступності безоплатної освіти, розвитку навчальних закладів та рівності в освітньому процесі, а також свободи у виборі навчального закладу [8].

Конвенція з подолання дискримінація в освіті гарантує рівність у здобутті освіти шляхом забезпечення доступу до всіх рівнів освіти, скасування усіх законодавчих положень, що мають дискримінаційний характер, розвитку навчальних закладів за принципом недискримінації, що є складовою міжнародних стандартів [4].

Україна, маючи статус УРСР, підписала та ратифікувала Конвенцію про визнання навчання, дипломів і ступенів у вищій освіті в державах, що належать до Європейського регіону, яка стала основою для визнання дипломів та кваліфікацій у вищій освіті, що дозволило спростити процес при поновленні та вступі на навчання, а також професійної реалізації [6].

Конвенція про визначення кваліфікацій з вищої освіти в європейському регіоні закріплює головні принципи оцінки кваліфікацій, умови визнання та механізми їх застосування та вимоги до інформаційних центрів [5].

Важливу роль у забезпеченні освітньої політики відіграють не лише міжнародні договори, а й двосторонні угоди, які налагоджують співробітництво у сфері освіти. Тобто ті угоди, які укладаються Україною з державами з метою реалізації освітніх програм, проведення наукових досліджень та визнання документів на освіту. За даними Міністерства освіти і науки України державами, з якими в Україні налагоджена співпраця є: Молдова, Румунія, Угорщина, Словаччина, Польща, Франція та інші [9].

Виконання міжнародних зобов'язань спричиняє створення та функціонування національних планів дій, які в свою чергу реалізують програми щодо розвитку освіти з метою імплементації міжнародних стандартів в освітні процеси.

Висновки. Міжнародні договори є частиною національного законодавства та посилюють інтеграційні процеси в Україні. Двосторонні угоди відіграють важливу роль у сфері освіти, адже сприяють підтриманню взаємовигідного співробітництва з окремими державами. Національні плани дій сприяють впровадженню міжнародних стандартів у систему освіти та її модернізації.

Список використаних джерел

1. Загальна декларація прав людини від 10.12.1948. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text
2. Закон України «Про міжнародні договори» від 29.06.2004 № 1906-IV // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1906-15#Text> (дата звернення: 25.09.2025)
3. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 25.09.2025)
4. Конвенція з подолання дискримінації в освіті від 14.12.1960 База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_174#Text
5. Конвенція про визначення кваліфікацій з вищої освіти в європейському регіоні від 11.04.1997. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_308#Text
6. Конвенція про визнання навчання, дипломів і ступенів у вищій освіті в державах, що належать до Європейського регіону від 21.12.1979 // База даних

«Законодавство України» / ВР України. URL:
https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_261#top

7. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
 (дата звернення: 23.09.2025)

8. Міжнародний пакт про економічні, соціальні, культурні права від 16.12.1966 // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL:
https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_042#Text

9. Міністерство освіти і науки України // URL:
https://mon.gov.ua/ministerstvo-2/diyalnist/mizhnarodna-spivpratsya-2/dvostoronnya-spivpratsya/osvita-3/ugodi-pro-vzaemne-viznannya-dokumentiv?__cf_chl_tk=1SSvz0IPmjzbob_JFSp4XEcfaMniAak1_MAJQeIAt2U-1758839936-1.0.1.1-GQ0AqCreC4HRqrfPb_KcpMheSogGfj2m6eFI.Z3LDYM
 (дата звернення: 25.09.2025)

УДК 340.1

Скрипник Дмитро

Здобувач вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла

Коцюбинського

Науковий керівник: Андрій Заболотний, кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту,

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла

Коцюбинського

ПРЕЗИДЕНТ У СИСТЕМІ ПРАВОТВОРЧОСТІ: МІЖ ІНІЦІАТИВОЮ ТА АРБІТРАЖЕМ

Ключові слова: Президент України, правотворчість, законодавча ініціатива, арбітраж, верховенство права, правотворчий процес.

Актуальність дослідження. Роль Президента України у системі правотворчості набуває особливого значення. З одного боку, глава держави володіє інструментами безпосереднього впливу на законодавчий процес, з іншого — Президент виконує арбітражну функцію. Саме подвійність цієї ролі зумовлює наукову та практичну значущість проблеми.

Мета дослідження. Метою дослідження є комплексний аналіз ролі Президента України у правотворчій діяльності, що поєднує функції ініціатора правових змін і арбітра.

Виклад основного матеріалу. Президент у системі правотворчості України займає особливе місце, яке можна окреслити як баланс між політичною ініціативою та інституційним арбітражем. Ця подвійність зумовлена його конституційним статусом: глава держави виступає гарантом суверенітету, територіальної цілісності й додержання Конституції, а також і суб'єктом правотворчості [1. Ст. 103-105].

На перетині цих двох функцій формується складна роль Президента котрий, з одного боку, ініціює правові зміни через право законодавчої ініціативи, визначення законопроектів як невідкладних, проголошення щорічних і позачергових послань до Верховної Ради, видання указів і розпоряджень, а з іншого боку виступає арбітром, застосовуючи право вето, забезпечуючи контроль за конституційністю актів, організовуючи процедурну перевірку їхньої якості та підтримуючи системність правотворчого процесу.

Варто зазначити, що Конституція закладає чіткі рамки для такої діяльності, адже в ній закріплений принцип поділу влади та пріоритет парламенту у сфері законів, тоді як активність Президента має співмірятися з верховенством права як основним матеріально-процесуальним стандартом [2. С. 25].

Важливим етапом стало ухвалення Закону України «Про правотворчу діяльність», який вперше систематизував процес правотворчості, визначив коло суб'єктів, серед яких прямо названо і Президента України. Закон підкреслює,

що діяльність Президента має як політичний, так і нормативний характер: поряд із актами індивідуальної дії існують загальнообов'язкові укази, які посідають важливе місце у правовій системі. Водночас потрібно дотримуватись принципів наукового обґрунтування, системності та пропорційності у діяльності всіх суб'єктів правотворчості, включно з Президентом [3. Ст. 4].

Ініціативний вимір президентських повноважень проявляється в кількох напрямках. По-перше, право законодавчої ініціативи дозволяє Президентові прямо впливати на порядок денний парламенту, пропонуючи законопроекти. По-друге, глава держави може визначати певні законопроекти як невідкладні, що підсилює їхню пріоритетність у парламентських комітетах та пленарних засіданнях. По-третє, щорічні послання Президента до Верховної Ради задають вектори розвитку внутрішньої і зовнішньої політики, які згодом трансформуються в конкретні нормативні рішення. Також Президент здійснює власну нормотворчість через укази і розпорядження, які повинні мати чітке конституційне підґрунтя та відповідати законам України. [4. С. 89].

Оскільки Верховна Рада володіє найвищим рівнем легітимності й виключним правом регулювати найважливіші сфери суспільного життя, тоді як Президент реалізує переважно ініціативні та підзаконні форми правотворчості. При цьому законотворчий процес не обмежується парламентом: він включає допарламентські стадії, такі як ініціювання, громадське обговорення та експертиза, де Президент може виконувати роль координатора та модератора. Це дозволяє главі держави брати участь у роботі парламенту, не підміняючи собою Верховну Раду [5. С. 19-20].

У сфері підзаконної правотворчості особливого значення набуває питання якості. Оскільки підзаконні акти повинні лише конкретизувати закони, а будь-яке розширення меж делегованих повноважень є незаконним та неефективним. А узгодженість можлива закону і підзаконних актів можлива лише за умови скоординованих дій парламенту й органів, що ухвалюють підзаконні акти. Для Президента це означає, що його ініціативність має залишатися у межах закону,

а арбітражність — утримувати якість правової системи від надмірних перекосів [6. С. 82].

Не менш важливим є президентське право вето, яке має як політичний, так і правовий зміст. Ю. Лепех класифікує акти Президента на індивідуальні та нормативні й підкреслює, що саме право вето формує зв'язок між ініціативністю та арбітражем. Воно дозволяє зупиняти ухвалення неякісних чи неконституційних законів і примушує парламент шукати більш зважені рішення. Таким чином, Президент не лише започатковує законодавчі зміни, а й виступає гарантом їхньої конституційності та відповідності суспільним інтересам [4. С. 90].

Особливої уваги заслуговує діяльність Президента в умовах воєнного стану. Закон «Про правотворчу діяльність» передбачає можливість гнучких відступів від окремих процедур у разі відсутності можливості їх дотримання, що робить Президента ключовим координатором правотворчості у сфері безпеки й оборони. Його укази про введення в дію рішень РНБО та інші акти мають поєднувати оперативність із вимогою законності, щоб надзвичайні механізми не стали зловживанням влади [3. Ст. 7].

Виходячи з цього, на Президента лягає відповідальність, який повинен не лише формально користуватися своїми повноваженнями, а й забезпечувати якість правотворчих інструментів, щоб уникати колізій і прогалин. Це означає, що арбітраж Президента — це не тільки накладення вето чи перевірка конституційності, а й постійна інвестиція в удосконалення правотворчої техніки.

Висновки. Підсумовуючи, роль Президента у системі правотворчості можна описати трьома ключовими положеннями. По-перше, президентська ініціатива є інституційним двигуном, що визначає стратегічний курс розвитку країни, але при цьому обмежена рамками Конституції та закону «Про правотворчу діяльність». По-друге, арбітражна функція Президента забезпечує якість правотворчості через право вето, процедури нормопроєктування, дотримання меж підзаконної діяльності. По-третє, баланс між ініціативністю й

арбітражем досягається завдяки чіткому дотриманню меж компетенцій: Верховна Рада залишається носієм законодавчої влади, а Президент виконує роль каталізатора й гаранта якості процесу, не підміняючи собою парламент [4. С. 91].

Таким чином, Президент України у системі правотворчості є інституцією подвійної дії. Його ініціативність означає лідерство у формуванні порядку денного, тоді як арбітражність покликана забезпечувати конституційність, системність і якість правотворчості. Саме це завдання робить Президента ключовою ланкою у формуванні збалансованої, демократичної та ефективної моделі правотворчості.

Список використаних джерел

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 01.01.2020 р. (дата звернення: 24.09.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#n4656>
2. Погорелова З. О. Нормотворча діяльність Президента України як правова форма реалізації нормотворчих повноважень. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право». 2022. Вип. 73, ч. 1. С. 24-30.
3. Про правотворчу діяльність : Закон України від 24.08.2023 № 3354-IX : станом на 21.08.2024 р. (дата звернення: 24.09.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3354-20#Text>
4. Лепех Ю. С. Президент України як суб'єкт правотворчості: адміністративно-правовий аналіз. Юридичний вісник. 2018. № 4 (49). С. 89-93.
5. Погорелова З. О. Законодавча влада як легітимна основа законотворчої діяльності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право». 2021. Вип. 66. С. 19-24.

6. Шутак І. Юридична техніка підзаконної правотворчості. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Юридичні науки». 2021. № 1 (29). С. 81-87.

УДК 378:334.012.64

Собко Марія

Здобувачка вищої освіти факультету економіки, бізнесу та міжнародних відносин

Університету митної справи та фінансів, м. Дніпро

Науковий керівник: Ільченко Вікторія Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва та економіки підприємства,

Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро

ЯКІСНА ВІТЧИЗНЯНА УПРАВЛІНСЬКА ТА БІЗНЕС-ОСВІТА ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ІННОВАЦІЙ

Ключові слова: освіта, бізнес, управління, інновації, підприємництво.

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкурентних викликів розвиток підприємництва та інновацій є ключовим фактором економічного зростання країни. Зараз Україна перебуває на етапі трансформаційних змін, де особливого значення набуває підготовка нової генерації управлінців і підприємців. Даний процес ускладнюється під впливом війни, зокрема через руйнування закладів освіти, відтік молоді та кваліфікованих кадрів, вимушеного переривання навчання. До проблем сучасної бізнес-освіти в Україні також можна віднести недостатнє фінансування освітньої сфери, подекуди застарілу систему освіти, яка не встигає за технологічними змінами. У таких умовах онлайн-навчання стає ключовим інструментом для швидкої адаптації до професійних змін та перекваліфікації.

Все це перешкоджає розвитку економічного потенціалу країни. Тому дуже важливо акцентувати увагу на цій галузі, бо вітчизняна бізнес-освіта виконує стратегічну функцію у розвитку майбутнього нашої держави – формує

лідерів, здатних реалізовувати інноваційні рішення та забезпечувати конкурентоспроможність національної економіки.

Якісна підготовка кадрів відповідно до міжнародних стандартів відіграє важливу роль у формуванні підприємницької культури, розвитку інноваційної діяльності та посиленні інтеграції України у світовий економічний простір. Для цього ми маємо дуже гарний потенціал.

Сучасна вітчизняна бізнес-освіта орієнтована на поєднання теоретичних знань із практичними навичками. Освітня галузь у цьому секторі представлена не лише державними вищими навчальними закладами, але і приватними вітчизняними та міжнародними бізнес-школами [1]. Програми університетів та бізнес-шкіл акцентують увагу на таких напрямках:

- розвиток підприємницького мислення та здатності до креативного пошуку;
- формування навичок стратегічного та інноваційного управління;
- підготовка до роботи в умовах невизначеності та високої конкуренції;
- оволодіння цифровими технологіями, що є основою сучасного підприємництва.

Крім того, зараз також робиться акцент короткострокових курсах, що дозволяє швидко опанувати нові професії або вдосконалити вміння. Зростає попит на поєднання [технічних навичок](#) (штучний інтелект, аналіз даних) та soft skills, таких як креативність, аналітичне мислення, стресостійкість та гнучкість.

Дослідження показують, що ефективність бізнес-освіти безпосередньо впливає на рівень розвитку малого та середнього бізнесу, а також сприяє зростанню інноваційної активності [2]. У результаті формуються передумови для створення нових робочих місць, розвитку стартапів і активне залучення інвестицій.

Важливою тенденцією останніх років є інтеграція вітчизняної системи бізнес-освіти у міжнародний простір через програми подвійних дипломів, стажування та участь у міжнародних грантових проєктах. Все це сприяє

підвищенню якості освіти, опануванню сучасних практичних навичок, набуттю різноманітних soft-skills, та формуванню конкурентоспроможних кадрів.

Вітчизняна управлінська та бізнес-освіта є важливим чинником економічного розвитку України, саме тому дуже важливо розвивати її відповідно до сучасних світових тенденцій [3]. Вона не лише забезпечує формування професійних компетентностей майбутніх підприємців та управлінців, а і сприяє розвитку інновацій, що є запорукою модернізації нашої економіки. Підвищення якості освітніх програм, їх практична спрямованість, залучення новітніх методів та інтеграція у міжнародний простір мають бути основними пріоритетами для подальшого розвитку освітньої галузі нашої держави.

Список використаних джерел

1. Гавкалова Н. Л. Управлінська освіта та інноваційний розвиток: монографія. Харків: ХНЕУ, 2020. 212 с.
2. Кузьмін О. Є. Бізнес-освіта в Україні: сучасні тенденції та перспективи розвитку. Економіка і управління. 2021. №3. С. 45–52.
3. Швиданенко Г. О. Бізнес-освіта як чинник інноваційного розвитку національної економіки. Вісник КНЕУ. 2019. №1. С. 33–39.

УДК 351:174

Топчій Анастасія

Здобувачка вищої освіти факультету економіки, менеджменту та психології
Державного торговельно-економічного університету

Науковий керівник: Динник І. П., кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування

**ЕТИЧНА СКЛАДОВА ОСВІТИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ:
СУЧАСНІ ТРЕНДИ**

Ключові слова: освіта, публічні службовці, етика.

Суспільство сьогодні уважно спостерігає за роботою державних органів і очікують від них відкритості та чесності. Якщо посадова особа думає лише про власну вигоду, довіра до неї й до влади загалом швидко зникає. Тому етика в публічній службі – це не другорядна річ, а основа успішного управління, бо населення хоче бачити при владі не тільки хороших фахівців, а й мудрих лідерів, які здатні приймати чесні й відповідальні рішення.

У наш час етична освіта для держслужбовців має таке ж значення, як знання законів чи управлінських процесів. Вона допомагає уникати корупції, діяти прозоро і будувати довірливі стосунки з громадянами [1]. Сучасні методи навчання роблять цей процес практичним і цікавим – від тренінгів та аналізу реальних ситуацій до міжнародних програм обміну.

Сучасна система освіти державних службовців включає в себе декілька напрямів. Насамперед це кодекси та стандарти, які визначають правила поведінки і допомагають орієнтуватися у складних ситуаціях. Наприклад, у Канаді діє Кодекс цінностей та етики державної служби, де чітко визначені обов'язки службовців. У документі закріплені п'ять головних цінностей: повага до демократії, повага до людей, доброчесність, раціональне використання ресурсів та прагнення до високих результатів [2].

Ще один важливий напрям є спеціальні курси і тренінги. У Великій Британії такі навчання є обов'язковими для нових працівників державного сектору. Вони включають аналіз реальних ситуацій та розгляд можливих наслідків, після прийняття певного рішення в даній ситуації [2].

Використання цифрових технологій також поступова набуває поширення. Наприклад, в Естонії для державних службовців створено онлайн-платформи та симуляційні програми, які дозволяють тренуватися у вирішенні етичних проблем без ризику. Це підвищує практичні навички та розвиває вміння швидко ухвалювати правильні рішення.

Окрім цього, у багатьох країнах діє система менторства і коучингу. Коли досвідчені службовці навчають молодших колег не тільки професійним умінням, а й етичним цінностям. Професіонали допомагають новачкам розібратися в складних випадках і діяти відповідно до принципів доброчесності.

Сучасний державний службовець має вміти критично мислити, приймати етичні рішення, бути прозорим і підзвітним, протистояти корупції, дружелюбно спілкуватися з громадянами та колегами. Саме тому багато країн уже мають власні програми етичної освіти державних службовців. Вони включають міжнародний обмін досвідом, інтерактивні методи навчання, моніторинг ефективності, сертифікацію працівників. Усі ці методи вже довели свою ефективність.

На завершення хочемо зазначити, що етична освіта – це основа формування відповідальної державної служби. Вона створює культуру чесності та підзвітності, розвиває компетентність і допомагає протистояти корупції. А сучасні підходи – формують нового службовця, який здатен діяти справедливо й ефективно в умовах сьогодення.

Список використаних джерел

1. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
2. Government of Canada. *Values and Ethics Code for the Public Sector*. URL: <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-eng.aspx?id=25049>.

УДК 005.95:352/.354.075(100:477)

Фаєр Артем

Здобувач вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла
Коцюбинського

Науковий керівник: **Лазор Оксана Дмитрівна**, професор, доктор наук з
державного управління, професор кафедри публічного управління та
менеджменту Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ ЗАРУБІЖНИХ ДЕРЖАВ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Ключові слова: кадровий менеджмент, зарубіжний досвід, стратегічне управління персоналом, публічна служба.

Актуальність теми. В умовах євроінтеграційних прагнень та необхідності побудови сучасної, ефективної та прозорої системи публічного управління, Україна стикається з низкою викликів у сфері кадрового менеджменту в публічному секторі. Існуюча система характеризується низкою системних проблем, серед яких: нераціональне використання кадрового потенціалу, недосконалість системи мотивації та оплати праці, високий рівень корупційних ризиків та недостатня прозорість у процесах добору та просування по службі. Ключовими тенденціями є децентралізація повноважень, орієнтація на конкретні результати (Key Performance Indicators), впровадження гнучких форм організації праці, цифровізація кадрових процесів та значні інвестиції в розвиток людського капіталу. Отже, виникає гостра необхідність у науковому осмисленні та адаптації успішного міжнародного досвіду до українських реалій.

Метою публікації є аналіз сучасних моделей та інструментів кадрового менеджменту в публічному секторі провідних зарубіжних країн для визначення можливостей їх імплементації в Україні.

Вивчення міжнародного досвіду в кадровому менеджменті є критично важливим для України, оскільки дозволяє імплементувати найефективніші практики для побудови сучасної та дієвої публічної служби. Глобальною

тенденцією, що докорінно змінила підходи до публічного управління в багатьох країнах, став рух «New Public Management» [3, с. 145]. Ця філософія передбачає впровадження ринкових механізмів та бізнес-підходів, таких як орієнтація на конкретний результат (KPIs), клієнтоорієнтованість та конкуренція у традиційно бюрократичний публічний сектор.

Особливо цінним для України є досвід скандинавських країн, таких як Швеція, Данія та Норвегія, чиї системи стабільно очолюють світові рейтинги ефективності, верховенства права та низького рівня корупції. Фундаментом їхнього успіху є непохитний принцип меритократії, за яким призначення на посади відбувається винятково на основі професійних якостей, доведених навичок та релевантного досвіду. Політична приналежність чи особисті зв'язки повністю виключаються з процесу прийняття кадрових рішень.

Класичним прикладом централізованої кар'єрної системи є Франція, де еліту управлінців десятиліттями готувала знаменита Національна школа адміністрації (ENA). Її випускники, так звані "енархи", формували тісну та впливову мережу в урядових колах. Цікаво, що у 2021 р. президент Е. Макрон ініціював реформу, замінивши ENA на новий Національний інститут державної служби (INSP), щоб зробити доступ до вищих посад менш елітарним і більш відкритим для людей з різним соціальним походженням [2, с. 21].

Більш децентралізовану модель демонструє Німеччина, де завдяки федеративному устрою землі мають значну автономію в кадрових питаннях. Ключовою перевагою німецької системи є дуальна освіта, що поєднує теоретичне навчання з практикою безпосередньо на робочому місці, готуючи фахівців, які одразу готові до реальних завдань. Важливу роль відіграє і система соціального партнерства, де профспілки та ради трудових колективів активно беруть участь у вирішенні кадрових питань та захисті прав службовців.

Цікавий досвід пропонує й Азія. В Японії та Південній Кореї для відбору на держслужбу використовуються надзвичайно складні іспити з величезною конкуренцією, що гарантує високий інтелектуальний рівень чиновників. Характерною рисою японської моделі є регулярна ротація кадрів між різними

відомствами кожні 2-3 роки. Це не лише розширює кругозір службовців, але й вважається ефективним запобіжником корупції, оскільки не дозволяє чиновникам утворювати стійкі неформальні зв'язки на одному місці. Іншим яскравим прикладом є Сінгапур. Для викорінення корупції та залучення найкращих талантів уряд встановив для державних службовців зарплати, що є конкурентними з приватним сектором і одними з найвищих у світі. Висока оплата праці не лише приваблює найкращих фахівців, але й значно знижує мотивацію до корупційних діянь [1].

Аналіз міжнародного досвіду показує, що для України не існує єдиного універсального рецепта. Найбільш продуктивним є створення гібридної моделі, яка б запозичила найкращі елементи з різних систем. Це означає перехід від формального адміністрування до стратегічного управління персоналом, де пріоритетом є залучення та розвиток талантів. Ключовими кроками на цьому шляху є впровадження компетентнісного підходу, інвестиції в безперервне навчання та цифровізація HR-процесів. Адаптація принципів меритократії та прозорості за скандинавським зразком, практичної підготовки за німецьким, антикорупційної ротації за японським та прагматичної мотивації за сінгапурським дозволить побудувати в Україні професійну, підзвітну та ефективну публічну службу, здатну відповідати на виклики сьогодення та користуватися довірою громадян.

Список використаних джерел

1. Досвід боротьби з корупцією. Сінгапур. *Українська правда*. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2014/12/5/7046467/>.
2. Томащук О. С. *Досвід країн ЄС щодо формування вітчизняної кадрової політики державної служби* : автореф. магіст. роботи. Миколаїв : ЧНУ ім. П. Могили, 2020. 21 с.
3. Шоробура І. М. Сучасні моделі міжнародного менеджменту. *Інноваційна педагогіка*. 2023. Вип. 58. Т. 2. С. 145–150. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/58.2.30>.

4. Шкробот М. В. *Сучасні технології управління персоналом* : навч. посіб. Київ : КПІ ім. І. Сікорського, 2022. С. 192.

УДК 352/354(075.8)

Фоміна Дар'я

здобувачка вищої освіти Інституту економіки і менеджменту

Науковий керівник: **Бойко Ірина** старша викладачка кафедри Публічного управління та адміністрування

Національний університет «Одеська політехніка» м. Одеса

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Ключові слова: планування, територіальна громада, методологія.

У сучасних умовах децентралізації стратегічне планування стає ключовим інструментом управління розвитком територіальних громад. Воно дозволяє визначати довгострокові пріоритети, раціонально розподіляти ресурси, формувати конкурентні переваги та інтегрувати громади у національний та європейський простір [1]. Методологічні основи стратегічного планування ґрунтуються на поєднанні наукових підходів і практичних інструментів, що забезпечує його комплексний і системний характер. Сутність стратегічного планування полягає у створенні цілісної концепції розвитку громади, яка враховує як внутрішні ресурси й можливості, так і зовнішні виклики та загрози. Воно передбачає формування бачення майбутнього, визначення стратегічних цілей та конкретних завдань для їх досягнення [2]. Методологія базується на принципах наукової обґрунтованості, системності, реалістичності, прозорості та орієнтації на результат. Без належної методологічної бази стратегічне планування ризикує перетворитися на декларативний документ, позбавлений практичного значення.

Методологічні інструменти стратегічного планування охоплюють широкий спектр підходів. Найпоширенішим є SWOT-аналіз, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони громади, а також зовнішні можливості й загрози [4]. PEST-аналіз вивчає політичні, економічні, соціальні й технологічні фактори. Програмно-цільовий метод орієнтує планування на досягнення конкретних результатів шляхом реалізації комплексних програм. Сценарне прогнозування враховує варіанти розвитку та готує громаду до змін. Важливим елементом є «дерево цілей», що пов'язує стратегічний, тактичний та операційний рівні. Завдяки цьому громада отримує чітку дорожню карту, яка допомагає координувати діяльність органів влади, бізнесу та громадянського суспільства. Система індикаторів дає змогу моніторити виконання та коригувати завдання при зміні умов. Не менш важливим є залучення зацікавлених сторін до процесу планування. Залучення громадськості, бізнесу й вразливих груп підвищує легітимність стратегії та формує довіру до влади. У сучасних підходах дедалі більшого значення набуває RBM-методологія (Results-Based Management), яка орієнтує стратегічне планування на досягнення конкретних результатів замість формального опису процесів [5].

Однак попри значний прогрес, методологія стратегічного планування територіальних громад має низку проблемних аспектів [3]. Насамперед це недостатня інституційна спроможність органів місцевого самоврядування, обмеженість фінансових ресурсів, слабе статистичне забезпечення та формальний підхід до вибору й застосування інструментів планування. Часто методологія використовується лише для виконання законодавчих вимог, а не для формування дієвих стратегій, що знижує ефективність планувальних документів і перетворює їх на бюрократичну процедуру [4].

Зарубіжний досвід показує, що результативність методології залежить від інтеграції інноваційних підходів та інструментів. У країнах Північної Європи до стратегічних документів включають методи оцінювання сталого розвитку, «зелену економіку», енергоефективність та цифрову інфраструктуру як обов'язкові компоненти стратегічного планування. Для України важливо не

лише переймати ці практики, а й адаптувати їх у власну методологічну базу, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності територій [5].

Таким чином, стратегічне планування виступає не лише управлінською технологією, а й соціальним процесом, що зміцнює демократичні інститути на місцевому рівні. Саме його методологічні основи визначають успішність модернізації місцевого самоврядування, забезпечують реалізацію політики децентралізації, формування прозорої та підзвітної системи управління, а також створюють умови для залучення інвестицій і міжнародної допомоги. У перспективі вдосконалена методологія стратегічного планування дозволить громадам перейти від ситуативного реагування на проблеми до формування довгострокових конкурентних переваг та інтеграції в європейський простір сталого розвитку

Список використаних джерел:

1. Бец Б. Б. Формування об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації. Ефективна економіка. 2018. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/211.pdf.
2. Кошелюк М. Переосмислення стратегічного планування регіонального розвитку: виклики нового циклу / Мирослав Кошелюк, експерт з питань місцевого і регіонального розвитку, консультант проєкту DECIDE. 09.07.2025. URL: <https://decentralization.ua/en/news/19794>
3. Міністерство розвитку громад та територій України. Мінрозвитку оновлює методологію стратегічного планування регіонального розвитку. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки . 08.01.2024. URL: <https://mindev.gov.ua/pro-nas/strategiia>
4. Невмержицька С.М., Цалко Т.Р., Бреус С. В., Бондаренко С. М. Стратегічне планування розвитку територій Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1992>

5. RBM методологія у стратегічному плануванні громади: як досягати результатів замість планувати процеси. Проєкт SURGe. 02.10.2024. URL: <https://decentralization.ua/news/18703>

УДК 351:342.5

Харитонович Аліна

Здобувачка вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Назаренко Марина

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та менеджменту

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

РЕФОРМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Ключові слова: публічне управління, економічне відновлення, цифровізація, повоєнний розвиток.

Сучасна система публічного управління в Україні стикається з комплексом системних викликів, які значно ускладнюють процес повоєнного відновлення та реконструкції. Аналіз поточного стану дозволяє виокремити три проблемні області, що потребують негайного втручання та системних змін.

Перша та найбільш очевидна проблема - це надмірна бюрократизація адміністративних процесів. На практиці це проявляється у необхідності проходження численних узгоджувальних процедур, збору великої кількості документів та тривалих очікуваннях на прийняття рішень. Такі умови призводять до значного уповільнення темпів відбудови, підвищення вартості проєктів та неефективного використання обмежених ресурсів [1]. Друга серйозна проблема - це недостатній рівень прозорості у використанні

міжнародної фінансової допомоги. В умовах, коли Україна отримує значні обсяги зовнішньої підтримки для відновлення, відсутність ефективних механізмів моніторингу витрат створює серйозні ризики. Реалізація великих інфраструктурних проектів часто супроводжується недостатньою публічністю процедур закупівель, обмеженим доступом до інформації про виконання контрактів та слабкою системою аудиту результатів. Це може підірвати довіру міжнародних партнерів та обмежити обсяги подальшої фінансової підтримки [2]. Третя проблема - це недостатня гнучкість системи державного управління. Повоєнна реальність характеризується швидкозмінними умовами, новими викликами та непередбачуваними обставинами. Централізована система управління, повільні процедури внесення змін до нормативно-правової бази та відсутність механізмів оперативного реагування значно ускладнюють процес адаптації [3, с. 3].

Для подолання проблем необхідний підхід, який би включав: спрощення адміністративних процедур у сфері відновлення інфраструктури; зменшення кількості необхідних дозвільних документів та автоматизації більшості процесів; створення системи моніторингу використання міжнародної допомоги; розвиток механізмів оперативного реагування на економічні виклики через делегування більших повноважень на місцевий рівень; активніше залучення місцевих органів влади до процесів відновлення, оскільки саме вони найкраще обізнані про реальні потреби своїх територій та можуть забезпечити більш ефективне використання ресурсів.

Аналіз міжнародного досвіду реформування публічного управління після кризових періодів пропонує Україні цінні інсайти та готові рішення (Табл.1) [4].

Таблиця 1

Успішні практики реформування публічного управління

Країна (період)	Основна реформа	Економічний ефект
Німеччина	Децентралізація влади	Відновлення промисловості за 5-7

		років
Південна Корея	Повна цифровізація державних послуг	Зростання інвестицій на 40% за 5 років
Грузія (2004-2012)	Радикальні антикорупційні реформи	Збільшення іноземних інвестицій у 5 разів

Децентралізація стала причиною "економічного дива". Передавши місцевим органам влади реальні повноваження та фінансові ресурси, Німеччина забезпечила швидке прийняття рішень на місцях, де найкраще знають потреби територій [4]. Модель цифровізації довела, що технології можуть бути потужним інструментом боротьби з корупцією та бюрократією. Переведення 95% держпослуг в онлайн-формат не лише зменшило корупційні ризики, а й створило комфортне середовище для бізнесу [5, с.2]. Антикорупційні реформи демонструють, що радикальні зміни можливі за короткий термін. Заміна всієї митної служби, реформа МВС та створення прозорих сервісів дозволили країні вийти з кризи та стати однією з найбільш привабливих для інвестицій держав регіону [5].

На основі аналізу міжнародного досвіду пропонуються практичні заходи, спрямованих на прискорення відновлення країни: впровадити принцип "тиші - згоди" у сфері відновлення інфраструктури. Якщо відповідний орган не надав відповіді у встановлений законом термін (наприклад, 10 робочих днів), дозвіл вважається автоматично наданим; створити єдиний реєстр всіх дозвільних документів, необхідних для відновлювальних робіт, з чіткою регламентацією термінів їх отримання. Запобігання корупції у використанні коштів на відновлення вимагає: впровадження платформи "Є-Відновлення" з повною інформацією про всі відновлювальні проекти, їх фінансування, виконавців та поточний статус; автоматизований контроль витрат за допомогою штучного інтелекту для виявлення аномальних платежів та потенційно корупційних схем; публічний доступ до всіх даних про використання коштів.

Висновок. Україна стоїть перед можливістю створити принципово нову, ефективну систему публічної влади, яка поєднуватиме європейські стандарти прозорості з урахуванням національних особливостей. Ми розглянули підхід, що поєднує три елементи: спрощення адміністративних процедур, повну цифровізацію державних послуг та нульову толерантність до корупції. Для України це означає необхідність створення спеціалізованих інституцій з координації відновлення, впровадження сучасних систем моніторингу витрат та розвиток професійного потенціалу публічних службовців. Реалізація запропонованих заходів дозволить прискорити темпи відновлення та закласти міцні підвалини для стабільного економічного розвитку в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Сахарук А. Адміністративні Процедури: Сучасні тенденції та проблеми. «Консультант» Юридичний маркетплейс: послуги юриста онлайн - consultant.net.ua. 2024 URL: <https://consultant.net.ua/consultant-article/5676>.
2. Назаренко М.О. Динаміка трансформаційних процесів згідно показників якості життя населення крізь призму економічної безпеки держави. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 7 (13). С. 188–196. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-7\(13\)-188-195](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-7(13)-188-195)
3. Кошелева Л. Світові тенденції становлення публічного управління та адміністрування соціалізації економіки. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024 URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/154/156>.
4. Петько С. Цифровий прорив республіки Корея у сфері державного урядування. Економіка та суспільство. 2022 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1660/1597/>.
5. Журавель Я. Актуальні європейські моделі децентралізації влади та перспективи їх впровадження в Україні. Глобальна організація

союзницького лідерства. 2023 URL: <https://goal-int.org/aktualni-yevropejski-modeli-detsentralizatsiyi-vladi-ta-perspektivi-yih-vprovadzhennya-v-ukrayini/>.

УДК: 331.363: 35.088.6+ 351

Храпіцька Олександра

Здобувачка вищої освіти інституту економіки та менеджменту

Національного університету «Одеська політехніка»

Науковий керівник: **Шепель Марина** Кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування інституту
економіки та менеджменту

Національного університету «Одеська політехніка»

Ключові слова: модернізація, професійна підготовка, імідж, етика, державний службовець.

Суспільні зміни актуалізують оновлення системи професійної підготовки державних службовців. Її реформування є важливим для ефективного управління, етичної стійкості та позитивного іміджу посадовців. В умовах євроінтеграції та цифровізації високий рівень компетентності стає ключем до відновлення довіри громадян, що зумовлює потребу в пошуку шляхів удосконалення підготовки кадрів.

Мета даного дослідження - визначити вплив професійної підготовки державних службовців на удосконалення їх іміджу та етики в умовах змін.

Реформа професійного навчання визначила механізми надання освітніх послуг, зробивши їх більш адаптованими до сучасних викликів. Вона акцентувала важливість підготовки управлінців для розвитку державного управління та місцевого самоврядування. Перехід до практичного засвоєння знань формує аналітичне мислення, а цифрові технології та міжнародна співпраця підвищують якість освіти. Водночас плановість і системність залишаються основою ефективного розвитку публічних службовців [1].

Стратегічні цілі професійного навчання державних службовців до 2027 року охоплюють: гнучке та ефективне управління системою підготовки; відповідність освітніх послуг сучасним вимогам; розвиток культури самонавчання й мотивації до безперервного розвитку, підтриманого державою та громадами; цифрову трансформацію відповідно до актуальних тенденцій; налагодження багаторівневої та міжсекторальної координації учасників освітнього процесу [1].

Аналіз потреб у підвищенні кваліфікації 432 027 державних службовців за загальними програмами показав такий розподіл: 21,9% (94 547 осіб) — працівники апаратів державних органів, 62,2% (268 783 особи) — службовці територіальних органів, 15,9% (68 697 осіб) — представники місцевих державних адміністрацій [2].

Вивчення потреб у професійному навчанні державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування показав зростання обсягів підвищення кваліфікації у 2024–2026 рр. Прогноз на 2024 рік зріс на 126%, а на 2025 — на 122%. Близько 80% запитів стосуються обов'язкових сертифікатних програм. Основну частину слухачів короткострокових курсів становлять державні службовці (317 тис.), тоді як представників місцевого самоврядування — понад 21 тисяча осіб. Серед пріоритетів навчання — комунікація (12,3%), державна мова (11,5%), цифрова грамотність (10,7%), управління змінами (9%) і кібербезпека (8,2%) [2].

У межах аналізу навчальних можливостей Порталу управління знаннями НАДС відокремлено основні види навчання, напрями та компетентності, що формуються у державних службовців. Види навчання охоплюють чотири основні формати: короткострокові програми, сертифікатні курси, освітньо-наукові та професійні програми, а також формати самоосвіти. Напрями навчання представлені широким спектром тематик, серед яких: політика, управління та стратегія; антикорупційна та етична діяльність; фінанси та облік; цифровий розвиток і безпека даних; соціальна та гендерна політика; комунікація і вирішення конфліктів; управління людськими ресурсами;

цифрова грамотність; професійний розвиток. Сформовані компетентності згруповано за трьома ключовими категоріями: управлінські компетенції, міжособистісна взаємодія, результативність і відповідальність [3].

Як бачимо, немає окремого курсу, присвяченого розвитку іміджу та етиці державних службовців. Однак ці навички можна розвивати, опановуючи інші ключові компетентності, такі як професійні знання, комунікація, ухвалення рішень, командна робота, лідерство та відповідальність.

Результати та висновки. Ефективна система професійної підготовки є критично важливою для сучасного державного управління. Попри відсутність спеціалізованих курсів з етики та іміджу, їх формування відбувається опосередковано через розвиток інших важливих компетентностей. Подальші зусилля мають бути спрямовані на інтеграцію цих аспектів у навчальні програми для системнішого та цілеспрямованого вдосконалення етичних норм і професійної репутації державних службовців.

Список використаних джерел:

1. Розвиток системи професійного навчання державних службовців голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2021 – 2023 р. Проєкт. Київ: НАДС, 2024. 293 с. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/_13.09.2024.pdf.
2. Звіт про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2024-2026 роки. Київ: НАДС, 2024. 32 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання/ЗВІТ%2024-2026.pdf>.
3. Професійне навчання. Портал управління знаннями. НАДС. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses>.

УДК 124.5:[004::37+004.5]:004::316.32

Чернищук Наталія

доцент кафедри публічно-правових дисциплін

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла

Коцюбинського

МОЛОДЬ, ОСВІТА І ЦИФРОВА КУЛЬТУРА: ФОРМУВАННЯ НОВОЇ ПАРАДИГМИ ЛІДЕРСТВА

Ключові слова: молодь, освіта, цифрова культура, лідерство, інновації, цифрова грамотність, компетентності XXI століття.

У XXI столітті суспільство переживає глобальні трансформації, пов'язані з розвитком цифрових технологій, зростанням ролі інформації та знань, активною інтеграцією у світовий простір. Традиційні моделі лідерства, засновані на ієрархії та авторитарному управлінні, поступово втрачають ефективність. На їх місце приходять нові підходи, що ґрунтуються на партнерстві, відкритості та інноваціях.

Молодь як найбільш динамічна соціальна група виступає рушійною силою цих змін. Вона швидко адаптується до викликів цифрового світу, активно використовує інформаційні технології у навчанні, роботі та громадській діяльності. Саме тому питання формування нової парадигми лідерства, що поєднує потенціал молоді, освіти та цифрової культури, є надзвичайно актуальним.

Метою дослідження є аналіз ролі молоді, освіти та цифрової культури у процесі формування нової парадигми лідерства, визначення її ключових характеристик та перспектив розвитку.

У ході дослідження встановлено, що формування нової парадигми лідерства відбувається під впливом трьох взаємопов'язаних факторів:

1. Молодь як агент змін.

Молоді люди відзначаються відкритістю до інновацій, мобільністю та креативністю. Вони використовують цифрові інструменти для навчання, творчості, самовираження та створення соціальних ініціатив. Це формує передумови для виникнення нового типу лідерів — цифрових, колаборативних та інклюзивних.

2. Освіта як основа лідерських компетентностей.

Система освіти має забезпечувати не лише засвоєння знань, але й формування компетентностей XXI століття: критичного мислення, креативності, комунікаційних та підприємницьких навичок. Використання цифрових платформ, дистанційного навчання, штучного інтелекту, VR і AR сприяє розвитку цифрової грамотності й медіакультури.

3. Цифрова культура як простір лідерства.

Цифрова культура створює нове середовище для розвитку лідерів. Вона заснована на відкритості інформації, швидкому обміні знаннями, мережевій комунікації. Лідер у цифрову добу — це не авторитарний керівник, а модератор, фасилітатор і натхненник команди.

Основними рисами нової парадигми лідерства є:

- партнерський стиль управління;
- орієнтація на командну роботу;
- інклюзивність та соціальна відповідальність;
- цифрова компетентність та здатність управляти онлайн-спільнотами;
- глобальне мислення у поєднанні з локальною активністю.

Формування нової парадигми лідерства неможливе без поєднання трьох ключових чинників: потенціалу молоді, можливостей сучасної освіти та середовища цифрової культури. Молодь завдяки своїй мобільності та інноваційності стає рушійною силою соціальних змін; освіта забезпечує розвиток необхідних компетентностей; цифрова культура формує простір для реалізації лідерського потенціалу.

Таким чином, нове лідерство у ХХІ столітті — це цифрове, колаборативне та інклюзивне явище, спрямоване на досягнення суспільно важливих цілей. Його ефективність визначатиме не лише розвиток конкретної особистості, але й конкурентоспроможність держави у глобальному світі.

Список використаних джерел:

1. Castells, M. (2010). The Rise of the Network Society. Wiley-Blackwell.
2. Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. On the Horizon, 9(5), 1–6.
3. Tapscott, D. (2009). Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World. McGraw-Hill.
4. Шевченко, Л. (2020). Цифрова культура та освіта: виклики ХХІ століття. Освітологічний дискурс, 3(29), 45–52.
5. Гончаренко, С. (2019). Лідерство в умовах цифрової трансформації. Соціально-гуманітарні студії, 4, 112–120.
6. UNDP (2021). Youth and Digital Transformation. United Nations Development Programme.
7. OECD (2019). Future of Education and Skills 2030. OECD Publishing.

УДК 338.43:316

Чернищук Наталія

доцент кафедри публічно-правових дисциплін

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла

Коцюбинського

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ТА ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ

Ключові слова: соціальна відповідальність, бізнес, інновації, управління, сталий розвиток, конкурентоспроможність.

Соціальна відповідальність бізнесу та інноваційні моделі управління є одними з найактуальніших тенденцій розвитку сучасної економіки та менеджменту. У світі глобалізації та швидких технологічних змін компанії вже не можуть обмежуватися лише прагненням до отримання прибутку.

Суспільство очікує від бізнесу активної участі у вирішенні соціальних проблем, підтримці сталого розвитку, збереженні довкілля та дотриманні етичних стандартів. Водночас інноваційні моделі управління стають необхідною умовою для ефективної адаптації підприємств до нових реалій та формування довготривалої конкурентоспроможності. Саме тому вивчення взаємозв'язку між соціальною відповідальністю бізнесу та впровадженням новітніх управлінських практик є надзвичайно актуальним.

Мета даного дослідження полягає у з'ясуванні сутності соціальної відповідальності бізнесу, аналізі сучасних інноваційних моделей управління та визначенні їхнього впливу на стратегії розвитку підприємств. Крім того, важливим є виявлення тих підходів, які дозволяють поєднати економічні інтереси компаній із суспільними потребами, створюючи цінність не лише для власників бізнесу, але й для працівників, споживачів, місцевих громад та держави.

Результати аналізу засвідчують, що соціальна відповідальність бізнесу перестає бути виключно добровільною ініціативою, перетворюючись на стратегічний інструмент управління. В умовах глобальної конкуренції та високої поінформованості споживачів компанії, які нехтують соціальними аспектами своєї діяльності, втрачають довіру та репутацію. Водночас підприємства, які інтегрують принципи соціальної відповідальності у свої бізнес-моделі, отримують низку переваг: підвищують лояльність клієнтів, формують позитивний імідж бренду, залучають висококваліфікованих працівників та забезпечують стійкість до кризових викликів.

Інноваційні моделі управління відіграють ключову роль у впровадженні соціально відповідальних практик. Традиційні підходи, засновані на жорсткій

ієрархії та однобічній орієнтації на прибуток, поступово поступаються місцем гнучким системам менеджменту. Серед них – agile-управління, дизайнмислення, холакратія, цифрові екосистеми та мережеві структури. Вони дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, залучати співробітників до процесів прийняття рішень та будувати відкриті відносини з усіма стейкхолдерами.

Досвід провідних світових компаній підтверджує, що поєднання соціальної відповідальності та інноваційних управлінських моделей створює нову цінність як для бізнесу, так і для суспільства. Наприклад, впровадження «зелених» технологій сприяє зниженню витрат на енергоносії та одночасно зменшує шкоду довкіллю. Програми корпоративного волонтерства зміцнюють корпоративну культуру і підвищують мотивацію працівників. Використання цифрових платформ дозволяє прозоро комунікувати з клієнтами та громадами, формуючи довіру і партнерські стосунки.

Таким чином, соціальна відповідальність бізнесу та інноваційні моделі управління є взаємопов'язаними елементами сучасного розвитку підприємств. Бізнес, який прагне бути успішним у довгостроковій перспективі, має не лише генерувати прибуток, а й відповідально ставитися до наслідків своєї діяльності, враховувати інтереси суспільства та активно впроваджувати новітні управлінські практики. Можна зазначити, що майбутнє ефективного менеджменту полягає у гармонійному поєднанні інноваційності та соціальної відповідальності. Це не лише забезпечує стабільність та

конкурентоспроможність підприємств, але й сприяє формуванню стійкого, справедливого і збалансованого суспільства.

Список використаних джерел:

1. Жуковська А. Сучасні моделі соціальної відповідальності бізнесу: класифікація та порівняльна характеристика URL:<http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2020/02/205-11-20.pdf>

2. Соціально-відповідальний бізнес в Україні. URL: https://uk.m.wikipedia.org/wiki/Корпоративна_соціальна_відповідальність
3. Галина Лучко. «Соціальна відповідальність бізнесу в Україні». Економіка та суспільство, № 67 (2024).
4. Володимир Байло. «Корпоративна соціальна відповідальність – запорука сталого розвитку бізнесу». Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences, 2024.

УДК 33.316.3

Шмунк Лілія

Здобувачка вищої освіти факультету економіки, бізнесу та міжнародних відносин

Університету митної справи та фінансів, м. Дніпро

Науковий керівник: **Ільченко Вікторія**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва та економіки підприємства

Університету митної справи та фінансів, м. Дніпро

МЕНЕДЖМЕНТ РЕСУРСІВ І КОМУНІКАЦІЙ У ВОЛОНТЕРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Ключові слова: волонтерство, управління ресурсами, громадянське суспільство, мотивація волонтерів, менеджмент.

В умовах воєнного стану в Україні волонтерські організації та інші інститути громадянського суспільства грають провідну роль у забезпеченні вимог військових та цивільного населення. Ефективність їхньої роботи залежить не тільки від наявності матеріальних ресурсів, а й від особливостей менеджменту, що відрізняється суттєво від традиційних бізнес-структур. Зокрема, управлінські процедури у волонтерських організаціях відбуваються в

обмежених ресурсах, нестабільності персоналу та високій потребі в оперативній комунікації.

Мета дослідження полягає у визначенні ключових особливостей менеджменту у волонтерських організаціях та організаціях громадянського суспільства, а також у виявленні проблем та можливих шляхів їх подолання.

Дослідження показало, що менеджмент волонтерських організацій має ряд специфічних характеристик:

На відміну від традиційних комерційних структур, волонтерські організації не завжди володіють постійними фінансовими джерелами. У деяких випадках вони входять до груп компаній, що забезпечують фінансову підтримку. Це дає змогу формувати стабільнішу матеріальну базу, проте вимагає високої прозорості та підзвітності [1, 2, 3].

Однією з ключових рис є поширена практика взаємообміну між організаціями. Наприклад, обмін продуктів харчування на маскувальні сітки або компонентів на готові вироби. Такий підхід дозволяє оптимізувати використання ресурсів і забезпечити більшу варіативність допомоги [4].

Управління діяльністю часто здійснюється через цифрові інструменти, зокрема чати в месенджерах, де координується збір, обмін і доставка допомоги. Сучасним прикладом цифрового волонтерського інструменту є платформа «ДрукАрмії», яка дозволяє військовим залишати заявки на друк необхідних деталей, а волонтерам із 3D-принтерами – виконувати їх.

Участь у діяльності є добровільною та залежить від вільного часу, ресурсів і можливостей учасників. Це створює труднощі в плануванні, збереженні досвіду та підтриманні сталих управлінських процесів. Для вирішення цієї проблеми доцільним є формування «ядра» постійних учасників, які координуватимуть діяльність, а також створення внутрішніх інструкцій та баз знань для швидкої адаптації новачків [4].

Також слід зазначити, що волонтерська діяльність в Україні здійснюється відповідно до Закону України «Про волонтерську діяльність», а діяльність організацій громадянського суспільства – у межах Закону України «Про

громадські об'єднання» [1, 2]. Це створює нормативну базу для їхньої легальної діяльності, проте на практиці часто спостерігається брак уніфікованих стандартів управління.

Менеджмент у волонтерських організаціях та організаціях громадянського суспільства містить низку відмінностей від традиційного бізнес-менеджменту. Основними проблемами залишаються: обмеженість ресурсів, нестабільність кадрового складу та потреба у швидкій комунікації.

При цьому саме гнучкість і здатність до самоорганізації забезпечують їхню ефективність у кризових умовах. Перспективним напрямом розвитку є застосування цифрових інструментів, вдосконалення внутрішнього управління знаннями та посилення нормативної бази для підтримки волонтерських ініціатив.

Список використаних джерел:

1. Про волонтерську діяльність: Закон України від 19 квітня 2011 р. № 3236-VI. Офіційний портал Верховної Ради України. URL : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3236-17>
2. Про громадські об'єднання: Закон України від 22 березня 2012 р. № 4572-VI. Офіційний портал Верховної Ради України. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>
3. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України від 5 липня 2012 р. № 5073-VI. Офіційний портал Верховної Ради України. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5073-17>
4. Лисенко І. В., Лисенко А. М. Правові засади волонтерської діяльності в Україні. Актуальні проблеми соціального розвитку в суспільстві змін. Матеріали 2-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 28-30 березня 2024 р. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків. 2024. С. 93-95.