

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МЕЛІТОПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МЕЛІТОПОЛЬСЬКА РАЙОННА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ВП. НУБІП «БЕРЕЖАНСЬКИЙ АГРОТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТУ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ А.С. МАКАРЕНКА
ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «КОМ'ЮНІТІ ПЛЮС»

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

**Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції
20-21 листопада 2025 року**

**м. Запоріжжя
2025**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МЕЛІТОПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МЕЛІТОПОЛЬСЬКА РАЙОННА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ВП. НУБП «БЕРЕЖАНСЬКИЙ АГРОТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТУ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ А.С. МАКАРЕНКА
ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «КОМ'ЮНІТІ ПЛЮС»

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

**Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної
конференції**

(20-21 листопада 2025, Запоріжжя)

м. Запоріжжя, Україна

2025

УДК 330.34(477):316.3:005.21(062.552)
С 89

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Інтернет Вченою радою
Мелітопольського державного педагогічного університету
імені Богдана Хмельницького (протокол № 6 від 23 грудня 2025 року).

Сучасні технології управління соціально-економічним розвитком України в умовах глобальних викликів сьогодення: матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції, 20-21 листопада 2025 року, м. Запоріжжя. – Запоріжжя, 2025. – 297 с.

Збірник містить матеріали учасників V Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні технології управління соціально-економічним розвитком України в умовах глобальних викликів сьогодення», що спрямовані на розвиток наукових ідей та формування ефективних механізмів управління на державному, регіональному рівнях та у бізнес-середовищі в умовах інноваційних змін в економіці.

© МДПУ, 2025

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

Голова оргкомітету – Фалько Н.М., доктор психологічних наук, професор, ректор МДПУ імені Богдана Хмельницького

Заступник голови оргкомітету:

Полякова Л.І. кандидат історичних наук, доцент, проректор з наукової, інноваційної роботи та міжнародної співпраці, МДПУ імені Богдана Хмельницького

Муртазієв Е.Г., кандидат педагогічних наук, доцент, декан факультету інформатики, математики та економіки

Захарова Н.Ю., кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри управління та адміністрування МДПУ імені Богдана Хмельницького

Члени оргкомітету:

Череп А.В., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Запорізького національного університету

Судомир С.М., доктор економічних наук, професор кафедри економіки і менеджменту, завідувач відділу навчально-науково-інноваційної діяльності ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»

Диха М.В., доктор економічних наук, професор кафедри економіки, аналітики, моделювання та інформаційних технологій в бізнесі Хмельницького національного університету

Сокіл О.Г., доктор економічних наук, професор кафедри адміністративного і фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка»

Лізут Рафал Анджей, доктор економічних наук, доцент кафедри управління та адміністрування МДПУ імені Богдана Хмельницького

Ярема Л.В., кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки і менеджменту, декан факультету економіки і природокористування ВП. НУБіП «Бережанський агротехнічний інститут»

Когут І.А., кандидат економічних наук, доцент, заступник голови Мелітопольської районної державної адміністрації Запорізької області

Захарова І.О., кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи Сумського державного педагогічного університету імені А.С.Макаренка

Сафонова І.Я. кандидат педагогічних наук, виконуюча обов'язки директора Херсонської загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів №36 Херсонської міської ради

Чкан І.О., кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного

Захарова Н.Ю., кандидат економічних наук, доцент кафедри управління та адміністрування МДПУ імені Богдана Хмельницького

Намлієва Н.В., кандидат економічних наук, доцент кафедри управління та адміністрування МДПУ імені Богдана Хмельницького

Павленко О.М. – кандидат технічних наук, доцент кафедри управління та адміністрування, МДПУ імені Богдана Хмельницького

Лисенко К.Ю., PhD, ст. викладач кафедри математики і фізики МДПУ імені Богдана Хмельницького

Щебликіна З.В., ст. викладач кафедри управління та адміністрування МДПУ імені Богдана Хмельницького

Савченко Н.М., директор ліцею № 16 Мелітопольської міської ради Запорізької області

Ігнатченко С.Б., директор закладу позашкільної освіти «Запорізький центр козацького військово-патріотичного виховання «Школа джур» Запорізької міської ради.

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1 МЕНЕДЖМЕНТ ТА ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН В ЕКОНОМІЦІ.....	9
Бабко Н.М УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ЧЕРЕЗ ІННОВАЦІЇ ТА СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....	9
Бражник Л.В. КАПІТАЛІЗАЦІЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	14
Герчанівська С.В. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	17
Глушко М.П., Верховод І.С. КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ФАКТОР ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	20
Годлевський Ю.О., Чумак Ю.Ю., Чумаченко Г.В., Захарова Н.Ю. ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	25
Грошевий О.В., Демиденко Л.А., Маркіна М.-К. І., Захарова Н.Ю. УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	29
Гурська І.С. УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАЦІЄЮ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ.....	34
Danylyshyn M.S. MODEL OF FINANCIAL POTENTIAL OF DEVELOPMENT OF THE BEET AND SUGAR INDUSTRY IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION.....	38
Демченко В.В., Намлієва Н.В. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	43
Диха М.В., Боднар І.Р. ІНСТРУМЕНТИ АВТОМАТИЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	46
Єлагіна І.В., Захарова Н.Ю. СИСТЕМА РАНЬОГО ВИЯВЛЕННЯ І ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	50
Жанталай Т.А., Щєбликіна З.В. ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ.....	55
Кішка О.Д., Намлієва Н.В. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МОНІТОРИНГУ ПІДТРИМКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	59
Kozak V. M. MECHANISM FOR ENSURING FINANCIAL SECURITY OF AGRO-FOOD MARKET ENTITIES IN A DIGITALIZED ECOSYSTEM.....	62
Лещенко С.В., Верховод І.С. ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛІ МЕДИЧНОГО СТРАХУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: УПРАВЛІНСЬКІ ТА ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ.....	67
Літвінов В.І. ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	72
Марченко О.А., Пікуш О.В. МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ РЕАБІЛІТАЦІЙНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	77
Марченко О.А., Сальнікова М.В. ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ.....	79
Melnyk O.V. ASSESSMENT OF THE IMPACT OF CYBER THREATS IN THE BANKING SYSTEM AND PARAMETERS OF PROTECTION OF TRANSACTION OPERATIONS ON THE BASIS OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES OF METASPACE.....	82
Меметова З.Е., Намлієва Н.В. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ.....	86
Намлієва Н.В. РОЛЬ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ УКРАЇНИ.....	89
Новіков О.О., Павленко О.М. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	92
Петріна В.О., Захарова Н.Ю. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	97
Погрібний Р.В. ДЕТЕРМІНАНТИ СТАБІЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ СУБ'ЄКТІВ	

ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕКТОРА.....	101
Романюк І.А. РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ.....	106
Рушак В.Ю., Верховод І.С. ЕВОЛЮЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ: ВІД ФІЛАНТРОПІЇ ДО ESG-ЗВІТНОСТІ В КОНТЕКСТІ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ.....	110
Савків Андрій ЛОГІСТИКА ВИРОБНИЦТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ОПТИМІЗАЦІЙНІ ПРАКТИКИ.....	115
Федуняк І.О. ЦІНОУТВОРЕННЯ НА АГРАРНУ ПРОДУКЦІЮ В УМОВАХ МОНОПОЛІСТИЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ.....	120
Череп А.В., Кондратенко В.О., Смирнова Л.І., Бехтер А.В. СТРАТЕГІЧНІ РУШІЇ БАНКІВСЬКОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ.....	125
Чкан І.О., Виставкін А.В. РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ ГРОШЕЙ В УКРАЇНІ.....	128
Щебликіна І.О., Мусієнко О.М. УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРОЮ КАПІТАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	131
Щебликіна І.О., Ровінський О.О. ЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КРЕДИТОСПРОМОЖНІСТЮ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	134
Щебликіна З.В. КОМУНІКАТИВНА КУЛЬТУРА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	137
Щебликіна З.В., Зарецький Р. Д. ІНТЕРНЕТ ЯК ЗАСІБ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ І СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ДІЙ.....	141
Щебликіна І.О., Щебликіна З.В. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	146
Новаторов О.А., Новаторова П.О., Славова А.С., Щебликіна З.В. ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ РІШЕНЬ В ОПЕРАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	151
Османов Р.Р., Тюпа М.І., Шепель В.В., Щебликіна З.В. ФОРМУВАННЯ СТАБІЛЬНОГО ПЕРСОНАЛУ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	155
Ярема Л.В. ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	159
Свинцова С.В., Намлієва Н.В. ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ.....	163
СЕКЦІЯ 2 РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ КРАЇНИ ТА РЕГІОНІВ.....	166
Глущенко Ю.А., Пилипенко К.А. ПАРТНЕРСЬКЕ ВРЯДУВАННЯ: ЗАРУБІЖНА ТА УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА.....	166
Єременко О.О., Сажнів М.М., Захарова Н.Ю. РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У ФОРМУВАННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ.....	170
Колеснікова А.С. КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ ТА ПОТЕНЦІАЛ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ТА УКРАЇНИ.....	174
Ноздрань О.В., Захарова Н.Ю. ВПЛИВ ЦИФРОВИХ СЕРВІСІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ГРОМАД.....	179
Осипенко С.О. МІЖНАРОДНЕ ПАРТНЕРСТВО ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ЧИННИК МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ.....	183
Осипенко С.О., Когут І.А. МІСЦЕВІ ГРОМАДИ ЯК РУШІЙНА СИЛА РЕФОРМУВАННЯ ОСВІТИ: KEY ПРОЄКТУ DECIDE.....	186
Осипенко С.О., Ігнатов Є.Є., Ігнатова В.К. ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ НА 2026 РІК.....	190
Осипенко С.О., Подковащенко Б.Ю. РОЛЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	193
Подаков Є.С. СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ.....	196
Полякова Л.І., Осипенко С.О. РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ФОРМУВАННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.....	200

Судомир С.М. ПІСЛЯВОЄННА ВІДБУДОВА ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: КРАЩІ ПРАКТИКИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ.....	204
СЕКЦІЯ 3 ІНФОРМАЦІЙНІ ТА ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД.....	207
Балабан С.П., Височин Є.Р., Котов О.М., Захарова Н.Ю. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	207
Герасимів З.М. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА МІЖНАРОДНУ ТОРГІВЛЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ КРАЇН.....	211
Гончар Т.О., Захарова Н.Ю. ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	215
Lizut Rafal Andrzej AI HALLUCINATIONS IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT.....	220
Мазуров Р.Г., Макуха Д.О., Недвига Є.В., Захарова Н.Ю. ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	221
Проскурів О.В., Вальков О.Б. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ.....	225
Усенко С.О. ФЕНОМЕН ЦИФРОВОЇ КУЛЬТУРИ В СУЧАСНІЙ НАУКОВІЙ ЛІТЕРАТУРІ.....	228
Череп О.Г., Бехтер Л.А., Савенко Д.М., Момот А.В. ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	231
Чкан І.О. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ.....	234
СЕКЦІЯ 4 СУЧАСНІ ПРІОРИТЕТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ В УКРАЇНІ.....	237
Бунчук О.В., Михальчук М.В., Завгородній М.В. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ.....	237
Горяча О.Л., Петухов О.А. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ.....	242
Захарова Н.Ю. РОЗВИТОК ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО МИСЛЕННЯ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....	246
Захарова І.О., Козлова О.Г. ОЦІНЮВАННЯ ТА МОНІТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ ЗА ДОПОМОГОЮ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	252
Корж-Усенко Л.В. ФОРМУВАННЯ ОНЛАЙН-ІДЕНТИЧНОСТІ ВИКЛАДАЧА ВИЩОЇ ШКОЛИ.....	257
Муртазієв Е.Г., Захарова Н.Ю., Яременко А.Є. РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....	261
Намлієва Н.В., Оліневич О.О. ПРОЕКТУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ В РИНКОВИХ УМОВАХ.....	266
Намлієва Н.В., Свинцова С.В. ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ.....	269
Намлієва Н.В., Солодовник А.С. ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ НА ОСНОВІ KEY-МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	272
Осипенко С.О., Рябуха А.Я. УПРАВЛІНСЬКІ ПОВНОВАЖЕННЯ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКИЙ АСПЕКТ.....	275
Любов Пшенична ПЕРСПЕКТИВНА МОДЕЛЬ ОНОВЛЕННЯ ОСВІТИ І УПРАВЛІННЯ НЕЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	279
Сафонова І.Я. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ.....	285
Саженов О.О., Осипенко С.О. УПРАВЛІННЯ ПЕРЕМІЩЕНИМИ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	291
Ступніков Д.І. ПАРТНЕРСТВО ШКОЛА – ГРОМАДА : НОВА УПРАВЛІНСЬКА МОДЕЛЬ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОЇ ОСВІТИ.....	294

СЕКЦІЯ 1

МЕНЕДЖМЕНТ ТА ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН В ЕКОНОМІЦІ

*Бабко Н.М.
кандидат економічних наук, доцент
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ЧЕРЕЗ ІННОВАЦІЇ ТА СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Готельно-ресторанний бізнес (ГРБ) відіграє важливу роль у економіці України, забезпечуючи робочі місця та залучаючи валютні надходження від туристів. У довоєнні роки галузь демонструвала значне зростання. Так, у 2021 р доходи вітчизняних готелів сягнули 15,12 млрд грн, що було на 8,9% більше, ніж у 2020 р [1]. Частка готельно-ресторанного бізнесу у ВВП також зростала, відображаючи посилення внутрішнього попиту та розвиток туризму. Проте низка криз – пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення Росії – спричинили різке падіння показників галузі. Зокрема, у 2022 р виручка українських готелів скоротилася на 51% порівняно з 2021 р (до 7,38 млрд грн), а кількість діючих готелів зменшилась на 16,7% за рік [1]. Частка галузі у ВВП країни різко впала, що свідчить про масштаб збитків. Водночас у 2023 р почалося поступове відновлення: дохід готельєрів зріс на 26% проти 2022 р (до 9,28 млрд грн), хоча все ще був на 39% меншим за довоєнний показник 2021 р [1]. Це пояснюється адаптацією бізнесу до нових умов, активізацією внутрішнього туризму та підвищенням цін на розміщення у середньому на 30–40% [1].

За офіційними даними, загальна кількість колективних засобів розміщення в Україні скорочується з середньою інтенсивністю ~175 об'єктів на рік з 2013 р, що пов'язано з анексією Криму, пандемією та бойовими діями [2]. Попри руйнування інфраструктури, кількість готелів навіть збільшилася на 9,1% у динаміці, а мотелів – на 10,7%, хостелів – на 28,7% (порівняння довоєнних та сучасних показників) [2]. Це зростання відбулося переважно за рахунок розвитку невеликих приватних закладів та переформатування ринку, тоді як деякі інші типи розміщення (санаторії, турбази,

кемпінги) демонстрували значне скорочення [2]. Станом на середину 2024 р в Україні функціонувало 2017 готелів, з яких лише 1,1% входять до міжнародних мереж, 5,1% – до національних мереж, а переважна більшість (близько 80%) – це незалежні готелі різних форматів; окремо частка мотелів становила 9,6%, хостелів – 3,9% [2]. Така структура (Таблиця 1) свідчить, що ринок лишається дуже фрагментованим, а присутність глобальних брендів мінімальна. Водночас експерти прогнозують збільшення кількості готелів під управлінням міжнародних операторів після завершення війни – очікується реалізація десятків нових проєктів, зокрема 45 готельно-апартаментних комплексів до 2026 р, що додадуть близько 6670 номерів до ринкового фонду [2]. За оцінками, для задоволення майбутнього попиту кількість готельних номерів має зрости на 30–40% від поточного рівня [3].

Таблиця 1

Структура готельних засобів розміщення в Україні
(станом на середину 2024 року)

Категорія готелів	Частка від загальної кількості, %
Міжнародні мережеві готелі	1,1%
Національні мережеві готелі	5,1%
Незалежні готелі різних форматів	80,3%
Мотелі	9,6%
Хостели	3,9%
Разом (усі функціонуючі готелі, од.)	2017 (100%)

Джерело: сформовано автором на основі [1-4]

Зауважимо, що у таблиці враховано лише діючі готелі на підконтрольній території України. Близько 12 готелів були зруйновані або пошкоджені з початку війни 2022 р, і тимчасово не функціонують (не враховано у загальній кількості) [2]. Наведена у Таблиці 1 структура ілюструє значний потенціал для розвитку та залучення інвестицій у готельний сегмент України. Низька частка мережевих готелів означає, що ринок представлений здебільшого поодинокими готелями, які можуть мати обмежені фінансові та маркетингові ресурси. Це обумовлює актуальність використання сучасних інструментів управління розвитком: об'єднання у кластери, франчайзингові моделі, а також державно-приватне партнерство у розвитку туристичної інфраструктури.

Важливим елементом дослідження готельного бізнесу України є аналіз динаміки його ключових показників за 2021–2023 рр, що дозволяє простежити тенденції розвитку галузі (Таблиця 2).

Таблиця 2

Динаміка ключових показників готельного бізнесу України за 2021–2023 рр.

Показник	2021 р	2022 р	2023 р
Кількість готелів, од. (оцінка)	~2400	~2000 (–16,7%)	~1910 (–4,5%)
Доходи готелів, млрд грн	15,12	7,38 (–51%)	9,28 (+26%)
Заповнюваність номерів, %	~45–50% (до COVID-19)	значні коливання (регіонально)	34–38% (середнє)

Джерело: сформовано автором на основі [1-4]. У дужках наведено темпи зміни показника порівняно з попереднім роком.

Отже, заповнюваність у 2022 р суттєво відрізнялася за регіонами (від майже нуля у прифронтових містах до 70–80% у західних областях під час піку переміщень населення). У 2023 р середня завантаженість стабілізувалася на рівні ~35%, досягаючи 60–70% у відносно безпечних туристичних регіонах (Львівщина, Закарпаття) [2]. Воєнні дії спричинили різке падіння обсягів готельного бізнесу (понад удвічі за доходами), а також призвели до прямих втрат: станом на квітень 2024 р було задокументовано знищення або пошкодження 157 об'єктів сфери гостинності (готелів і ресторанів) [1].

Внутрішній туризм став ключовим драйвером відновлення галузі у 2023 р. Через обмеження виїзду за кордон та релокацію населення по країні зросли внутрішні туристичні потоки. За даними Державного агентства розвитку туризму, в 13 областях України туристичні податкові надходження за 2023 рік перевищили рівень довоєнного 2021 р [3]. У першому півріччі 2024 р суб'єкти туристичної галузі сплатили до держбюджету 1,2 млрд грн податків, що на 39% більше, ніж за той самий період 2023 р [2]. Це свідчить про початок відновлення індустрії гостинності, значною мірою завдяки внутрішнім подорожам і відрядженням. На середину 2024 р середня заповнюваність готелів стабілізувалася на рівні ~35%, а в окремих туристичних регіонах сягала 60–70%, тобто майже на довоєнних рівнях провідних туристичних центрів [2].

В умовах сучасних викликів сучасні фінансові механізми забезпечення діяльності підприємств стають визначальним чинником розвитку готельно-ресторанного бізнесу: банківське кредитування на пільгових умовах, фінансовий та оперативний лізинг, залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій, грантове фінансування тощо [5, с. 112–114; 5; с. 182–184]. Особливо актуальними є державні програми підтримки кредитування. Так, Уряд запровадив програму «Доступні кредити 5–7–9%» для малого і середнього бізнесу, якою активно користуються підприємці індустрії гостинності. За офіційними даними, у 2023 р до 90% всіх нових бізнес-кредитів в Україні було видано саме за програмою 5–7–9% [5]. Це свідчить про високий рівень залежності бізнесу від державної підтримки ліквідності під час кризи. Водночас лише близько 12% цих кредитів були спрямовані на інвестиційні цілі (розширення чи модернізацію), інші – на поповнення обігових коштів та антикризові потреби [5]. Така ситуація спонукала уряд до переорієнтації програми на стимулювання інвестицій, адже модернізація і інновації потребують довгострокових вкладень капіталу. Серед інших фінансових інструментів, що набувають розвитку, – лізинг обладнання (що дозволяє оновлювати матеріально-технічну базу без значних разових витрат), факторинг та форфейтинг для прискорення обігу коштів, краудфандинг та краудінвестинг для залучення коштів від спільноти на відкриття нових закладів або сервісів. У післявоєнний період очікується активізація інвестицій міжнародних фінансових організацій у туристичну інфраструктуру: вже зараз є програми від ЄБРР, USAID та ін., спрямовані на відновлення та розвиток малого бізнесу у сфері туризму і гостинності [1]. Вона може включати пільгове кредитування реконструкції зруйнованих готелів, гранти на інноваційні проєкти (наприклад, цифровізацію музеїв, створення туристичних продуктів на базі культурної спадщини тощо) та консультаційну допомогу.

Отже, управління розвитком готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах тісно пов'язане фінансовим забезпеченням. Міжнародний досвід показує, що країни, які пережили кризи, часто отримують «туристичний бум» у наступні роки, і український готельно-ресторанний бізнес готується до такого відродження. Вже звучать прогнози, що у повоєнний період Україна стане туристичною дестинацією №1

у Східній Європі, отримавши значні інвестиції в інфраструктуру гостинності [4, с. 52–54]. Для реалізації цього потенціалу управлінням галузі потрібно зосередитися на довгострокових інноваційних стратегіях, підкріплених сучасними фінансовими інструментами, що разом забезпечить стійкий розвиток і конкурентоспроможність українського готельно-ресторанного сектору на глобальному ринку.

Список використаних джерел:

1. Pro-Consulting. *Ринок готелів в Україні: виручка операторів збільшилась на 26% після обвалу 2022 року*. 2024. Режим доступу: <https://surl.li/vxekzo>
2. Тарасовський Ю., Кручиніна Г. *В Україні зростає кількість готелів та хостелів, внутрішній туризм сприяє розвитку індустрії*. Forbes Ukraine. 2024. Режим доступу: <https://surl.li/ztetbf>
3. Краснодомська К. *В Україні кількість готелів зросла на 9,1% – дослідження*. Delo.ua. 2024. Режим доступу: <https://surl.li/xhonph>
4. Антошкова Н.А. Аналіз ринку ресторанного бізнесу в Україні. *Трансформаційна економіка*. №5. 2023. 7–13. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-1>
5. Рівненська ОДА. Уряд переорієнтовує програму «Доступні кредити 5-7-9%» на інвестиційні цілі. 2024. Режим доступу: <https://surl.li/tnhssa>

КАПІТАЛІЗАЦІЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Аграрна сфера є стратегічно важливою галуззю економіки України, яка створює значну частину ВВП, забезпечує продовольчу безпеку та наповнює валютні резерви країни [1]. Проте, упродовж останніх років аграрні суб'єкти підприємництва функціонують у складних умовах воєнної агресії, макроекономічної нестабільності, трансформації фінансового ринку та стрімкої цифровізації. Це суттєво ускладнює процес їх капіталізації, як накопичення фізичного та нематеріального капіталу і відповідно зростання ринкової вартості.

Більшість українських аграрних підприємств, на тлі зростаючої конкуренції та необхідності відновлення агровиробництва, не мають сталих механізмів формування капіталізації через обмежений доступ до фінансових інструментів, нерозвинуту фондову інфраструктуру та недостатній рівень прозорості фінансової звітності. Ключовими чинниками, що впливають та знижують інвестиційну привабливість є (рис. 1):



Рис. 1. Основні чинники впливу на зниження капіталізації аграрних підприємств

Упродовж останнього десятиліття капіталізація українських аграрних підприємств зазнала значних коливань, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. До 2021 року спостерігалось поступове зростання капіталізації, що було

пов'язано з високими світовими цінами на сільськогосподарську продукцію, стабільним попитом на аграрні активи та розвитком аграрного експорту.

Однак з початком повномасштабної війни у 2022 році ситуація різко змінилася. Згідно з даними аналітичного агентства «УкрАгроКонсалт», загальна капіталізація українських агрохолдингів у 2023 році зменшилася на 25,2% порівняно з 2022 роком і склала 49,642 млрд євро. У 2024 році тенденція до зниження продовжилася, і капіталізація аграрних підприємств зменшилася ще на 1,8%, досягнувши 45,762 млрд євро [2].

Світові тенденції свідчать про формування нової глобальної економіки, якій будуть властиві нові баланси сил та центри економічного і цифрового впливу. Цифрові рішення та інноваційні інструменти, такі як агрооблігації, призводять до зростання продуктивності на 10-12% та скорочення витрат на 8-10%, а також сприяють мобілізації фінансових ресурсів на 20%. Отже, виникає потреба у дослідженні нових підходів до підвищення капіталізації аграрних підприємств із урахуванням трансформацій фінансового середовища.

Національна економіка має бути готова до нових викликів трансформації. Досягнення цієї мети можливе за умови достатності фінансових ресурсів, капіталізації бізнесу, тому актуальною є міжнародна фінансова допомога, особливо під час війни та подальша інституційна підтримка агробізнесу [3].

Для подальшої стабілізації та зростання капіталізації аграрних підприємств України необхідно створювати умови для розвитку фондового ринку та сприяти виходу аграрних компаній на міжнародний ринок, залучаючи інвестиції через публічне розміщення акцій. Підвищення прозорості фінансової звітності та впровадження сучасних стандартів корпоративного управління може позитивно вплинути на мобілізацію фінансових ресурсів та підвищити рівень довіри іноземних інвесторів. Важливим вектором зростання капіталізації аграрних підприємств є використання та диверсифікація фінансових інструментів для зменшення ризиків, а також державна підтримки у вигляді субсидій, пільгового кредитування та програм розвитку аграрного сектору. Державні асигнування покликані забезпечити умови сталого функціонування суб'єктів підприємництва та базуватися на принципах: обґрунтованості фінансування;

відповідності стратегічним цілям і завданням розвитку сільського господарства регіону; моніторинг використання коштів.

Список використаних джерел:

1. Томашук І., Борболюк Є. Значення аграрного сектора економіки у забезпеченні продовольчої безпеки України. Економіка та суспільство. 2023. № 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-26>.
2. Капіталізація українських агрохолдингів у 2024 році. УкрАгроКонсалт. URL: https://ukragroconsult.com/news/kapitalizacziya-ukrayinsykyh-agroholdyngiv-u-2024-roczy/?utm_source=chatgpt.com. (дата звернення: 01.10.2025).
3. Капіталізація аграрного сектору економіки : кол. моногр. / За заг. ред. Л. В. Недільської. Житомир : Поліський університет, 2021. 284 с. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/13461/1/KASE_2021_284.pdf. (дата звернення: 01.10.2025).

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У сучасних умовах діяльність підприємства пов'язана з ризиками. Вони виникають унаслідок змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства і можуть мати різний характер – від фінансових до операційних або стратегічних. Управління ризиками є ключовим фактором успіху суб'єкта господарювання.. Адже дає змогу ефективно функціонувати в умовах невизначеності, а також використовувати ці виклики як можливість для подальшого розвитку.

Ризик – це можливість виникнення несприятливих подій, які можуть призвести до негативних наслідків. Основною метою управління ризиком є усунення або мінімізація його негативного впливу на результати господарської діяльності підприємства, на основі прогнозування ризикової події реалізації заходів з управління ризиком [1].

Принципами, на яких ґрунтується ефективне управління ризиками є:

- 1) масштабність охоплення всіх можливих сфер виникнення ризиків;
- 2) мінімізація кількості можливих ризиків та ступеню їх впливу;
- 3) адекватна, швидка реакція на внутрішні та зовнішні зміни, які призводять до ризику;
- 4) зважене прийняття ризику (попереднє прогнозування можливих наслідків ризику) [2].

Вважаємо, що ризик-менеджмент має базуватися на знанні стандартних прийомів управління ризиком, на вмінні швидко і правильно оцінювати конкретну економічну ситуацію та здатності швидко знайти ефективні управлінські рішення.

Управління ризиками включає такі основні етапи:

- ідентифікація ризиків – визначаються ризики, які можуть впливати на діяльність підприємства;

– оцінка ризиків – оцінюється ймовірність настання ризику та його можливі наслідки.

– планування заходів щодо зниження ризиків – розробка заходів, які дозволять мінімізувати негативний вплив ризиків на діяльність підприємства.

Існує кілька стратегій управління ризиками, які підприємства можуть використовувати для зниження негативних наслідків та максимізації можливостей [3].

1. Стратегія уникнення ризику передбачає уникнення дій або ситуацій, що можуть призвести до виникнення ризиків. Наприклад, підприємство може вирішити не розширювати свою діяльність на новому сегменті ринку, який вважається непередбачуваним або нестабільним.

2. Стратегія перенесення ризику включає передачу відповідальності за ризик іншій стороні. Наприклад, укладення страхового полісу для захисту від фінансових втрат, пов'язаних з форс-мажорними обставинами.

3. Стратегія зменшення ризику полягає в активізації заходів щодо зниження ймовірності виникнення ризиків або зменшення їхнього впливу. Прикладами можуть бути оптимізація виробничих процесів, вдосконалення технологій чи навчання персоналу на підприємстві.

4. Стратегія акцептування ризику передбачає прийняття певного рівня ризику як необхідного аспекту діяльності. Підприємство може цілеспрямовано прийняти ризик, коли потенційні вигоди вважаються вищими, ніж можливі втрати.

5. Стратегія використання можливостей є дещо схожою зі стратегією акцептування ризику. Однак вона передбачає використання ризиків як можливостей для розвитку та зростання бізнесу. Підприємство може використовувати ризики як стимул для інновацій, розвитку нових продуктів або розширення ринків.

Таким чином, управління ризиками є не лише захисною функцією, а стратегічною перевагою, яка забезпечує довгострокове зростання та конкурентоспроможність підприємства. Інтегрований ризик-менеджмент дозволяє балансувати між ризиком і дохідністю, оптимізуючи процес прийняття рішень для максимізації цінності. Системний підхід до ідентифікації та оцінки загроз підвищує стійкість діяльності підприємства, забезпечуючи його здатність швидко

відновлюватися після кризових явищ. Крім того, управління ризиками активно використовує можливості, які часто приховані у невизначеності, стимулюючи інноваційний пошук нетрадиційних рішень. Це не лише захищає інвестиції та фінансові ресурси від непередбачуваних втрат, але й підвищує довіру зацікавлених сторін (інвесторів, кредиторів, регуляторів), зміцнюючи імідж підприємства. Ризик-менеджмент є наскрізним процесом, що інтегрується в корпоративне управління і гарантує, що всі дії підприємства спрямовані на сталий розвиток та досягнення довгострокових конкурентних цілей.

Список використаних джерел:

1. Балдинюк В. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1> (дата звернення 19.11.2025)
2. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А. 2019. 278 с.
3. Олійник І. Управління ризиками в системі формування адаптивних організаційних структур. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2024. Вип. 2 (112). С. 52-59.

*Глушко М.П.,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана,
Верховод І.С.
кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ФАКТОР ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасний економічний ландшафт характеризується безпрецедентним рівнем турбулентності. В умовах посилення дії принципу квазістабільності ринкової кон'юнктури, глобалізації та жорсткої конкурентної боротьби, традиційні підходи до управління фінансовою стійкістю підприємства зазнають докорінних змін. Якщо раніше домінувало уявлення про те, що головним завданням менеджменту є виключно максимізація прибутку для акціонерів, то сьогодні ця парадигма витісняється усвідомленням того, що ключем до довгострокового процвітання фірми стає соціально відповідальна поведінка. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) перестала бути факультативною діяльністю або елементом благодійності; вона трансформувалася у рушійну силу встановлення ринкових пропорцій та визначальний фактор перспектив розвитку суб'єктів бізнесу [1].

Взаємозв'язок між соціальною активністю та фінансовими показниками компанії є складним та багатограним. Існує поширена, але хибна думка, що КСВ – це лише витратна стаття бюджету, яка зменшує чистий прибуток. Насправді ж, глибокий аналіз демонструє, що ефективно налагоджена система КСВ є вигідною саме з фінансово-економічної точки зору. Можна стверджувати, що соціальна відповідальність та фінансова ефективність утворюють замкнене коло позитивного впливу: високий прибуток дає можливість інвестувати у КСВ, а розвинена КСВ, своєю чергою, генерує нові конкурентні переваги та підвищує прибутковість.

Фундаментальним аспектом цього впливу є мінімізація ризиків та оптимізація витрат. Впровадження екологічних ініціатив, наприклад, часто призводить до прямої економії ресурсів [2]. Показовим є приклад агропромхолдингу «Астарта», де побудова

біоенергетичного комплексу дозволила не лише вирішити проблему утилізації відходів, але й забезпечити підприємства власним біогазом, суттєво знизивши залежність від зовнішніх енергоносіїв. Більше того, навіть прості заходи з енергоменеджменту та зміни поведінкових патернів співробітників здатні зекономити кошти, співмірні з річним бюджетом на медичне страхування персоналу. Це підтверджує тезу про те, що екологічна відповідальність, як складова КСВ, безпосередньо корелює зі зниженням операційних витрат.

Окрім прямої економії, КСВ діє як потужний інструмент страхування репутаційних ризиків. Дослідники відзначають існування так званого «ефекту ореолу» (halo effect). Компанії, що мають стійку репутацію соціально відповідальних, часто отримують більш м'яке ставлення з боку регуляторних органів та суспільства у випадку кризових ситуацій. Емпіричні дані свідчать, що соціально активні фірми можуть розраховувати на зниження штрафних санкцій або лояльніше ставлення влади у спірних питаннях. Яскравим вітчизняним прикладом дії цього механізму є кейс компанії «Нова пошта». Активна реалізація проекту «Гуманітарна пошта», в рамках якого волонтерські організації отримали можливість безкоштовно відправляти вантажі на схід України, створила компанії настільки потужний соціальний капітал, що під час адміністративного тиску та обшуків громадськість миттєво стала на захист бізнесу. Це доводить, що КСВ може бути ефективним щитом проти адміністративного свавілля та репутаційних атак.

В умовах інноваційних змін в економіці, соціальна відповідальність стає також каталізатором інноваційної активності. Компанії, що активно впроваджують КСВ, демонструють вищі показники інноваційності, оскільки необхідність вирішувати соціальні та екологічні проблеми стимулює пошук нестандартних технологічних рішень. Інтеграція цілей сталого розвитку в бізнес-стратегію спонукає менеджмент до перегляду бізнес-моделей, розробки нових продуктів та виходу на нові ринки. Довіра стейкхолдерів, сформована завдяки прозорій політиці КСВ, є критично важливою для швидкого сприйняття ринком цих інновацій.

Особливого значення набуває соціальна відповідальність у контексті управління людським капіталом. У сучасній «війні за таланти» фінансові стимули вже не є єдиним

фактором вибору роботодавця [3]. Результати досліджень показують прямий ефект у вигляді підвищення лояльності персоналу від впровадження соціальних заходів. Програми професійного розвитку, медичне страхування, безпечні умови праці та інклюзивна корпоративна культура значно знижують плинність кадрів. Як свідчить досвід міжнародних компаній, таких як Novo Nordisk чи Sears, соціальні програми можуть зменшити відтік персоналу на 5–20. Враховуючи високу вартість пошуку та адаптації нових фахівців, збереження команди є вагомим фактором фінансової стабільності.

Однак найбільш кардинальні зміни у розумінні та реалізації КСВ в Україні відбулися після 24 лютого 2022 року. В умовах повномасштабного вторгнення класичні аспекти соціальної відповідальності відійшли на другий план, поступившись місцем прямій підтримці обороноздатності держави. Відбулася трансформація КСВ у форму «корпоративного патріотизму», де успіх компанії нерозривно пов'язується зі стійкістю держави. Сьогодні український бізнес масово переорієнтував свої соціальні бюджети на фінансову допомогу Збройним Силам України, закупівлю обладнання, медичних засобів та техніки.

Ця нова реальність сформувала специфічні очікування суспільства. Споживачі та партнери оцінюють бізнес не стільки за екологічними стандартами, скільки за його внеском у наближення перемоги. Гуманітарна допомога постраждалим, підтримка внутрішньо переміщених осіб, програми реабілітації ветеранів та їх адаптація до цивільного життя стали ключовими напрямками КСВ. Важливим елементом стала психологічна підтримка співробітників та їхніх родин, що постраждали від війни. Така діяльність не лише виконує гуманітарну функцію, але й є стратегічним інструментом збереження довіри та легітимності бізнесу в очах суспільства. Підприємства, які ігнорують цей запит, ризикують зазнати нищівних репутаційних втрат, які неможливо буде компенсувати маркетинговими активностями.

Фінансові ринки також реагують на зміни у парадигмі відповідальності. Міжнародні інвестори все частіше включають нефінансові показники (ESG) у процес прийняття рішень. Опитування свідчать, що ризики знецінення активів через екологічні чи соціальні проблеми перебувають у фокусі уваги інвестиційних фондів.

Компанії, які демонструють високий рівень прозорості та відповідальності, отримують полегшений доступ до капіталу та можуть залучати фінансування на вигідніших умовах. У контексті майбутньої післявоєнної відбудови України, саме такі підприємства стануть пріоритетними партнерами для міжнародних донорів та інвесторів [4].

Варто також розглянути роль держави у стимулюванні соціальної відповідальності, яка є зовнішнім фактором впливу на фінансову стійкість бізнесу. В Україні спостерігається тенденція до посилення взаємодії влади та відповідального бізнесу. Хоча підприємці часто вказують на брак законодавчих стимулів, існують механізми податкового заохочення благодійності та працевлаштування соціально вразливих категорій населення. Перевага в доступі до державних замовлень та ліквідація адміністративних бар'єрів для соціально відповідальних компаній можуть стати вагомими аргументами на користь впровадження КС.

Аналізуючи перспективи, можна стверджувати, що корпоративна соціальна відповідальність еволюціонує від додаткового бонусу до обов'язкової умови виживання бізнесу. Для українських підприємств, які функціонують в умовах війни та відновлення, КСВ стає механізмом соціальної консолідації та економічної адаптації. Це стратегічний інструмент, який дозволяє формувати довіру клієнтів, залучати таланти, отримувати доступ до фінансових ресурсів та будувати міцний фундамент для розвитку.

Таким чином, інвестування у соціальну відповідальність – це інвестування у довгострокову фінансову стійкість. Поточне скорочення прибутків за рахунок соціальних витрат не слід розглядати як втрату; це стратегічна алокація капіталу, яка створює сприятливе соціальне оточення та генерує майбутні грошові потоки. У світі, де межі між бізнесом та суспільством стають все більш проникними, саме здатність компанії брати на себе відповідальність за спільне майбутнє визначатиме її фінансовий успіх та місце в економіці нової України [5]. Це вимагає від менеджменту системного підходу: інтеграції КСВ у всі бізнес-процеси, регулярної оцінки ефективності соціальних інвестицій та відкритого діалогу зі стейкхолдерами. Тільки такий підхід дозволить перетворити виклики сьогодення на можливості для зростання та сталого

розвитку.

Список використаних джерел:

1. Васюткіна Н., Бабіч Б. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник адаптаційного забезпечення розвитку підприємства в умовах інноваційності бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. № 77. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-61>.
2. Шеремета А., Лункіна Т. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент підвищення ефективності управління підприємством: теоретичні підходи та практичний вплив. Сталий розвиток економіки. 2025. № 3 (54). С. 181–184. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-27>.
3. Chepeliuk M., Harkusha V. Corporate social responsibility as a strategic aspect of achieving financial stability of a business. Development management. 2021. Vol. 18, no. 4. P. 19–29. URL: [https://doi.org/10.21511/dm.18\(4\).2020.03](https://doi.org/10.21511/dm.18(4).2020.03).
4. Gradinaru C., Toma S.-G., Modreanu A. Innovation at the global level: an analysis of the global innovation index in the period 2021-2023. Ovidius university annals. economic sciences series. 2024. Vol. 23, no. 2. P. 97–104. URL: <https://doi.org/10.61801/ouaess.2023.2.12>.
5. Prodanova L., Todorov P. Innovative approaches to implementing corporate social responsibility in big business: successful cases and main trends. Pryazovskyi economic herald. 2023. No. 2(34). URL: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-2-11>.

*Годлевський Ю.О., Чумак Ю.Ю., Чумаченко Г.В.
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

*Захарова Н.Ю., кандидат економічних наук, доцент
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Антикризове управління підприємством нині формується під впливом масштабних викликів, зумовлених нестабільністю ринкових процесів, глобальною конкуренцією та швидкими технологічними трансформаціями. Кризові ситуації набувають комплексного характеру й потребують оперативної адаптації управлінських рішень. За таких умов традиційні підходи, що ґрунтуються переважно на скороченні витрат, реструктуризації активів або локальних оперативних заходах, уже не забезпечують достатнього рівня стійкості підприємства. Натомість зростає потреба у впровадженні інноваційних методів антикризового менеджменту, здатних підтримувати стабільність діяльності, підвищувати ефективність використання ресурсів і створювати нові можливості розвитку. Саме інновації стають ключовим інструментом формування гнучких моделей реагування на непередбачувані виклики та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Інновації в антикризовому управлінні - це комплекс нових технологічних, організаційних, управлінських і продуктових рішень, спрямованих на підвищення здатності підприємства виявляти, попереджувати та долати кризові ситуації.

За своїм змістом інновації можуть охоплювати різні аспекти діяльності підприємства. За думкою І. А. Нечаєвої та Л. В. Шитікової для антикризового управління найважливішими є продуктові, процесні та реорганізаційні інновації [1].

Продуктові інновації визначають матеріальний результат управління, включаючи створення нових товарів, послуг, сервісів або технологічних рішень, які дозволяють компенсувати негативний вплив кризи та сформувати додаткові канали доходів. Процесні інновації реформують ключові бізнес-процеси, забезпечуючи підвищення ефективності, оптимізацію витрат, скорочення виробничих циклів та підвищення

гнучкості операційної діяльності. Реорганізаційні інновації визначають умови перерозподілу ресурсів, перегляд організаційної структури, управлінських процедур, стиль керівництва та механізми взаємодії між підрозділами.

Інноваційний підхід до антикризового управління передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних завдань, спрямованих на усунення причин кризи, мінімізацію її наслідків та формування стійких стратегічних переваг.

Ключові завдання використання інновацій в антикризовому управлінні підприємством:

Виявлення кризових факторів та точок вразливості підприємства передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінювання ризиків, діагностику фінансових, операційних і стратегічних загроз.

Формування інноваційної антикризової стратегії включає вибір напрямів інновацій, розроблення сценаріїв реагування, визначення ключових пріоритетів та ресурсних потреб.

Оптимізація бізнес-процесів та запровадження технологічних рішень містить цифровізацію операцій, автоматизацію, впровадження ERP/CRM-систем, хмарних сервісів, аналітики даних, штучного інтелекту.

Підвищення адаптивності організаційної структури реалізується шляхом децентралізації, гнучких форм управління, формування проектних команд та Agile-підходів.

Модернізація продуктового портфеля передбачає створення нових продуктів, перехід від традиційних товарів до сервісних або цифрових рішень.

Розробка інноваційних моделей фінансування охоплює залучення альтернативних джерел капіталу, партнерських інвестицій, фінансових інструментів для підтримки антикризової діяльності.

Формування інноваційної культури та розвиток компетентностей персоналу включає навчання, розвиток цифрових навичок, зміну підходів до мотивації та підвищення залученості працівників.

Створення системи моніторингу та раннього попередження криз передбачає впровадження цифрових аналітичних панелей, індикаторів, штучного інтелекту для прогнозування проблемних ситуацій.

Як зазначають вчені, політика антикризового управління, яка орієнтована на подолання кризових ситуацій та запобігання їх появи у майбутньому, повинна передбачати такі заходи як: постійне здійснення моніторингу фінансового стану підприємства з метою вчасного виявлення кризових явищ; використання найбільш дієвих заходів із фінансової стабілізації підприємства; вдосконалення управління фінансами на основі комплексу інноваційних заходів; впровадження або активізацію вже існуючих інноваційних процесів в усіх напрямках господарської діяльності підприємства [2].

Застосування інноваційних інструментів в антикризовому управлінні значною мірою залежить від специфіки кризи. Різні типи криз створюють різні умови та вимоги до інноваційного реагування. Для систематизації доцільно представити ці особливості у вигляді таблиці.

Таблиця 1

Особливості використання інновацій залежно від типу кризи

Тип кризи	Особливості впровадження інновацій
Фінансова криза	Інноваційні моделі фінансування, оптимізація витрат через цифровізацію, автоматизація обліку, скорочення непрофільних витрат.
Операційна криза	Впровадження процесних інновацій, автоматизація виробництва, цифрові системи управління запасами, Lean-технології.
Кадрова криза	Інноваційні HR-технології, дистанційні формати роботи, нові моделі мотивації, навчальні платформи, розвиток компетенцій.
Технологічна криза	Впровадження цифрових платформ, модернізація обладнання, автоматизація, перехід на індустрію 4.0.
Стратегічна криза	Розроблення нових бізнес-моделей, продуктові інновації, вихід на нові ринки, створення цифрових сервісів.
Кризові ситуації зовнішнього середовища	Дистанційна робота, цифрова інфраструктура, кіберзахист, гнучкі операційні системи, багатоканальні системи комунікації.

Важливою складовою інноваційного антикризового управління є цифровізація. Цифрові технології забезпечують швидкість інформаційних потоків, точність аналізу, автоматизацію рутинних процесів, створення нових бізнес-моделей та підвищення

адаптивності організації. Використання штучного інтелекту, великих даних, хмарних сервісів, блокчейн-технологій, цифрових платформ та інтегрованих інформаційних систем дозволяє підприємству не лише оперативно реагувати на кризові явища, а й формувати превентивні механізми запобігання кризам. Цифровізація також сприяє розвитку інноваційної культури, формуванню нового стилю управління та зміцненню стратегічної гнучкості організації.

Використання інновацій в антикризовому управлінні підприємством є ключовою умовою забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності у сучасному мінливому середовищі. Інноваційні рішення дозволяють оперативно реагувати на виклики, відновлювати порушені процеси, підвищувати ефективність ресурсного використання та створювати нові можливості розвитку. Продуктові, процесні та реорганізаційні інновації формують основу гнучкої моделі антикризового управління. Особливості впровадження інновацій значною мірою залежать від типу кризи, тоді як цифровізація виступає універсальним інструментом посилення ефективності антикризових рішень. Підприємства, які активно інтегрують інновації у свої управлінські практики, здатні не лише подолати кризові явища, а й трансформувати їх у стратегічні можливості, що забезпечує довгостроковий розвиток і зміцнення ринкових позицій.

Список використаних джерел:

1. Нечаєва І.А., Шитікова Л.В. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. Вісник ХНТУ. 2022. 4(83). DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.13>
2. Бараннікова Н., Шведа Н. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством в умовах сталого розвитку. Матеріали П'ятої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича «Інноваційні засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку» ТНТУ імені Івана Пулюя. Тернопіль. 2016. С. 14-15.

*Грошевий О.В., Демиденко Л.А., Маркіна М.-К. І.
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

*Захарова Н.Ю., кандидат економічних наук, доцент
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному динамічному економічному середовищі управління стратегічними змінами підприємства постає одним із ключових чинників його довгострокового успіху та конкурентоспроможності. Висока турбулентність ринків, цифрова трансформація, поява нових бізнес-моделей, зміни у поведінці споживачів, інституційна нестабільність, глобалізація та зростання ролі інтелектуальних ресурсів зумовлюють необхідність постійного оновлення стратегічних орієнтирів та адаптації до нових умов. Підприємства вже не можуть покладатися на статичні стратегії або традиційні підходи до планування; замість цього потрібна гнучка, проактивна система управління, здатна передбачати зміни та формувати відповідні управлінські рішення. Стратегічні зміни стають невід’ємною складовою розвитку організації, визначаючи її здатність не тільки виживати в умовах конкурентного тиску, а й створювати нову цінність.

Під стратегічними змінами розуміють комплексні трансформації, що охоплюють місію, цінності, бізнес-модель, структуру управління, ключові компетенції та ринкову поведінку підприємства. Такі зміни відрізняються від оперативних чи тактичних за своїм масштабом, тривалістю та впливом на стратегічний потенціал організації.

Види стратегічних змін об’єднують кілька напрямів:

1. Зміни на рівні стратегії характеризуються переглядом довгострокових орієнтирів підприємства, зокрема бачення, місії та стратегічних цілей. Передбачають формування нового стратегічного набору, визначення пріоритетних ринків, зміну ринкової позиції або переорієнтацію на інші сегменти. Такі зміни впливають на загальну траєкторію розвитку підприємства та формують основу для всіх інших трансформацій.

2. Структурні зміни полягають у модифікації організаційної структури управління, що може включати перехід до децентралізованих систем, впровадження матричних структур або мережевих форм організації. Такі зміни спрямовані на підвищення гнучкості, прискорення прийняття рішень та адаптацію управлінських процесів до нових умов ринку.

3. Технологічні зміни охоплюють удосконалення виробничих і управлінських процесів через впровадження новітніх технологій, автоматизацію, цифровізацію та інноваційні рішення. Вони забезпечують підвищення продуктивності, зменшення витрат, оптимізацію операцій і створення нових можливостей для зростання підприємства.

4. Культурні зміни спрямовані на оновлення корпоративних цінностей, зміну норм поведінки, моделей взаємодії та комунікації. Включають розвиток культури інновацій, відкритості, командної роботи, відповідальності та орієнтації на результат. Такі зміни підтримують загальну трансформацію підприємства та забезпечують внутрішню узгодженість змін.

5. Кадрові зміни пов'язані з розвитком компетентностей персоналу, навчанням, перекваліфікацією, оновленням кадрового складу та трансформацією стилів управління. Ці зміни забезпечують формування людського капіталу, здатного підтримувати та реалізовувати стратегічні цілі підприємства в умовах змін.

6. Зміни бізнес-моделі стосуються трансформації логіки створення, доставлення та отримання цінності. Можуть включати перехід до сервісних моделей, впровадження електронної комерції, розвиток платформених рішень або формування цифрових екосистем. Такі зміни радикально впливають на структуру доходів і конкурентні переваги підприємства.

Сукупність цих видів формує комплексний спектр трансформацій, що забезпечують адаптацію підприємства до стратегічних викликів.

На думку вчених, в умовах невизначеного зовнішнього середовища недостатньо лише адаптовуватись до стратегічних змін, а необхідно проводити активну політику впливу на самі зміни й впроваджувати проактивний підхід в управління змінами. Саме проактивність дає компанії конкурентні переваги бути свідомим гравцем на ринку, а тому більш привабливим для контрагентів та клієнтів [1].

Загалом, сутність управління стратегічними змінами полягає у забезпеченні впорядкованого, керованого та цілеспрямованого процесу трансформацій, що передбачає визначення стратегічної необхідності змін, оцінювання їх впливу, розроблення плану впровадження, мобілізацію ресурсів, комунікацію з персоналом і моніторинг результатів.

Управління змінами охоплює як раціонально-аналітичні процеси (планування, прогнозування, оцінювання ризиків), так і поведінкові (мотивація, лідерство, формування підтримки серед колективу, управління організаційною культурою). Воно передбачає встановлення відповідальної команди, чітке визначення очікуваних результатів, узгодження необхідних ресурсів та формування системи зворотного зв'язку. Сутність процесу полягає у тому, щоб зміни були не лише формально задекларовані, а й глибоко інтегровані в управлінські процеси, перетворившись на реальні практики діяльності підприємства.

Виділяють наступні етапи управління стратегічними змінами, акцентуючи увагу на умови кризи:

Етап 1. Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища.

Етап 2. Розробка (формування) стратегії змін.

Етап 3. Комунікація плану змін і формування команди «змін».

Етап 4. Впровадження змін.

Етап 5. Моніторинг та оцінка.

Етап 6. Адаптація та оптимізація [2].

Серед сучасних підходів до управління стратегічними змінами доцільно виділити наступні.

Таблиця 1

Підходи до управління стратегічними змінами підприємства

Підхід	Характеристика
Ризик-орієнтований підхід	Оцінювання стратегічних ризиків, визначення ймовірності негативних наслідків змін, формування сценарних моделей розвитку.
Процесний підхід	Враховання змін у всіх бізнес-процесах, аналіз їх взаємодії, оптимізація операційної діяльності під час трансформацій.

Культурно-поведінковий підхід	Управління організаційною культурою, мотивацією персоналу, формування лідерської підтримки змін, зменшення опору.
Технологічний підхід	Використання цифрових рішень, автоматизації, інноваційних технологій як основи для трансформації бізнес-моделі.
Стратегічно-інноваційний підхід	Спрямованість на створення нової цінності, пошук інноваційних напрямів розвитку, модернізацію стратегії.
Комунікаційний підхід	Забезпечення прозорої комунікації між рівнями управління, пояснення цілей змін, залучення персоналу.
Підхід управління проєктами	Використання методологій PM, SCRUM, Agile для структурованого впровадження змін, управління ресурсами та термінами.

У комплексі ці підходи створюють основу для формування системної моделі управління змінами, що враховує і технічні, і організаційні, і соціально-поведінкові аспекти трансформацій. Підприємствам потрібен гнучкий механізм адаптації до зовнішніх викликів, який здатен швидко реагувати на ринкові зрушення, впроваджувати технологічні інновації та підтримувати внутрішню узгодженість управлінських процесів.

Однак, процес впровадження стратегічних змін супроводжується низкою перешкод, які істотно ускладнюють швидкість та результативність трансформацій. Однією з найпоширеніших перешкод є опір персоналу, що зумовлений страхом перед невідомістю, втратою стабільності, змінами у функціональних обов'язках або небажанням відмовлятися від усталених практик. Організаційна інерція проявляється в неспроможності підприємства швидко відмовлятися від попередніх моделей діяльності, особливо якщо вони тривалий час забезпечували успіх. Дефіцит ресурсів - фінансових, інформаційних, технологічних або кадрових - також обмежує здатність підприємства впроваджувати зміни в повному обсязі. Нечіткість стратегічних цілей, слабка комунікація між рівнями управління та відсутність лідерства часто призводять до неправильного розуміння сутності змін та формують додаткові бар'єри. Зовнішні чинники, такі як нестабільність ринків, політичні ризики, інституційні зміни чи нестача технологічної інфраструктури, також можуть значно уповільнювати трансформаційні процеси. Успішне подолання цих перешкод потребує цілісної системи управління стратегічними змінами.

Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що управління стратегічними змінами є багаторівневим і системним процесом, який поєднує стратегічне бачення, лідерство, інноваційність, гнучкість і здатність до глибокого аналізу середовища. Ефективність цього процесу залежить від здатності підприємства інтегрувати різні підходи, враховувати специфіку внутрішнього середовища та зменшувати вплив зовнішніх ризиків. Підприємства, які активно розвивають компетентності у сфері стратегічного управління змінами, здатні швидше адаптуватися до викликів, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Лозова О.В., Тимошенко І.С. Управління стратегічними змінами підприємства: проактивний підхід та кадровий потенціал. *ECONOMICS: time realities*. 2025. №5(75). DOI: 10.5281/zenodo.14111191
2. Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 289–296. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-289-296>

*Гурська І.С.
кандидатка економічних наук, доцентка,
завідувачка кафедри економіки і менеджменту,
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»*

УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАЦІЄЮ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції та зростання суспільних очікувань корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стала не лише етичним імперативом, а й стратегічним інструментом підвищення ефективності бізнесу. Компанії дедалі частіше розглядають КСВ як довгострокову інвестицію, що дозволяє формувати стійкі конкурентні переваги, зміцнювати репутацію, налагоджувати партнерські зв'язки та відкривати нові ринки. Інтеграція КСВ у бізнес-процеси підприємств потребує комплексного та системного підходу, який включає: ідентифікацію та аналіз стейкхолдерів; трансформацію операційної діяльності відповідно до принципів сталого розвитку; впровадження прозорих та етичних механізмів корпоративного управління.

КСВ визначається як усвідомлена відповідальність підприємства за свій вплив на суспільство, що передбачає врахування наслідків управлінських рішень для соціального середовища та довкілля на основі прозорості та етичної поведінки [1]. Реалізація КСВ вимагає орієнтації на очікування стейкхолдерів, дотримання чинних правових норм та узгодження з положеннями міжнародного права, а її системність забезпечується інтеграцією на всіх рівнях організаційної структури [3].

Корпоративна соціальна відповідальність визначається як усвідомлена відповідальність підприємства за сприяння сталому розвитку, що охоплює забезпечення здоров'я та добробуту суспільства. Вона передбачає врахування наслідків управлінських рішень і господарської діяльності для соціального середовища та довкілля, здійснюваних на основі прозорості та етичної поведінки. Реалізація КСВ включає орієнтацію на очікування зацікавлених сторін, дотримання чинних правових норм і узгодження з положеннями міжнародного права. Важливою характеристикою є

її інтеграція на всіх рівнях організаційної структури, що забезпечує системність та ефективність впровадження [1].

Основні напрями інтеграції КСВ виступають фундаментом для формування стратегічних бізнес-процесів, трансформуючи соціальну та етичну відповідальність у чинник конкурентних переваг і складову концепції сталого розвитку (табл. 1). Їхнє застосування сприяє зміцненню довіри, мінімізації потенційних ризиків та підвищенню стійкості компанії в динамічному ринковому середовищі.

Таблиця 1

Основні напрями інтеграції корпоративної соціальної відповідальності у бізнес-процеси

Напрямок інтеграції	Зміст	Практичне Застосування
Ідентифікація та аналіз зацікавлених сторін	Визначення суб'єктів, що впливають на діяльність підприємства або зазнають її впливу; оцінка їхніх очікувань та інтересів.	Картування стейкхолдерів, проведення опитувань, формування комунікаційних стратегій.
Трансформація операційної діяльності	Переорієнтація бізнес-процесів на екологічну ефективність, соціальну відповідальність та економічну результативність.	Впровадження ресурсозберігаючих технологій, оптимізація логістики, розвиток програм енергоефективності.
Впровадження прозорих та етичних механізмів управління	Забезпечення відкритості та доброчесності у прийнятті рішень, дотримання міжнародних стандартів управління.	Кодекси етики, антикорупційні політики, нефінансова звітність (ESG-відповідність).

Інтеграція КСВ розглядається як стратегічна необхідність, що трансформує традиційну операційну модель від орієнтації виключно на прибуток до створення спільної цінності для компанії та суспільства.

Цей процес вимагає комплексного перегляду ланцюга формування цінності, починаючи з етичного управління постачанням і завершуючи екологізацією виробничих циклів. Мотивація компаній до інтеграції КСВ може мати подвійну природу: бізнес-аргументи, орієнтовані на підвищення ефективності та прибутковості («зовнішня» мотивація); та моральні міркування, пов'язані з ціннісною орієнтацією компанії («внутрішня» мотивація) [2].

КСВ-стратегія стає невід'ємною складовою системи корпоративного управління (Governance), де принципи прозорості та підзвітності інтегруються у фінансову та

нефінансову звітність (ESG-звітність). Ефективна реалізація КСВ потребує міжфункціональної взаємодії, перетворюючи відповідний підрозділ із допоміжного елемента на ключовий драйвер інновацій, орієнтований на розробку соціально та екологічно відповідальних продуктів і послуг. Системне впровадження принципів КСВ забезпечує зниження операційних ризиків, формування стійкої конкурентної переваги, зміцнення репутації та залучення висококваліфікованих кадрів.

Практика інтеграції КСВ в Україні поступово охоплює різні галузі економіки, формуючи нові стандарти взаємодії бізнесу із суспільством. Аграрні компанії реалізують програми збереження ґрунтів та підтримують місцеві громади; енергетичні компанії впроваджують програми енергоефективності та скорочення викидів; фінансовий сектор інтегрує КСВ через «зелене» кредитування та підвищення фінансової грамотності.

Водночас, інтеграція КСВ стикається з низкою системних викликів:

недостатня обізнаність менеджменту щодо стратегічної значущості КСВ;

дефіцит фінансових ресурсів, особливо у малих та середніх підприємств;

відсутність належних законодавчих стимулів та регуляторних механізмів, що мотивували б до системного впровадження КСВ.

Перспективними напрямками розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні та світі є:

інтеграція принципів сталого розвитку у стратегічний менеджмент – включення ESG-критеріїв у процеси планування та оцінки ефективності;

розвиток партнерств між бізнесом, державою та громадськими організаціями – формування інклюзивних механізмів вирішення соціально-економічних проблем;

формування корпоративної культури, орієнтованої на соціальну відповідальність – закріплення етичних норм, прозорості та підзвітності у внутрішніх політиках підприємств.

Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у стратегії бізнес-процесів є необхідною умовою розвитку підприємств в умовах інноваційних змін економіки. Вона сприяє підвищенню ефективності управління, фінансової стійкості та формуванню позитивного іміджу компанії. Перспективним напрямом є поєднання КСВ

з інноваційними технологіями та фінансовими інструментами, що забезпечить сталий розвиток підприємств і суспільства загалом.

Список використаних джерел:

1. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html>.
2. Курей О. Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності та її інтеграція у сучасні бізнес-моделі. *Економіка та суспільство*. 2025. (78). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-92>
3. Лінгур Л. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку підприємства: сучасний підхід. *Економіка та суспільство*. 2023. (49). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11>.

MODEL OF FINANCIAL POTENTIAL OF DEVELOPMENT OF THE BEET AND SUGAR INDUSTRY IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

European integration processes are forming new operating conditions for the agri-food markets of Ukraine, in particular the beet and sugar industry. Expanding access to the EU market, changes in tariff regimes, raising quality and competition standards require the industry to increase financial stability, efficiency and adaptability. In 2022-2024, fluctuations in export conditions, in particular the temporary abolition of quotas and the subsequent restoration of restrictions, caused significant volatility in pricing, production profitability and export flows, which emphasizes the relevance of developing a model of the financial potential of the industry [3; 4].

The financial potential of the beet and sugar industry is considered as an integrated set of resources, opportunities and tools that ensure the ability of enterprises to create, accumulate and effectively use financial resources. Its key components include: operational solvency of enterprises (availability of working capital, ensuring the production cycle), investment capacity (availability of own and attracted investments), financial stability (capital structure, ratio of debt and own resources), efficiency of activity and market adaptability [1; 2].

In the context of European integration, financial potential acquires additional dimensions: the ability of beet sugar industry entities to comply with EU standards, undergo certification, attract grant and credit resources from European financial institutions, as well as adapt to competitive pressure from producers in Poland, Germany and France.

Scenario modeling, which takes into account the impact of changes in tariff quotas, prices on the world sugar market, the cost of energy resources and transport logistics (especially taking into account the war and the destruction of traditional logistics routes) proves the need to use optimization approaches that allow determining the optimal structure

of production, exports and investments taking into account the limitations of the European integration environment.

The structural model of the financial potential of the beet sugar industry development includes four interconnected blocks:

Block I: input macro- and microeconomic parameters, which reflect the following indicators: beet yield, plant production capacities, cost structure, energy prices, exchange rates, world and European sugar prices, EU tariff restrictions, lending rates, access to investment programs. The data are formed on the basis of statistics from analytical reports of "Ukrsugar", as well as the Strategic Guidelines for Deepening Trade and Economic Relations of Ukraine with the European Union countries in the conditions of Ukraine's acquisition of official status of a candidate for accession to the EU [6].

Block II: financial diagnostics of beet sugar industry entities, which takes into account the following indicators: liquidity ratios, profitability ratios of products, assets, equity; financial stability ratios (autonomy, capital maneuverability), inventory turnover and receivables [5].

Block III: investment potential and modernization capacity to take into account the capabilities of Ukrainian sugar factories, which will largely require the development of investment attraction scenarios from the EBRD, EIB, Horizon Europe, USAID and other programs to support the agro-industrial complex, in order to assess the effectiveness of modernization projects and with a view to increasing energy efficiency, automation, and environmental friendliness of production [1]. For these purposes, scenario analysis was used, which demonstrates that in the event of negative events, most entities in the beet sugar industry with a low level of financial stability may lose liquidity, which necessitates the need for state support, risk insurance, and debt restructuring. In addition, a negative scenario may strengthen EU tariff restrictions, a fall in world prices, an increase in energy prices, and the cost of logistics. The baseline scenario provides stable trade conditions, moderate growth in domestic production, and maintaining the share of exports at the level of previous years. The optimistic scenario expands access to the EU market, modernization of plants, growth of export capacity and profitability [4].

Block IV: optimization module for determining the strategy of the bulk potential of the beet sugar industry development on the basis of product diversification (bioethanol, feed products, molasses concentrates), increasing the share of export contracts with price fixation (forward contracts), participation in "green transition" programs and ESG financing, cooperation between agricultural producers and sugar factories to reduce logistics costs [3].

The model includes a number of integral financial potential indices (IFP), which combine the following groups of indicators: liquidity (25%), profitability (25%), financial stability (20%), investment capacity (15%), export adaptability (15%) and can accept a high, medium or low criterion of external vulnerability under the influence of European integration processes, which reflects the industry's dependence on exports (the share of exports in total sales). High values indicate risk, especially during periods of change in EU tariff restrictions. If the external vulnerability criterion has a low value, then there is a need to determine the investment attractiveness index of the industry, which takes into account the availability of loans, interest rates, the availability of European grant programs, and the risk level of modernization projects.

Practical directions for using the model of the financial potential of the beet sugar industry development at the state policy level allow for the formation of programs for financial stimulation and modernization of factories, in particular, covering part of the interest rates, developing export risk insurance instruments and implementing integration mechanisms into European programs to support the food processing industry.

At the regional level, cluster platforms can be created to modernize the beet sugar infrastructure and coordinate cooperation between agricultural producers and processing enterprises. At the enterprise level, financial management, working capital control are being improved, production and export markets are being diversified, and energy-efficient projects are being implemented that reduce the cost of production.

The model of the financial potential of the beet sugar industry development allows to increase the financial stability of enterprises, reduce liquidity risk, increase investment capacity by attracting grants and loans, form an optimal structure of production and export flows, ensure the growth of the competitiveness of the industry in the European market, ensure the ability to attract external financial instruments - green bonds, agricultural receipts,

EU export financing, the level of tax burden and the effectiveness of tax incentives (VAT, excise duties, compensation for energy modernization). The financial block is the core of the model, as it ensures the creation and maintenance of long-term development of the industry.

The mechanism of action of the model of the financial potential of the beet sugar industry development in the context of European integration forms several channels of its implementation [6]:

- regulatory harmonization channel - compliance with EU standards on emissions and energy efficiency allows attracting cheap green loans (1.5-3%), modernization grants and receiving bonuses from the export of by-products according to bioeconomy standards;
- financial support channel for innovations European programs (Innovation Fund, Horizon Europe) can cover up to 60% of the costs of modernization of production;
- market expansion channel and entry into the EU market through tariff quotas allows increasing profitability by 1.3-1.6 times compared to the domestic market;
- energy efficiency and circular economy channel through the use of pulp and biogas plants, which reduce the cost of sugar by 12-17%.

Therefore, the proposed model is an effective tool for assessing, forecasting and strategic management of the development of the beet sugar industry of Ukraine in the context of European integration. Its use allows for the formation of systemic management decisions, increasing the investment attractiveness of the industry, ensuring adaptation to the requirements of the European market and achieving a high level of financial stability and competitiveness. The model is of an applied nature and can be integrated into state programs to support the agricultural sector, corporate strategies of enterprises and international technical assistance projects.

References:

1. Danilyshyn M. The impact of European integration processes on the development of the financial potential of the beet sugar industry of Ukraine. *Modern Economics*. 2025. Vol. 51(1). P. 75-81.
2. Kuzmenko S.V., Melnychenko V.V. Trends and perspectives of sugar market development in Ukraine. *Innovational Economy*. 2024. Vol.2. P. 15–24.

3. von Cramon-Taubadel S. The effects of sugar imports from Ukraine on markets and stakeholders in the EU. Research report, 2024, 37 p.
4. Reuters. Ukraine to formally halt sugar exports to EU as 2024 quota filled. Reuters News. URL: <https://hk.marketscreener.com/news/latest/Ukraine-to-formally-halt-sugar-exports-to-EU-as-2024-quota-filled-46863251/>
5. Chorna T., Gussyatynska N. Sugar consumption: world trends. Goods and markets. 2023. No. 3. P. 33-52.
6. Strategic guidelines for deepening trade and economic relations between Ukraine and the countries of the European Union in the context of Ukraine's acquisition of official status as a candidate for accession to the EU. URL: https://fru.ua/images/doc/2025/EU_web.pdf

*Демченко В.В.
Мелітопольський державний педагогічний університет
Богдана Хмельницького*

*Намлієва Н.В., кандидат економічних наук, доцент
Мелітопольський державний педагогічний університет
Богдана Хмельницького*

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні ринкові умови функціонування підприємств характеризуються динамічністю, невизначеністю та посиленням конкуренції, що зумовлює зміщення уваги менеджменту на людський капітал як ключову умову забезпечення конкурентоспроможності. Персонал стає стратегічним ресурсом, від ефективного управління яким залежить довгостроковий розвиток підприємства. Саме тому особливої актуальності набуває вивчення теоретичних і методичних основ формування системи стратегічного управління персоналом, яка здатна забезпечити життєздатність підприємства, його адаптивність і стійкість у ринковому середовищі.

Попри значну кількість наукових праць у сфері управління персоналом, проблематика стратегічного підходу залишається недостатньо дослідженою, а існуючі методики часто не адаптовані до українських реалій та специфіки ментальності. Це зумовлює необхідність формування комплексної теоретико-методологічної бази стратегічного управління персоналом, орієнтованої на практичне застосування на підприємствах України.

Питанням управління персоналом присвячено праці таких науковців, як: Л. Балабанова, О. Борисова, В. Веснін, В. Волгін, О. Воробйова, В. Гончаров, П. Журавльов, О. Захарова, А. Колот, О. Крушельницька, М. Кулапов, В. Лукашевич, Л. Лутай, Є. Маслов, Д. Мельничук, Л. Михайлова, Є. Моргунов, Т. Родкіна, А. Садеков, О. Сардак, С. Сухарев, О. Шубіна та інші. Ці дослідження формують теоретичний фундамент, проте більшість авторів зосереджуються на окремих аспектах менеджменту персоналу, що актуалізує потребу у комплексному стратегічному підході.

Проблема полягає в недостатній розробленості концептуальних засад стратегічного управління персоналом та відсутності комплексних інструментів, які б дозволяли оцінити якість стратегічного управління, діагностувати його сильні й слабкі сторони, а також формувати стратегії розвитку персоналу в довгостроковій перспективі.

У межах дослідження автором поглиблено понятійно-категоріальний апарат у сфері управління персоналом.

Управління персоналом визначається як процес розробки та реалізації системи організаційних, соціально-економічних і культурних заходів для забезпечення ефективного використання трудового потенціалу працівників підприємства.

Стратегічне управління персоналом – багатогранний процес, спрямований на оптимізацію кадрової політики та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Автор визначає процес стратегічного управління персоналом як трьохетапний: 1. Стратегічне планування – формування стратегічних цілей і кадрової стратегії. 2. Стратегічна організація – побудова структур, управлінських методів, систем мотивації та розвитку. 3. Стратегічний контроль – оцінка ділових якостей персоналу та ефективності реалізації стратегії.

Також уточнено структуру системи управління персоналом, яка включає шість підсистем: забезпечення процесу управління, маркетинг персоналу, розвиток персоналу, мотивація, комунікації та корпоративна культура.

На основі аналізу стратегічного управління персоналом у вітчизняних торговельних підприємствах автором:

1. Розроблено модель оцінки якості стратегічного управління персоналом, яка включає такі показники: якість інформаційно-комунікаційного забезпечення, ступінь забезпечення процесу наймання, якісний рівень персоналу, рівень трудової адаптації, ефективність системи мотивації, рівень розвитку персоналу та корпоративної культури.

2. Удосконалено комплексну систему стратегічного управління персоналом, яка складається з трьох підсистем: інформаційно-комунікаційної підтримки; стратегічного

планування, організації та контролю; забезпечення конкурентоспроможності персоналу (культура, мотивація, розвиток).

3. Запропоновано моделі та матриці стратегічної діагностики, зокрема: матриця «якість інформації / якість комунікацій»; матриця «забезпеченість процесу наймання / використання джерел наймання»; матриця «конкурентна позиція підприємства / якісний рівень персоналу» (для вибору стратегій удосконалення).

4. Уточнено підходи до аналізу інформаційно-комунікаційного забезпечення, що включає оцінку інформаційних ресурсів, технологій, поведінки керівника та якості комунікацій.

5. Доведено взаємозв'язок між якістю стратегічного управління персоналом та конкурентною позицією підприємства, що підтверджено результатами оцінювання підприємств різних сегментів (D, S, A, W).

Стратегічне управління персоналом є невід'ємною складовою системи менеджменту та ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Проведене дослідження довело необхідність розвитку комплексної системи управління персоналом, яка ґрунтується на інтеграції стратегічного планування, організації, контролю, інформаційно-комунікаційного забезпечення та формування корпоративної культури.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В. Маркетинг : підруч. / Л.В. Балабанова. [2-ге вид. перероб. і доп.]. Київ: Знання-Прес, 2014. 645 с.
2. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. Київ : Знання, 2016. 366 с.

*Диха М.В.,
доктор економічних наук, професор
Хмельницький національний університет*

*Боднар І.Р.
здобувачка вищої освіти
Хмельницький національний університет*

ІНСТРУМЕНТИ АВТОМАТИЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний етап цифрової трансформації підприємств характеризується стрімким розвитком інструментів автоматизації, які дають змогу підвищити ефективність операційної діяльності, скоротити витрати та забезпечити вищу якість управлінських рішень. У системі оптимізації діяльності підприємств використовуються різні методи і інструменти. У публікації [1] представлена математична модель оптимізації виробничих бізнес-процесів з урахуванням критеріїв: прибутку, якості виробництва і попиту на продукцію кожного виду при заданих ресурсних параметрах. Питання організації бізнес-процесів в умовах інноваційних змін описано у публікації [2]. У системі автоматизації бізнес-процесів важливу роль відіграють цифрові технології, основні складові елементи яких охарактеризовано у публікації [3]. Окремі аспекти автоматизації бізнес-процесів знайшли відображення у публікаціях [4; 5], а переваги їх використання, зокрема в електронній комерції, відображено у публікації [6].

На сьогодні автоматизація вже не обмежується окремими операціями, вона охоплює інтегровані системи управління, інтелектуальні алгоритми та гнучкі цифрові платформи. З огляду на це важливим є аналіз різновидів інструментів, що застосовуються підприємствами, а також визначення їх особливостей, переваг, обмежень і сфер оптимального використання.

Одними з найбільш поширених є ERP-системи (Enterprise Resource Planning системи), які забезпечують комплексне управління ресурсами підприємства. Їхня ключова цінність полягає в інтеграції різних функціональних напрямів (від бухгалтерії до виробництва) у єдиній цифровій екосистемі. Разом з тим ERP-впровадження часто

потребує значних інвестицій та структурних змін у підходах до менеджменту, що може ускладнювати їх адаптацію на підприємствах малого та середнього бізнесу.

На відміну від ERP, CRM-системи (Customer Relationship Management системи) спеціалізуються на управлінні взаєминами з клієнтами та оптимізації роботи відділів продажів. Вони допомагають підприємствам формувати персоналізовані пропозиції, підвищувати конверсію та будувати довгострокову лояльність клієнтів. Ефективність CRM залежить від систематичного внесення даних та інтеграції з іншими корпоративними системами.

Значну увагу останніми роками привертають BPM-системи (Business Process Management системи), орієнтовані на моделювання, аналіз і оновлення бізнес-процесів у режимі реального часу. Вони створюють можливість гнучкого та швидкого управління потоками робіт, що особливо важливо в умовах динамічного ринкового середовища. Водночас BPM-впровадження потребує високого рівня цифрової компетентності персоналу та чітко прописаних алгоритмів роботи.

Окремою групою виступають технології RPA (Robotic Process Automation), які спрямовані на автоматизацію рутинних операцій та взаємодію з цифровими системами на рівні користувача. RPA дозволяє швидко зменшити навантаження на персонал і підвищити точність виконання стандартних задач. Проте такі системи малоефективні там, де процеси часто змінюються або не мають чіткої структури.

Важливим етапом розвитку автоматизації стала інтелектуальна автоматизація (IA), що поєднує RPA з алгоритмами машинного навчання, обробкою природної мови, аналітикою. Завдяки цьому IA дає змогу обробляти складні, неструктуровані дані, виконувати прогнозування та підтримувати прийняття рішень. Разом із тим інтеграція таких рішень вимагає високої якості даних та відповідної технічної інфраструктури.

Поширення low-code та no-code платформ робить автоматизацію доступнішою для нефакхівців у програмуванні. Ці інструменти дозволяють швидко створювати цифрові рішення, експериментувати з процесами та реагувати на потреби бізнесу без значних витрат на розробку. Проте вони мають обмеження, коли йдеться про автоматизацію високонавантажених чи надзвичайно складних процесів.

Значну роль відіграють хмарні рішення, які забезпечують масштабованість, швидкий запуск та зменшення витрат на інфраструктуру. Вони особливо корисні для підприємств, які прагнуть гнучкості та потребують доступу до систем з різних локацій. Основними викликами хмарних платформ є кіберзагрози та залежність від якісного інтернет з'єднання.

У комплексі сучасні інструменти автоматизації створюють широкий спектр можливостей для оптимізації управлінських та операційних процесів. Кожен клас рішень має власну логіку застосування, яка визначається масштабом підприємства, його галузевою специфікою, рівнем цифрової зрілості та стратегічними пріоритетами. Отже, аналіз сучасних інструментів автоматизації (BPM-систем, RPA-рішень, CRM/ERP-платформ, low-code/no-code середовищ, AI-підходів) засвідчив їх значимість, здатність забезпечувати значне скорочення операційних витрат, підвищення продуктивності праці, мінімізацію ризиків помилок та підвищення якості управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Dykha, M., Hrypynska, N., Tsehelyk, H., & Marko, M. Optimization of the production plan by three-criterion modeling. *Technology Audit and Production Reserves*, 2019, 5(4(49)), 40-45. URL: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.181104>
2. Диха, М.В., Диха, В.В. ОРГАНІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН. Сучасні технології управління соціально-економічним розвитком України в умовах глобальних викликів сьогодення: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (21-22 листопада 2024 р.). Запоріжжя: МДПУ ім. Б. Хмельницького. 2024. С. 10-13. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/18190>
3. Диха, М., Диха, В. Цифрові технології у системі забезпечення сталого розвитку: екологічний аспект. Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (18 жовтня 2023 р.). Бережани: ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут». 2023. С. 23-27. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/15271>

4. Дербя, В.С. Автоматизація як стратегічна ініціатива для підприємництва. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 7. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.1332633>
5. Лошенюк, О. Автоматизація управління бізнес-процесами підприємства як основа гнучкості його діяльності: характеристика систем управління. Економіка та суспільство. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-46>
6. Ткаченко, О., Гнатюк, М. Деякі аспекти автоматизації бізнес-процесів електронної комерції. Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері. 2023. Т. 6, № 2. С. 458-473. URL: <https://doi.org/10.31866/2617-796X.6.2.2023.293620>

*Єлагіна І.В.
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

*Захарова Н.Ю., кандидат економічних наук, доцент
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

СИСТЕМА РАНЬОГО ВИЯВЛЕННЯ І ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах динамічного розвитку підприємств та зростання вимог до ефективності виробничих і управлінських процесів конфлікти в колективі можуть стати серйозною загрозою для стабільності та результативності діяльності. Невирішені конфлікти призводять до зниження продуктивності праці, психологічного напруження, зростання плинності кадрів, втрат корпоративної єдності та навіть репутаційних ризиків.

Управління конфліктами охоплює не лише вирішення вже наявних суперечок, а й формування умов для їхнього попередження. Одним із ключових аспектів цього процесу є профілактика, яка за рівнем складності не поступається врегулюванню самого конфлікту. Ефективна превентивна робота дозволяє суттєво зменшити кількість конфліктних ситуацій, впливаючи на їх виникнення ще на ранніх етапах.

Розробка системи раннього виявлення і попередження конфліктів на підприємстві є ключовим елементом у забезпеченні стабільної роботи організації, зміцненні корпоративної культури та підвищенні ефективності управління персоналом. Її наявність дозволяє:

- знижити рівень внутрішньої напруги, запобігаючи ескалації конфліктів;
- підвищити продуктивність праці за рахунок поліпшення взаємодії між працівниками;
- зміцнити корпоративну культуру та довіру до керівництва;
- зберегти кадровий потенціал, запобігаючи плинності персоналу через конфліктні ситуації;

зменшити витрати, пов'язані з наслідками конфліктів (затримки у виробництві, неефективна комунікація, репутаційні ризики);

підвищити репутацію підприємства, як соціально відповідального роботодавця.

Мета системи раннього виявлення і попередження конфліктів - забезпечення своєчасного виявлення, аналізу та усунення причин конфліктів на ранніх етапах з метою мінімізації негативних наслідків для працівників, колективу та підприємства загалом.

Відзначимо, що залежно від джерел і ризиків конфліктів превентивна діяльність на підприємстві повинна враховувати:

Первинне попередження деструктивних конфліктів. Йдеться про виявлення і усунення передумов конфліктів ще до їхнього фактичного прояву. Це може бути виявлення незадоволеності умовами праці, стилем керівництва, організацією процесів тощо.

Припинення розвитку конфліктної ситуації на ранній стадії. У таких випадках використовуються непрямі механізми впливу - наприклад, перерозподіл завантаження, тимчасове розведення конфліктних учасників у різні проекти, делікатна зміна ролей, модерація з боку HR або внутрішнього посередника. Це дозволяє запобігти загостренню ситуації й уникнути втрат.

Уникнення повторних спалахів конфліктів після їхнього формального завершення. Конфлікт, навіть формально врегульований, може залишити «емоційний слід», що призводить до рецидивів у майбутньому. Тому важливо проводити постконфліктний моніторинг, забезпечувати відновлення довіри, створювати канали зворотного зв'язку та підтримки для працівників.

Для досягнення зазначеної вище мети система раннього виявлення і попередження конфліктів повинна виконувати такі ключові завдання:

Моніторинг психологічного клімату, трудових відносин і внутрішньої комунікації в колективі.

Ідентифікація потенційних зон конфліктів на основі аналізу поведінки, зворотного зв'язку, звернень працівників.

Оцінка ризиків конфліктів з урахуванням їх впливу на виробничі процеси.

Розробка інструментів профілактики, таких як тренінги, зміни в організації праці, наставництво.

Забезпечення оперативного реагування на ситуації, що можуть перерости у конфлікти.

Формування культури відкритого діалогу та довіри між працівниками й керівництвом.

У межах реалізації зазначених завдань система управління конфліктами виконує низку функцій (табл.1).

Таблиця 1

Основні функції системи раннього виявлення і попередження конфліктів на підприємстві

Функція	Опис
Аналітична	Регулярний аналіз внутрішньої соціальної атмосфери, вивчення типів конфліктів і моделей їх розв'язання, оцінка ризиків потенційних конфліктів.
Попереджувальна	Розробка політик, процедур і інструментів для раннього виявлення ознак напруги; впровадження внутрішніх регламентів взаємодії між працівниками.
Організаційна	Створення структур та призначення відповідальних осіб (медіатори, HR, служба безпеки) для врегулювання конфліктів і підтримки порядку.
Комунікаційна	Забезпечення відкритих каналів комунікації (лінія довіри, внутрішні месенджери, анонімні опитування), де працівники можуть висловлювати свої побоювання.
Освітня	Систематичне навчання персоналу етичній поведінці, толерантності, командній взаємодії та методам конструктивного розв'язання конфліктів.
Регулятивна	Забезпечення нормативних документів (колективний договір, етичний кодекс, політики), які визначають поведінку, санкції та механізми врегулювання конфліктів.

Система раннього виявлення і попередження конфліктів базується на низці принципів і механізмів, які допомагають ефективно відслідковувати потенційні конфліктні ситуації і своєчасно втручатися, серед них слід виділити:

Конфіденційність – забезпечення довіри з боку працівників до системи та збереження особистих даних.

Своєчасність – раннє реагування на симптоми конфлікту до його ескалації.

Об’єктивність – неупереджений підхід до всіх сторін конфліктної ситуації.

Прозорість процедур – чітке розуміння працівниками механізмів подання звернень і реагування.

Системність – поєднання індивідуального підходу з корпоративними механізмами.

Превентивність – орієнтація на запобігання, а не лише вирішення вже наявних конфліктів.

Загалом система раннього виявлення і попередження конфліктів функціонує як постійно діючий механізм моніторингу, аналізу та реагування на сигнали конфліктів у трудовому середовищі. Нижче наведено етапи її реалізації, кожен з яких має чітку логіку, послідовність дій і набір інструментів для виявлення та усунення конфліктогенних чинників.

Таблиця 2

Етапи функціонування системи раннього виявлення і попередження конфліктів на підприємстві

Етап	Зміст
1. Моніторинг внутрішнього середовища	Постійне спостереження за соціально-психологічним кліматом. Аналіз показників ризику (плинність кадрів, скарги, опитування тощо). Виявлення слабких сигналів напруженості.
2. Ідентифікація джерел конфліктів	Аналіз причин можливих конфліктів (нерівномірне навантаження, управлінські помилки тощо). Визначення проблемних груп або працівників.
3. Діагностика і класифікація конфліктів	Проведення анкетувань, інтерв'ю, спостережень. Встановлення типу конфлікту та рівня його загрози.
4. Розробка заходів реагування	Формування індивідуального чи колективного плану дій. Вибір відповідних методів (переговори, медіація, кадрові рішення тощо).
5. Реалізація заходів	Впровадження запланованих дій. Прозорість процесу, участь усіх сторін, контроль виконання.
6. Оцінка ефективності і зворотний зв'язок	Аналіз змін після втручання.

	Оцінка, чи знято напругу або усунуто джерело проблеми.
7. Документування і аналіз досвіду	Формування бази типових кейсів. Узагальнення ефективних практик та оновлення рекомендацій.

У цілому система раннього виявлення і попередження конфліктів на підприємстві виступає комплексним управлінським механізмом, що забезпечує своєчасне розпізнавання конфліктогенних чинників і мінімізацію ризиків ескалації напруженості в колективі. Узгоджене проходження всіх етапів дозволяє не лише своєчасно локалізувати окремі конфліктні ситуації, а й формувати довгострокові організаційні практики, спрямовані на зміцнення корпоративної культури, підвищення згуртованості колективу та підтримання стабільності управлінських процесів. Таким чином, система виконує не лише функцію реагування, а й функцію профілактики, створюючи умови для сталого розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності.

*Жанталай Т.А.,
регіональна менеджерка
БФ БО «Деполь Україна»*

*Щебликіна З.В.
старша викладачка
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Соціальний менеджмент є самостійним видом професійної діяльності, спрямованим на досягнення цілей у сфері соціальних послуг. Він функціонує в умовах ринкової економіки та передбачає раціональне використання матеріальних, людських та інших ресурсів. Для цього застосовуються науково обґрунтовані форми, принципи, функції та методи управління, що забезпечують ефективність і сталість результатів.

Дослідження в сфері соціального менеджменту актуалізуються нагальною потребою соціальної практики щодо формування концепції управлінської діяльності в нових умовах, коли відбуваються зміни управлінських і виконавчих функцій, зростає значення методів і прийомів моделювання наукових прогнозів в управлінні.

Сучасний менеджмент має діяти за принципом корпоративної соціальної відповідальності, яка б сприяла підвищенню ефективності управління як цілісного організму.

В період воєнного стану основним напрямком в соціальному розвитку колективу мають стати соціально-орієнтовані практики [3, с. 402].

Соціальний менеджмент стає не просто діяльністю, а необхідністю швидко реагувати на кризи. Основна ідея: щоб бути ефективним, потрібно шукати можливості з'єднувати ресурси з потребами, бути гнучким і відповідальним.

Велика відповідальність лежить на громадах.

Відтак до традиційних викликів, які поставали перед органами державної та місцевої влади до початку широкомасштабної війни, додалися нові, адже воєнний стан передбачає надання органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для

відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки. Відповідно саме ці групи видатків є пріоритетними при виконанні бюджетів всіх рівнів, але на органи місцевого самоврядування все ж таки йде найбільше навантаження в межах фінансового забезпечення зростаючих соціальних потреб мешканців територіальних громад, що відповідає принципам децентралізації [2].

Необхідне забезпечення гуманітарною допомогою ВПО, їх інтеграцію в громади, підтримку жіночого лідерства, навчання підлітків розпізнаванню вибухонебезпечних предметів для гуманітарного розмінування та тренінги з тактичної медицини. Все це указує на те, як важливо діяти активно, коли державні ресурси обмежені.

Під час воєнного стану широкого розповсюдження набувають «Не-for-profit» (NPO) соціальні організації: Це некомерційні організації, які діють з метою розв'язання соціальних проблем і не спрямовані на здобуток прибутку. Вони можуть отримувати фінансування від грантів, пожертвувань і державних програм [1, с. 52].

Воєнний стан створює величезний тиск: потреби зростають, а ресурсів бракує. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН) на листопад 2025 року, в Україні близько 3,7 мільйони ВПО - це величезна кількість людей, які шукають притулок у західних і центральних регіонах через ескалацію конфлікту. Це велике навантаження на всю соціальну систему.

Ось ключові виклики, з якими стикається країна:

- Гуманітарне екстрене реагування для ВПО: базові речі, такі як: їжа, одяг чи житло.
- Інтеграція ВПО в нові громади: як уникнути конфліктів за ресурси і допомогти адаптуватися.
- Підтримка жіночого лідерства: жінки часто лишаються "стовпами" громад, бо чоловіки на фронті, і це потребує особливої уваги.
- Навчання підлітків розпізнаванню мін: щоб зробити зони безпечнішими.
- Тренінги з тактичної медицини: готувати людей до надання першої допомоги в екстрених ситуаціях.

За даними УВКБ ООН загалом у 2025 році допомога потрібна 12,7 мільйонам людей, включаючи ВПО - це на 13% менше, ніж торік, але тим не менш вимагає ефективної, злагодженої роботи.

Стратегії ефективного менеджменту соціальної сфери в умовах викликів мають бути направлені від проблеми до можливості. Як показує практика, ключ - перейти від простого реагування до проактивності: шукати фінансування і партнерів. Шукати інформацію про фонди на кшталт УВКБ ООН чи програм ЄС, щоб мати можливості отримати гранти і швидко закривати потреби.

Основні завдання соціального менеджера:

- Гнучкість: використовувати agile - короткі цикли, як щотижневі перевірки, бо плани можуть змінитися за день.
- Проактивність: не просто бачити проблему, а шукати можливості - залучати волонтерів чи партнерів.
- Відповідальність: коли держава не встигає, менеджер створює мережі "знизу" - локальні групи, які формують нову реальність допомоги.
- Управління ризиками: дбати про команду, щоб уникнути вигорання, і стежити за етикою та результатами.

Масштаби соціальної підтримки українців у 2025 році.

За даними УВКБ ООН у 2025 році програми для ВПО та вразливих груп охопили мільйони українців - фокус на швидкій допомозі та інтеграції.

За даними Управління ООН з координації гуманітарних справ з січня по червень понад 3,6 мільйони людей отримали підтримку, з них 2,6 мільйони ВПО за травень. Фінансування - 831 мільйон доларів з 2,63 мільярди (31%).

Наведемо приклади за напрямками:

- Екстрене реагування: 217 тисячам ВПО надано грошову допомогу на базові потреби; 35 тисячам осіб - комплексну допомогу (їжа, гігієна)
- Гуманітарна допомога: 1,1 мільйон ВПО - харчуванням і сільгосппродуктами, 460 тисяч осіб отримали укриття; 2,1 мільйони ВПО - водою та санітарією. Основна увага була сконцентрована на центрах тимчасового притулку.
- Тренінги та спроможність: УВКБ ООН повідомляє про 192 257 дітей та 34 868 опікунів отримали психосоціальну підтримку, включаючи тренінги з протимінної

діяльності і медицини (в загальному секторі захисту - 650 тисяч осіб). Ця програма допомагає адаптуватися підліткам і жінкам - лідеркам.

- Медична допомога: Понад 900 тисяч осіб змогли скористатися медичними послугами та медикаментами. Загалом 9,2 мільйони осіб потребують такої допомоги, з акцентом на 2,2 мільйони ВПО. Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) оцінює потреби в 68,4 мільйони доларів для покриття цих напрямків.

- Захист та інтеграція: 650 тисяч осіб, включаючи 328 тисяч дітей та опікунів, отримали послуги захисту з фокусом на психосоціальну та юридичну підтримку для інтеграції ВПО в громади. А також впровадження програм для жіночого лідерства, що посилюють локальні ініціативи.

Усе це є прикладом того, як локальні проєкти доповнили глобальні для 12,7 мільйонів нужденних.

Таким чином, менеджмент соціальної діяльності в умовах воєнного стану - це про проактивність, гнучкість і відповідальність менеджера задля перетворювання проблем на шанси для розвитку. Такий підхід має не тільки закривати нагальні потреби, але й допомагати громадам відновлюватися.

Список використаних джерел:

1. Огінок С.В., Когут М.В., Когут А.В. Соціальний менеджмент як чинник розвитку соціального підприємництва Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі Випуск 1 (111), 2024 С. 51-58

2. Осипенко С.О., Ярема Л.В., Щебликіна І.О. Особливості управління фінансовими ресурсами місцевих органів самоврядування в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство Випуск №45, 2022 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-69>

3. Щебликіна І.О., Щебликіна З.В. Соціальний аспект управління персоналом вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану Теорія і практика розбудови екосистеми соціальної сфери в умовах повоєнного відродження України : зб. тез доп. учасників міжнар. наук.-практ. конф. м. Київ, 17–18 квітня 2024 р. Київ, 2024. С. 402-404

*Кішка О.Д.
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

*Намлієва Н.В., кандидат економічних наук, доцент
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МОНІТОРИНГУ ПІДТРИМКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

В умовах трансформації економіки України та переходу до ринкових механізмів господарювання істотно зростає роль інформації як стратегічного ресурсу управління підприємством. Ускладнення виробничо-економічних процесів, зростання багатомасштабності виробництва, нестабільність зовнішнього середовища та необхідність оперативного реагування на зміни зумовлюють потребу в удосконаленні інформаційного забезпечення управлінських рішень.

Особливої актуальності набуває організація комп'ютеризованого моніторингу, який дозволяє здійснювати безперервне спостереження за станом підприємства, аналізувати альтернативні варіанти розвитку подій та підтримувати процес прийняття управлінських рішень на основі економіко-математичних моделей. Недостатній рівень системності в організації інформаційних потоків, відсутність єдиних підходів до формування банків даних і банків знань, а також фрагментарність застосування сучасних інформаційних технологій знижують ефективність управління підприємствами, зокрема електротехнічної галузі .

Метою дослідження є наукове обґрунтування та розробка підходів до вдосконалення інформаційного забезпечення організації моніторингу підтримки та прийняття управлінських рішень на підприємствах.

Для досягнення поставленої мети у дослідженні вирішувалися такі основні завдання: уточнення понятійного апарату моніторингу підтримки управлінських рішень; обґрунтування системного підходу до поєднання функцій управління, інформаційного забезпечення та моніторингу; визначення вимог до формування банків

даних і банків знань в умовах використання сучасних інформаційних технологій; розробка моделей моніторингу управлінських рішень для підприємств з багатомоделлюваним виробництвом; оцінювання ефективності функціонування системи моніторингу.

У роботі запропоновано розглядати управління підприємством як цілісну систему, у межах якої функція прийняття рішень, інформаційне забезпечення та моніторинг перебувають у тісному взаємозв'язку та підпорядковуються єдиній глобальній меті – вибору оптимального управлінського рішення з множини можливих альтернатив.

Обґрунтовано доцільність використання комп'ютеризованого моніторингу як процесу безперервного інформаційного спостереження за станом керованої системи, що забезпечує своєчасну діагностику відхилень, аналіз причин їх виникнення та формування варіантів управлінських рішень. Такий підхід дозволяє суттєво зменшити часові лаги між виявленням проблеми та прийняттям рішення.

Важливим науковим результатом є інтеграція логістичного підходу до управління матеріальними та інформаційними потоками. Доведено, що ефективність функціонування виробничо-економічної системи значною мірою залежить від узгодженості руху матеріальних ресурсів та відповідної їм інформації. Інформаційні потоки при цьому виконують роль “відкритості” системи, забезпечуючи її адаптацію до змін зовнішнього середовища.

У дослідженні сформульовано вимоги до банків даних організаційного управління, зокрема щодо їх структури, актуалізації, інтегрованості та сумісності з економіко-математичними моделями. Запропоновано використовувати ієрархічний принцип організації даних, що відповідає рівням управління та забезпечує підтримку як оперативних, так і стратегічних рішень.

Окрему увагу приділено інтелектуальному забезпеченню моніторингу. Обґрунтовано доцільність застосування експертних систем як інструментальних засобів підтримки прийняття управлінських рішень. Використання банків знань і механізмів експертної оцінки дозволяє формалізувати досвід фахівців і підвищити обґрунтованість управлінських дій в умовах невизначеності.

Практична цінність отриманих результатів полягає в можливості їх використання при створенні та модернізації інформаційних систем управління підприємствами електротехнічної галузі.

Запропоновані підходи до організації моніторингу можуть бути застосовані для: підвищення оперативності та якості управлінських рішень; зменшення ризиків, пов'язаних з неповнотою або несвоєчасністю інформації; оптимізації процесів реалізації продукції в умовах нестабільного ринку; удосконалення системи управління багатомонополісним виробництвом.

Отже, організація ефективного інформаційного забезпечення моніторингу підтримки та прийняття управлінських рішень є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах господарювання. Використання системного підходу, економіко-математичних моделей та сучасних інформаційних технологій дозволяє створити інструментарій, орієнтований на прийняття оптимальних управлінських рішень і сталий розвиток підприємства.

MECHANISM FOR ENSURING FINANCIAL SECURITY OF AGRO-FOOD MARKET ENTITIES IN A DIGITALIZED ECOSYSTEM

The digital transformation of the agro-food market has become one of the key factors in the formation of competitive advantages of enterprises in the global economic environment. The active implementation of digital platforms, FinTech solutions, blockchain, intelligent monitoring systems, as well as comprehensive automation of business processes creates fundamentally new opportunities for optimizing operating costs, increasing the transparency of supply chains and expanding access to financial resources. At the same time, digitalization causes the emergence of new risks, especially financial and cyber, which can threaten the stability of agricultural enterprises and the food security of the country as a whole. Scientific research emphasizes that in the conditions of the digital economy, the efficiency of the agricultural sector is impossible without systematic financial risk management, built on institutional, technological and information and analytical mechanisms [1].

In this regard, the formation of a holistic mechanism for ensuring the financial security of agro-food market entities is strategically necessary. Its conceptual core should include digital financial monitoring tools, fraud prevention systems, modern cyber protection methods, transparent models of interaction between market participants, and technologies capable of reducing information asymmetry. Modern international analytical reports confirm that digitalization increases the productivity and financial sustainability of the agro-food sector only if there is proper regulatory support and a developed security infrastructure [2].

The methodological basis for the formation of a financial security mechanism is a systematic approach that takes into account the interaction of economic, technological and legal indicators that determine the ability of market entities to resist threats. Scientific sources emphasize that the financial security of agro-food market entities in the digital ecosystem depends on the intensity of the implementation of digital financial services, the

level of cyber resilience, the quality of risk management and the availability of reliable data [3].

The methodological tools for the financial security of agro-food market entities in the digital ecosystem include: assessment of financial stability (liquidity, solvency, creditworthiness); analysis of digital maturity (degree of automation, use of platforms, level of integration of analytical modules); diagnostics of cyber risks; monitoring of behavioral financial models of enterprises; methods for predicting risky operations and detecting anomalies. As researchers note, modern agribusiness is moving to a digital management model, where data becomes a key asset, and effective financial control is impossible without digital analytics [4].

The generalization of international experience and modern research has allowed the development of five main blocks of the mechanism for ensuring the financial security of agro-food market entities.

- The institutional and legal block, which forms the regulatory framework for the functioning of the digital environment and regulates financial relations between agri-food market participants. Its key elements include: cybersecurity standards for agricultural platforms, e-commerce systems and financial providers; regulation of FinTech services that provide lending, insurance, and investment; development of state registers of open data in the field of agri-food production and logistics; improvement of mechanisms for protecting the rights of consumers of financial services; requirements for the transparency of contracts and reporting on digital transactions. Research emphasizes the importance of legal regulation, as uncontrolled digital transactions increase the financial vulnerability of businesses [5].

- The technological and infrastructure block covers digital tools that provide automation, transparency and data protection. The main components are: digital trading platforms with integrated KYC/AML modules, counterparty identification and verification systems; blockchain technologies that guarantee data immutability and reduce the risks of manipulation in the supply chain; tokenization of assets (warehouses, future products, land plots), which increases liquidity and investment attractiveness; IoT sensors and satellite monitoring that allow collecting objective data on the state of production, which is the basis for financial scoring; integrated ERP systems that combine financial, logistics and production

processes. Scientific works confirm that it is technological solutions that create the highest added value in the field of digital financial security [6].

- The financial and instrumental block includes modern financial products and mechanisms that reduce risks and increase access to capital: Agro-FinTech loans (“pay-as-you-grow”) based on actual production data; digital microcrediting through mobile applications; smart contracts that ensure automatic fulfillment of financial obligations; index insurance based on weather, satellite or production indicators; derivatives and price risk hedging instruments; cyber risk insurance, which is included in packages for agricultural platforms. As T. Vasylytsiv notes, the financial security of agricultural enterprises is significantly increased when using complex insurance and financial instruments integrated into digital platforms [7].

- The information and analytical block is central to the financial security mechanism, as it provides: constant monitoring of financial indicators (liquidity, capital turnover, receivables, compliance with payment discipline); real-time transaction analysis; detection of anomalies and risky operations using machine learning algorithms; formation of a comprehensive risk profile of the enterprise; exchange of pseudonymized data between financial institutions. Digital transaction analysis is a key element in preventing both fraud and systemic financial failures in supply chains [8].

- The personnel and educational block covers the vector of financial security of competent specialists. It is necessary to develop digital financial literacy programs for farmers and managers, train specialists in cyber security in the field of agribusiness, form a culture of risk management, including methods of responding to incidents, develop standards and instructional materials on the use of digital financial products.

The proposed multi-level model of the mechanism for ensuring financial security of agro-food market entities involves a sequence of stages: audit of digital maturity and financial stability of the enterprise; integration into a digital platform with monitoring, insurance and scoring modules; launch of pilot solutions (asset tokenization, index insurance); testing of incident management (cyber incidents, risky financial events); scaling and standardization of successful solutions. This model complies with the recommendations of international financial organizations [9].

Thus, the financial security of agro-food market entities in the context of digitalization is determined by their ability to adapt to new technological conditions, effectively manage risks and ensure transparency of financial transactions. The proposed multi-level mechanism is based on a combination of legal, technological, financial, analytical and educational tools that create a comprehensive system for countering threats. The implementation of such a mechanism at the national level will contribute to increasing the resilience of the agro-food sector, expanding access to financing and reducing the vulnerability of food chains.

Список використаних джерел:

1. Dong Y., Qin H. The Digitalization Paradigm: Impacts on Agri-Food Supply Chains. Sustainability. 2023. Vol. 15(21). P. 15627.
2. FAO. Blockchain for agriculture. Knowledge Repository. 2019. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/66ce8120-ed1b-4469-a4ca-08529d3b0774/content>
3. Rufaidah F., Karyani T., Wulandari E., Setiawan I. A Review of the Implementation of Financial Technology (Fintech) in the Indonesian Agricultural Sector: Issues, Access, and Challenges. International Journal of Financial Studies (IJFS). 2023. Vol. 11(3). P. 108.
4. Jones, R & Feoktistov, D 2025, 'Cybersecurity vulnerabilities in the food supply chain and their impact on food security: A systematic literature review', Global Smart Food Systems, vol. 1, no. 1, pp. 1-27. URL: <https://doi.org/10.1108/GSFS-10-2024-0001>
5. Kijang S., Dato J. FinTech and Digital Financial Services Ecosystem Data for Supervision and Market Intelligence. Alliance for Financial Inclusion. 2024. Vol. 55. URL: https://www.afi-global.org/wp-content/uploads/2024/10/dfs_fintech_data_for_supervision_and_market_intelligence.pdf
6. Pakseresht A., Kaliji S.A., Hakelius K. Blockchain technology characteristics essential for the agri-food sector: A systematic review. Food Control. 2024. Vol. 165. P. 110661. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2024.110661>
7. Vasylytsiv T., Mulska O., Shopska Yu. Financial and Economic Security of Agricultural Business: Specifics, Analysis Methodology and Measures of Stabilization.

Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2023. Vol. 9(2). P. 88-110. <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.02.04>.

8. Plexal. Cyber Security and Our Food System: Threats and Opportunities. URL: <https://www.plexal.com/wp-content/uploads/2022/05/Cyber-security-and-our-food-system-4.pdf>

9. Gagalyuk T. Financing of Resilience and Reconstruction of the Agricultural Sector of Ukraine by International Financial Institutions and Development Agencies. German-Ukrainian Agricultural Policy Dialogue. 2024. URL: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/APD_Taras_Gagalyuk_ENG.pdf

*Лещенко С.В.,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

*Верховод І.С.
кандидат економічних наук, доцент
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛІ МЕДИЧНОГО СТРАХУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: УПРАВЛІНСЬКІ ТА ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ

Забезпечення доступності та якості медичних послуг для населення є одним з ключових завдань сучасної держави. Для України, де з 2014 року триває російсько-українська війна, а з 2022 року – повномасштабне вторгнення РФ, система медичного страхування відчуває постійний тиск. Воєнний стан не лише посилив навантаження на систему охорони здоров'я через зростання кількості травм, психологічних розладів та інфекційних захворювань, але й ускладнив фінансування та організацію медичної допомоги.

При цьому попри впевнені кроки до реформування та впровадження Програми медичних гарантій з 2020 року, система медичного страхування в Україні все ще перебуває на етапі розвитку, з домінуванням бюджетного фінансування та обмеженим розвитком добровільного медичного страхування, тобто, воєнний стан також виявив системні вразливості діючої системи. Ефективна модель медичного страхування, до якої прагне наша країна, має забезпечити універсальний доступ до послуг, зменшити фінансові бар'єри для пацієнтів та стимулювати інвестиції в охорону здоров'я.

Дослідивши науковий доробок щодо проблеми формування і розвитку медичного страхування як багатоаспектного економічного явища в працях вітчизняних дослідників [1], пропонуємо визначення поняття медичного страхування як форми соціального страхування, за якою страхувальник (особа або організація) сплачує регулярні внески (страхові премії) до страховика (страхової компанії чи фонду), а страхувальник зобов'язується відшкодовувати витрати на медичне обслуговування

(лікування, діагностику, профілактику, госпіталізацію) у разі настання страхового випадку (хвороби, травми).

Особливість впливу російсько-української війни на систему медичного страхування полягає в одночасному зростанні попиту на медичні послуги та критичному скороченні ресурсів на його задоволення. Тобто, з одного боку, Україна має розвивати систему медичного страхування, зробити її такою, що відповідає надзвичайним потребам воєнного часу, з іншого – наша країна не має належної для цього кількості ресурсів, крім того, наявні об'єктивні зовнішні перешкоди, які унеможливають комплексне реформування, серед яких воєнні дії, ворожий терор, зруйнована інфраструктура тощо.

Тим не менш, підходи до розвитку медичного страхування, застосовані в мирний час, сьогодні не є адекватними. Тож потрібно напрацювати нову вдосконалену стратегію розвитку систему медичного страхування, що поєднуватиме невідкладні потреби воєнного часу з перспективою повоєнного відновлення.

Перш за все, слід виходити з радикальної трансформації попиту на медичні послуги. Російсько-українська війна кардинально змінила профіль захворюваності та потреб населення в порівнянні з мирним часом. Якщо до повномасштабного вторгнення основні видатки припадали на хронічні неінфекційні захворювання, то з 2022 року система має одночасно управляти трьома потоками гострих потреб: травматичні ураження від військових дій, постраждалі від психічних розладів та необхідність опікуватися хронічними пацієнтами.

Масштаб військових травм є безпрецедентним. Міністерство охорони здоров'я України оцінює, що до середини 2024 року проведено понад 100 тисяч ампутацій унаслідок воєнних поранень [2]. Кожна ампутація генерує мультидисциплінарну потребу в лікуванні: первинна рана, хірургічне лікування, реабілітація, протезування, психосоціальна підтримка та довгострокове спостереження. Вартість довгострокової реабілітації однієї особи з ампутацією в розвинених системах сягає 50-100 тисяч євро протягом життя. Це означає, що розширення обов'язків системи медичного страхування на покриття реабілітаційних послуг є не лише гуманітарним завданням, а й величезною фінансовою потребою.

Паралельно зростає психічна захворюваність дорослого населення, у тому числі, за рахунок посттравматичного стресового розладу (ПТСР) як серед комбатантів, так і серед цивільного населення, особливо у прифронтових регіонах. Це означає, що система медичного страхування має передбачити суттєві видатки на психіатричну допомогу і реабілітацію.

Третя складова – потреба у лікуванні хронічних захворювань. Після початку повномасштабного вторгнення медичне обслуговування населення України погіршилося. Багато осіб з хронічними недугами відкладають медичне лікування через фінансові причини. Особливо вразливі групи – це внутрішньо переміщені особи (ВПО), котрі нерідко позбавлені доступу до первинної допомоги. Цей феномен, відомий як «ефект випадіння хронічних пацієнтів» ще більше навантажує систему охорони здоров'я.

Таким чином, вирішення проблеми розвитку медичного страхування в умовах війни потребує перетворення єдиної моделі на дві різні, але взаємозалежні системи (рисунок 1):

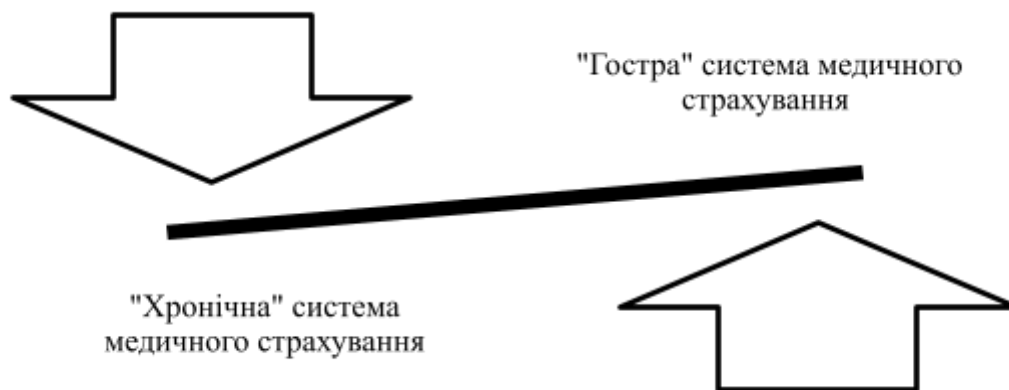


Рисунок 1. Дві взаємозалежні системи медичного страхування в умовах воєнного часу

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

- 1) «гостру систему» для миттєвих потреб воєнного часу (травми, екстрені стани, ПТСР);
- 2) «хронічну систему» для підтримання довгострокових потреб населення у медичному обслуговуванні.

Кожна з них потребує окремого фінансування, логістики та людських ресурсів, хоча обидві мусять функціонувати в рамках єдиного фінансового і нормативного простору.

Враховуючи, що Україна зараз знаходиться у стані війни, запропонуємо заходи, які враховують саме специфіку воєнного стану.

Передусім, система медичного страхування в умовах воєнного часу потребує реорганізації структури фінансування для управління ризиками перестрахування та воєнних страхових видатків. Показник критичної вразливості для системи медичного страхування та в цілому всієї страхової системи України полягає у перестраховуванні.

Напередодні повномасштабного вторгнення більшість українських страховиків мала договори перестрахування з міжнародними партнерами (переважно Lloyd's of London, Munich Re, Swiss Re), які за мирного часу покривали 95-100% збитків, що перевищували 1-2 млн. дол. на один поліс. За умов повномасштабної війни, коли терористичні атаки росіян на українські цивільні об'єкти та інфраструктуру стали поширеною складовою агресії, міжнародні перестраховики суттєво обмежили покриття воєнних ризиків. Вартість перестрахування за воєнні ризики зросла на 50-100%. Вітчизняні страхові компанії наразі нездатні оплачувати перестрахування через вимоги до мінімальної платоспроможності, інакше це загрожуватиме стабільності ринку.

Зарубіжний досвід фінансування охорони здоров'я у кризових, «конфліктних» ситуаціях (FCAS - Fragile, Conflict-Affected Situations) пропонує декілька механізмів адаптації: введення рівня софінансування пацієнтами; запровадження обмежень на покриття певних медичних послуг та специфічні механізми управління воєнними ризиками через державні установи у формі стопроцентного покриття певних категорій потерпілих. Тобто, фактично державних гарантій пере страхових виплат.

Найефективнішим рішенням для України буде запровадження моделі «Державного страхового резерву для воєнних ризиків», яка функціонуватиме за наступною логікою: НСЗУ сформує спеціальний резервний фонд, де накопичуватимуться кошти під покриття ненормальних збитків від воєнних дій (понад певний поріг, наприклад, 10 млн. грн. на місяць).

Цей фонд буде фінансуватися з трьох джерел: з державного бюджету (30%), страховими компаніями через збір обов'язкових внесків (50%) та за рахунок міжнародної допомоги. США, Британія та країни ЄС вже мають схожі механізми гарантій для страховиків, які були створені під час пандемії COVID-19.

Допоміжним заходом до створення «Державного страхового резерву для воєнних ризиків» має стати запровадження воєнно-медичних полісів, як окремого продукту ДМС, що виключає активні воєнні ризики (які фінансуватиме НСЗУ), але покриває пасивні ризики (уламки, вибухи від далеких атак, інші неспрямовані ураження) та наслідки для здоров'я від довготривалої шумо- та вібраційної шкоди.

Слід зазначити, що воєнно-медичні поліси не мають стати самостійною підсистемою медичного страхування і не замінять наявні механізми ПМГ та ДМС. Натомість, вони слугуватимуть важливим доповненням до державної системи медичних гарантій, яка розширить покриття для конкретних ризиків воєнного часу, які не охоплені стандартними полісами.

Список використаних джерел:

1. Шандар А.М. Кирилюк В.В. Медичне страхування в системі соціального забезпечення України. Галицький економічний вісник. 2023. № 6. С. 148–154.
2. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я. URL: <http://www.moz.gov.ua> (дата звернення: 15.11.2025)

ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Ключова проблема дослідження механізмів формування системи трудової мотивації в аграрних підприємствах полягає у вивченні динаміки змін та трансформації мотиваційного інструментарію. Для її розв’язання необхідно визначити основні показники й критерії, що формують та характеризують ефективність діючої системи мотивації.

Ефективна система мотивації відіграє важливу роль, адже успішний розвиток підприємств залежить від вмотивованості працівників. За ринкових умов праці, працівники повинні мати можливість організувати свою роботу таким чином, щоб отримати максимальну віддачу за успішний результат [6].

Оцінювання мотиваційної системи є складним процесом, оскільки потребує встановлення рівня задоволеності працівників умовами стимулювання, врахування взаємного впливу різноманітних чинників, існування суб’єктивності в оцінках, неоднакового впливу мотиваційних стимулів на різних працівників та індивідуальності трудової поведінки кожного члена колективу.

Фактори, що визначають формування системи трудової мотивації, умовно можна згрупувати в чотири блоки [2]:

Адміністративні чинники: відповідальність за порушення трудової дисципліни; санкції за неякісне виконання обов’язків чи наданих послуг; контроль за виконанням виробничих завдань; проведення необхідних інструктажів у встановлені терміни.

Економічні чинники: встановлення обов’язкових для виконання планових показників; перспективи кар’єрного розвитку; рівень оплати праці; наявність прямої залежності між результатами роботи та розміром матеріального заохочення; участь у розподілі прибутку підприємства (премії, бонуси та інші форми стимулювання).

Нормативно-правові чинники: дотримання роботодавцем вимог трудового законодавства; можливість ознайомлення працівників із посадовими інструкціями, правилами внутрішнього розпорядку та іншими регламентуючими документами.

Соціально-психологічні чинники: увага керівництва до потреб персоналу; позитивний психологічний клімат; відчуття стабільності та впевненості у майбутньому; престиж професії; рівень самостійності у виконанні завдань; наявність соціальних гарантій; інтерес до роботи; можливості для самореалізації та професійного розвитку.

Потреби працівника визначають сукупність чинників, які впливають на його трудові мотиви. До таких чинників належать фізіологічні потреби, потреби у безпеці та стабільності, соціальні потреби, а також прагнення до самовираження й самоствердження [4].

Система управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах повинна охоплювати формування ефективного мотиваційного механізму, спрямованого на зростання результативності роботи структурних підрозділів шляхом підсилення трудової активності працівників. Серед ключових проблем залишаються раціональне використання трудового потенціалу та розробка заходів, які б забезпечили підвищення ефективності людської праці. Не менш важливим завданням є проведення оцінки результативності чинної мотиваційної системи та визначення шляхів її удосконалення.

Стимулювання трудової діяльності ґрунтується на принципі, що поєднання фінансової мотивації з нематеріальними формами визнання досягнень працівника дає змогу досягти оптимальних результатів для підприємства.

Трудова мотивація реалізується через різні інструменти, серед яких можна виділити основні напрями: матеріальна винагорода (основна заробітна плата, комісійні), фінансові стимули (премії, додаткові виплати) та нематеріальні форми заохочення (подяки, визнання досягнень).

У сільськогосподарських підприємствах мотиваційний вплив може здійснюватися через такі механізми [3]:

- підвищення тарифного розряду працівника разом зі збільшенням тарифної ставки;

- збільшення посадових окладів службовцям і фахівцям без зміни займаної посади;
- просування по службі з відповідним зростанням посадового окладу;
- розширення виробничих функцій працівника, що супроводжується підвищенням рівня оплати праці;
- збільшення індивідуальних премій у межах затвердженої системи преміювання;
- інші мотивувальні інструменти, передбачені колективним договором підприємства.

Механізм регулювання трудової мотивації базується на взаємодії ринку праці, державного впливу та системи колективно-договірного регулювання. Основною роллю держави в цьому процесі є забезпечення працівникам гарантованого мінімального рівня доходів, що досягається шляхом установлення мінімальної заробітної плати. Усі питання, пов'язані з оплатою праці в сільськогосподарських підприємствах, узгоджуються в межах колективних договорів, які є обов'язковими для виконання обома сторонами.

Тарифна система оплати праці охоплює тарифні сітки й ставки, схеми посадових окладів та професійні стандарти (кваліфікаційні характеристики). Вона застосовується для визначення складності робіт і є основою формування та диференціації рівнів оплати праці.

Тарифні сітки (або схеми посадових окладів) створюються на базі тарифної ставки робітника першого розряду та співвідношень між ставками різних розрядів і посад. Роботодавець (власник або уповноважена особа) визначає, до якого тарифного розряду належать конкретні роботи, і присвоює працівникам відповідні кваліфікаційні розряди відповідно до професійних стандартів, узгоджуючи це з профспілковими організаціями.

Сільськогосподарські підприємства, на які поширюється дія Галузевої угоди, повинні дотримуватися її положень. Інші підприємства можуть використовувати її вимоги як орієнтир під час побудови власної системи оплати праці.

В основі визначення відрядної оплати праці завжди лежить відрядна розцінка, яка встановлюється виходячи з годинної або денної тарифної ставки для певного виду

робіт. Вона розраховується на основі тарифної ставки робітника першого розряду з урахуванням міжрозрядних співвідношень та складності виконуваних робіт.

У світовій практиці погодинна оплата праці вважається більш прогресивною, оскільки відповідає сучасному технічному та технологічному рівню виробництва. Однак у сільськогосподарських підприємствах України переважає відрядна форма оплати, яка нині вважається оптимальною. Разом із тим, погодинна оплата може набувати більшого поширення за умови відповідності технологічним особливостям виробництва та належного сприйняття працівниками [5].

Погодинна оплата належить до почасової форми оплати праці й передбачає нарахування заробітної плати відповідно до встановленої годинної тарифної ставки та фактично відпрацьованого часу. Водночас використання цієї форми не є підставою для скорочення встановленої законом тривалості робочого часу [1].

У процесі оцінювання системи трудової мотивації на підприємстві важливо визначити її ефективність. Економічна результативність є ключовим індикатором для менеджменту, оскільки дає змогу оцінити доцільність упровадження тих чи інших кадрових рішень. Проте визначення економічної ефективності мотиваційних заходів є складним завданням через труднощі у вимірюванні вартісного результату впливу мотиваційних програм. Зростання доходів чи прибутку підприємства може бути наслідком дії багатьох факторів, і система мотивації є лише одним із них.

Список використаних джерел:

1. Григор'єва О. В., Шуткіна І. С. Застосування сучасних систем оплати праці на підприємствах України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 5. С. 764–767. URL : <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/156.pdf>. (дата звернення: 02.11.2017).
2. Єрмаков О. Ю., Липчук Л. І. Формування і використання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств : монографія. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 303 с.
3. Жибак М. М., Літвінов В. І. Стан та шляхи удосконалення мотивації праці в аграрних підприємствах. Агросвіт. 2017. № 5. С. 10–14.

4. Жибак М. М., Літвінов В. І. Вплив трудової міграції на формування та ефективність використання трудового потенціалу сільських територій району. Інноваційна економіка. 2012. № 5 (31). С. 293–297.

5. Літвінов В. І. Формування фонду споживання сільськогосподарських підприємств. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2010. Вип. 146. С. 162–169.

6. Сайко В. Р. Дослідження поняття "мотивація" в контексті управління персоналом. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. Вип. 36. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7723519> <https://orcid.org/0000-0002-0651-3136>

*Марченко О.А.
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки, готельно-ресторанного
та туристичного бізнесу*

*Пікуш О.В.
здобувачка III рівня вищої освіти (PhD)
спеціальності 051 Економіка*

*Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ РЕАБІЛІТАЦІЙНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Інноваційна модель розвитку реабілітаційного туризму в системі охорони здоров'я України в повоєнний період передбачає комплексний, інтегрований підхід, що поєднує медичні послуги, використання унікальних природних ресурсів та інноваційні технології для забезпечення фізичного і ментального відновлення постраждалого населення, включаючи ветеранів та цивільних осіб.

Ключові компоненти інноваційної моделі передбачають:

Інтеграцію медичних та туристичних послуг, а саме створення спеціалізованих санаторно-курортних комплексів та реабілітаційних центрів, які пропонують широкий спектр медичних та оздоровчих послуг, використовуючи природні лікувальні активи (мінеральні води, лікувальні грязі тощо).

Акцент на ментальному здоров'ї та психологічній реабілітації передбачає розробку програм, спрямованих на подолання посттравматичного стресового розладу (ПТСР), тривоги, депресії та інших психологічних проблем, спричинених війною. Туризм може виступати як важливий інструмент підтримки психологічного благополуччя та підвищення стійкості.

Інклюзивність та доступність в формуванні інноваційної моделі функціонування реабілітаційного туризму передбачає забезпечення доступності об'єктів та послуг реабілітаційного туризму для всіх груп населення, включаючи людей з інвалідністю, літніх людей та сімей з дітьми. Це передбачає наявність відповідної інфраструктури (пандуси, ліфти, спеціально обладнані номери/ванні кімнати).

Персоналізований підхід передбачає розробку індивідуальних програм реабілітації, що враховують конкретні потреби та інтереси кожної людини. Це може

включати комбінацію різних терапевтичних елементів, таких як термальні ванни, прогулянки на природі, звукотерапія, взаємодія з однодумцями та місцевими громадами.

Використання інноваційних технологій передбачає впровадження цифрових рішень для управління процесами, забезпечення безпеки (наприклад, цифрові кадастри безпечних зон), бронювання послуг та моніторингу стану пацієнтів.

Співпраця та партнерство представляє тісну взаємодію між державними органами, приватним сектором, місцевими громадами та міжнародними організаціями для залучення інвестицій, відбудови інфраструктури, розробки законодавчої бази та просування українського туристичного бренду на міжнародній арені [1].

Сталий розвиток та використання природного потенціалу має за пріоритет використання унікальних природних рекреаційних ресурсів України (узбережжя морів, водойми, лісові масиви) для розвитку еко- та агротуризму, що сприятиме не лише відновленню людей, а й збереженню довкілля та сталому розвитку регіонів.

Ця модель спрямована на використання туризму як стратегічного інструменту комплексного відновлення України, що одночасно стимулює економічний розвиток та сприяє лікуванню ментальних травм війни.

Інтеграція медичних та туристичних послуг є критично важливою для ефективного функціонування реабілітаційного туризму в повоєнний період [2]. Цей процес створює синергію, яка підвищує якість реабілітації, розширює спектр послуг та забезпечує сталий розвиток галузі.

Таким чином, інтеграція медичних та туристичних послуг є фундаментальним принципом ефективної та сталої системи реабілітаційного туризму в повоєнній Україні, спрямованої на комплексне відновлення нації.

Список використаних джерел:

1. Oksana Marchenko, Anatolii Postol, Tetiana Marusei, Natalia Babko, Vadym Semendiak, Maryna Salnikova (2024). Trends and Characteristics of the Ukrainian Touristic Industry Development in War Conditions and the Prospects for Emerging from the Crisis. REVISTA DE LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA. 3^a época. Año 15, N° 42, 2024. pp. 407-427.

2. Марченко О.А., Постол А.А., Сальнікова М.В. Формування концептуальних напрямів розвитку туризму в умовах невизначеності. Наукове видання «Український економічний часопис». 2024. №6. С. 49-51.

*Марченко О.А.,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки, готельно-ресторанного
та туристичного бізнесу*

*Сальнікова М.В.
здобувачка III рівня вищої освіти (PhD)
спеціальності 051 Економіка*

*Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

В сучасних умовах економічних викликів та невизначеності, інноваційні моделі управління людськими ресурсами зосереджуються на цифровізації, гнучкості, аналітиці даних та орієнтації на досвід співробітників. Вони відходять від традиційних адміністративних функцій і стають стратегічним партнером бізнесу.

В дослідженні визначено основні інноваційні моделі та підходи в управлінні персоналом:

1. Гібридні та гнучкі моделі роботи.

Гібридні та гнучкі моделі управління персоналом є ключовими інноваціями, що відповідають на сучасні виклики мінливого середовища, зокрема цифровізацію та глобальні кризи [1]. Ці моделі передбачають поєднання віддаленої та офісної роботи, а також гнучкого планування робочого часу, що підвищує адаптивність організацій та задоволеність співробітників.

Успішне впровадження гібридних моделей вимагає послідовної трансформації управлінської культури, інвестицій у технології та постійної адаптації HR-стратегій потреб бізнесу та персоналу підприємства.

2. Управління на основі навичок (Skills-based approach).

Замість того, щоб покладатися виключно на посадові назви чи дипломи, організації зосереджуються на фактичних навичках та професійних компетенціях

співробітників. Цей підхід дозволяє ефективніше планувати кадровий резерв, заповнювати прогалини в навичках та пропонувати персоналізовані шляхи розвитку.

3. Цифрова трансформація та HR-аналітика.

Використання штучного інтелекту, машинного навчання та хмарних систем стає стандартом. ШІ в рекрутингу допомагає автоматизувати скринінг резюме та зменшити упередженість. Використання хмарних HR-систем, інструментів для обліку часу та управління проєктами (наприклад, Agile-методології) стає критично важливим для забезпечення безперебійної роботи.

Модель передбачає використання корпоративних месенджерів, платформ для відеоконференцій та спільної роботи над документами для підтримки зв'язку між віддаленими та офісними працівниками [2].

Предиктивна аналітика використовується для прогнозування плинності кадрів, виявлення вискоефективних співробітників та оцінки ефективності різних HR-втручань. Платформи досвіду співробітників (Employee Experience Platforms) пропонують персоналізований досвід, адаптований до індивідуальних потреб працівників.

4. Модель «High-Impact HR Operating Model».

Ця модель передбачає розгляд співробітників як внутрішніх клієнтів HR-послуг. HR-стратегії та політики формуються, виходячи з потреб та досвіду працівників, щоб підвищити їхню задоволеність та продуктивність [3]. Вона передбачає цифрове робоче місце, використання технологій для безперебійного доступу до HR-сервісів та прийняття рішень на основі аналітичних даних, а не інтуїції.

5. Моделі, орієнтовані на різноманітність, рівність та інклюзію (DEI).

Зростає важливість створення інклюзивного робочого середовища. Політики DEI допомагають боротися з упередженнями, дискримінацією та забезпечують справедливу оплату праці, що є критичним для залучення та утримання здібних професіоналів.

6. Постійне навчання та розвиток.

В умовах швидких змін та навичок організації впроваджують культуру безперервного навчання. Використовуються адаптивні навчальні платформи, що

створюють персоналізовані освітні маршрути на основі прогресу та вподобань співробітників.

Визначені в ході дослідження інноваційні моделі допомагають організаціям бути більш гнучкими, стійкими та конкурентоспроможними в умовах динамічного зовнішнього середовища та викликів сьогодення.

Список використаних джерел:

1. Oksana Marchenko, Nataliia Runcheva, Natalia Babko, Evgeniy Podakov, Maryna Salnikova. Social intervention strategies oriented to the development of sustainable economies in tourist areas: A case study. *Interacción Y Perspectiva*. 15(2), 2025. 382-393.
2. Черничко Т. В., Козик І. М. Еволюція управління людським капіталом та HR-технологіями в умовах цифрової економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 29-33.
3. The High-Impact HR Operating Model. URL: https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/en_gb/legacy/docs/perspectives/2022/gx-human-capital-high-impact-hr-operating-model.pdf.

**ASSESSMENT OF THE IMPACT OF CYBER THREATS IN THE BANKING
SYSTEM AND PARAMETERS OF PROTECTION OF TRANSACTION
OPERATIONS ON THE BASIS OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES OF
METASPACE**

The modern development of the digital economy, the deep transformation of the financial sector and the growth of the role of remote service channels have determined radically new conditions for the functioning of the banking system. High dependence on information and communication technologies contributes to increasing the efficiency of banking operations, but at the same time creates a critically important problem - the exponential growth of cyber threats, which are capable of undermining financial stability, and in the context of the integration of banks into metaspacial digital environments - transforming the nature of risks and attack mechanisms [1]. That is why assessing the impact of cyber risks on banks and shaping the parameters of protecting transaction operations require a new comprehensive approach that combines cybersecurity tools, cryptography, decentralized identities, machine learning, and metaspaces technologies.

The growth of digital interdependence has led to the fact that even single attacks can cause systemic consequences, including cascading disruptions to payment flows, imbalances in interbank liquidity, and a decline in user trust [2]. The scaling of cyber incidents is explained by the fact that banks are increasingly integrating with fintech platforms, cloud services, and API providers, which creates a new level of vulnerability - supply chain risks. The presence of a large number of interconnected external components complicates the attribution of attacks, increases the penetration area, and makes traditional approaches to cyber protection insufficient.

Transaction operations, which are the most valuable target for cybercriminals, are of particular importance. According to analytical reviews, more than 62% of attempted unauthorized actions in the financial sector are aimed specifically at stealing payment data, intercepting access tokens, or manipulating transaction execution logic [3]. Modern schemes of attackers include complex multi-layered attacks, including the creation of fake mobile

environments (overlay attacks), intercepting sessions, using remote-access malware, compromising SIM cards, and actively using artificial intelligence for social engineering.

In the context of the integration of banks into the metaspaces, a new class of threats is emerging related to the vulnerability of XR devices (VR/AR), manipulation of visual interfaces, substitution of avatars, and compromising decentralized identities [4]. Metaspaces create additional access channels that are more difficult to control: for example, transaction confirmation can occur through a 3D interface, where an attacker can change the image of buttons or voice prompts for the user. Vulnerabilities in XR devices open the way for new sociotechnical attacks.

Assessing the impact of such cyber threats requires the use of quantitative and qualitative approaches. In the quantitative dimension, the impact is determined through financial losses, system downtime, the volume of compromised transactions, reputational damage, and the potential for systemic spread [5]. Assessment methodologies are based on the creation of probability-consequence risk matrices, Monte-Carlo scenario modeling, and the calculation of expected losses. In the qualitative dimension, incident management policies, response readiness, the level of integration of standards (ISO 27001, NIST CSF), and the level of educational training of personnel are analyzed.

The problem of assessing cyber risks in metaspaces is exacerbated by the fact that XR environments generate multidimensional behavioral data (eye movements, head trajectory, gestures, voice), which can be used to create digital clones or behavioral “fingerprints” of users. If such data is compromised, the fraudster can recreate transactional actions with precision, making them difficult to detect [3]. Therefore, a new level of authentication protocols and anomaly analysis is needed in the field of XR banking.

At the current stage, the leading direction is the development of context-sensitive authentication, which takes into account behavioral patterns, biometrics, geolocation, device parameters and the client’s risk profile. For XR banking, the concept of decentralized identities (DID) plays a special role, which allows authenticating a user not through a password or one-time code, but through cryptographically signed avatar attributes and hardware security modules of the device. DID identification is considered a promising security standard for metaspacial transactions, as it minimizes the human factor and increases the complexity of attacks on authentication mechanisms [6].

An important technological solution for securing transactions is the use of proof-of-concept cryptographic computations, primarily homomorphic encryption (HE) and Secure Multi-Party Computation (SMPC) protocols. These technologies provide the ability to process encrypted data without revealing it, which allows banks to perform anti-fraud analysis, limit verification, or transaction reconciliation without revealing key information to third parties [7]. SMPC provides collective validation of a transaction by several independent servers, which makes it virtually impossible to manipulate the transaction logic. However, these technologies have high computational complexity and require optimization or hardware acceleration [8].

Hardware security modules HSM and trusted execution environments (TEE) are no less important, which provide physical protection of cryptographic keys, create an isolated environment for signature generation and transaction verification [3]. In XR devices, TEE is used to ensure that transaction confirmation is performed in an isolated, secure area independent of the headset's operating system, which makes it impossible to replace graphical interfaces or inject malicious code.

Much attention is paid to the Zero Trust concept, which is based on the principle of constant verification and access segmentation. In banking systems integrated into the metaspaces, Zero Trust allows you to limit the movement of threats within the network infrastructure, control access to each service separately, and minimize the risks of lateral movement [2]. This architecture is considered optimal in environments with a high number of external components.

An equally important area is the protection of smart contracts that regulate financial logic in DeFi environments and virtual markets. In the metaspaces, smart contracts can act as automatic transaction modules, so their vulnerability poses a direct risk to the banking system. The use of formal verification, code audits, multi-signature mechanisms, and emergency-stop is considered a critically important standard [5].

The effectiveness of all these measures is assessed through KPIs: mean time to incident response (MTTR), the proportion of stopped fraud attempts, the level of false positives of models, the speed of processing encrypted transactions, compliance with cybersecurity standards, as well as the level of customer trust [1]. It has been proven that complex systems that combine machine learning, hardware protection and decentralized identities reduce the frequency of successful fraud operations by 60-80%.

Summarizing the above, it is worth noting that the modern banking system is on the verge of two realities – traditional digital infrastructure and a new multidimensional metaspacial ecosystem. This objectively requires a change in the paradigm of cyber security: from a reactive approach to a preventive one, from classical authentication to cryptographic user personalization, from fragmented tools to integrated multi-level protection systems. Homomorphic encryption, SMPC, DID, TEE and Zero Trust technologies are becoming the foundation of future transaction security, but their implementation requires a combination of technological, organizational and regulatory efforts. The formation of a sustainable protection system is a prerequisite for the stability of the banking sector, user trust and the security of the financial system on a national and global scale.

References

1. Haruna K. Cyber-Risk Modelling in Digital Banking Systems. *Journal of Financial Cybersecurity*. 2022, Vol. 4. P. 33-39.
2. Azura M. Systemic Vulnerabilities of Highly Interconnected Banking Ecosystems. *International Review of Cyber Finance*. 2025. Vol. 2. P. 41-50.
3. Radanliev P. Advanced Cyber-Attack Vectors in Financial Transactions: AI-Enhanced Methods. *Cybersecurity Intelligence Review*. 2024. Vol. 1. P. 12-25.
4. Laiz-Ibanez M. XR-Threats and Identity Manipulation in Immersive Banking Interfaces. *Journal of Metaverse Security*. 2025. Vol.3. P. 55-58.
5. Manta R. Quantitative Modelling of Cyber Losses in Metaverse-Integrated Financial Systems. *Journal of Digital Risk Management*. 2025. Vol. 8. P. 624–634.
6. WEF. Artificial Intelligence in Financial Services. 2025. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Artificial_Intelligence_in_Financial_Services_2025.pdf
7. Roumpies A. Privacy-Preserving Cryptography for Banking Transactions: HE and SMPC Applications. *Cryptographic Systems Review*. 2023. Vol. 5. P. 101-109.
8. Bao L. Performance Optimization of Secure Multi-Party Computations in High-Load Financial Environments. *Journal of Secure Computing*. 2024. Vol. 6. P. 77-83.

*Меметова З.Е.
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

*Намлієва Н.В., кандидат економічних наук, доцент
Мелітопольський державний педагогічний університет
Богдана Хмельницького*

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний етап розвитку світової та національної економіки характеризується посиленням ролі знань, інформації та інтелектуальної праці у формуванні результатів господарської діяльності. Умови глобалізації, зростання конкуренції, швидкі технологічні зміни та перехід до економіки знань зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління підприємствами. У цих умовах інтелектуальний капітал перетворюється на ключовий стратегічний ресурс, що визначає конкурентоспроможність, інноваційний потенціал та ринкову вартість підприємств.

Інтелектуальний капітал підприємства розглядається як сукупність знань, умінь, навичок, досвіду, творчих здібностей працівників, а також результатів їх інтелектуальної діяльності, які мають економічну цінність і використовуються з метою отримання доходу та забезпечення сталого розвитку. На відміну від матеріальних активів, інтелектуальний капітал має нематеріальну природу, складно піддається традиційному бухгалтерському обліку, проте саме він формує основу довгострокових конкурентних переваг підприємства.

У структурі інтелектуального капіталу ключову роль відіграє людський капітал, що включає рівень освіти, професійну кваліфікацію, досвід, мотивацію, креативність та здатність персоналу до інноваційної діяльності. Разом із тим, людський капітал не може бути повністю реалізований без відповідного структурного середовища. Тому до складу інтелектуального капіталу також належать структурний (організаційний) капітал, який охоплює бізнес-процеси, організаційну структуру, корпоративну культуру, інформаційні системи, патенти, ноу-хау, та клієнтський (реляційний) капітал,

що відображає відносини підприємства з клієнтами, партнерами, його ділову репутацію та бренд.

Важливим теоретичним аспектом є розмежування понять «інтелектуальний потенціал» та «інтелектуальний капітал». Інтелектуальний потенціал характеризує наявні та майбутні можливості підприємства, пов'язані з його інтелектуальними ресурсами, тоді як інтелектуальний капітал є реалізованою формою цих можливостей, що безпосередньо бере участь у створенні економічного результату. Оптимізація співвідношення між інтелектуальним потенціалом і інтелектуальним капіталом передбачає створення умов для максимальної реалізації знань і здібностей персоналу у процесі господарської діяльності.

Ефективне управління інтелектуальним капіталом потребує наявності адекватних методів його оцінки. У сучасній науковій практиці існує низка підходів до оцінювання інтелектуального капіталу, які доцільно групувати за такими напрямками: методи ринкової капіталізації, методи віддачі на активи, методи прямого вимірювання та методи рейтингової (бальної) оцінки. Кожна з цих груп має свої переваги та обмеження і може застосовуватися залежно від мети аналізу, галузевої специфіки та стадії розвитку підприємства.

Методи ринкової капіталізації та віддачі на активи є доцільними у випадках оцінки бізнесу під час злиття, поглинання або продажу підприємства, тоді як методи прямого вимірювання та рейтингової оцінки більш придатні для внутрішнього стратегічного управління. Вони дозволяють оцінити внесок окремих складових інтелектуального капіталу у створення доданої вартості та визначити напрями їх подальшого розвитку.

Особливе значення у сучасних умовах набуває формування стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємства. Така стратегія повинна бути інтегрованою складовою загальної стратегії розвитку та узгоджуватися з місією, цілями і корпоративними цінностями підприємства. Процес формування стратегії управління інтелектуальним капіталом передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку стану інтелектуального капіталу, визначення стратегічних пріоритетів його розвитку, а також вибір інструментів мотивації, контролю та звітності.

Важливу роль у реалізації стратегії управління інтелектуальним капіталом відіграє корпоративна культура. Саме вона формує середовище, в якому відбувається накопичення, передача та використання знань.

Орієнтація на інновації, навчання, відповідальність, довіру та соціальну взаємодію сприяє підвищенню ефективності використання інтелектуальних ресурсів і забезпечує довгострокову стійкість підприємства.

Не менш значущою є система мотивації розвитку інтелектуального капіталу, яка має поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, заохочувати професійний розвиток, творчість та ініціативність працівників. Ефективна мотиваційна система сприяє перетворенню інтелектуального потенціалу персоналу на реальний інтелектуальний капітал, що забезпечує зростання результативності діяльності підприємства.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що інтелектуальний капітал є ключовим стратегічним ресурсом сучасного підприємства. Формування та реалізація ефективної стратегії управління інтелектуальним капіталом створює передумови для підвищення конкурентоспроможності, зростання ринкової вартості та забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах економіки знань.

Намлієва Н.В.
кандидат економічних наук, доцент
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького

РОЛЬ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ УКРАЇНИ

У сучасних умовах трансформації національних економік та поглиблення глобалізаційних процесів іноземні інвестиції виступають одним із ключових чинників економічного розвитку держави. Вони є важливим джерелом фінансових ресурсів, необхідних для модернізації виробничого потенціалу, структурної перебудови економіки, упровадження інноваційних технологій та підвищення конкурентоспроможності національного господарства.

Для країн із трансформаційною економікою іноземні інвестиції відіграють особливу роль, оскільки дозволяють компенсувати дефіцит внутрішніх інвестиційних ресурсів, сприяють розвитку підприємництва та забезпечують інтеграцію у світовий економічний простір. Водночас ефективність їх впливу значною мірою залежить від якості інституційного середовища, державної інвестиційної політики та рівня захищеності прав інвесторів.

Іноземні інвестиції розглядаються як форма міжнародного руху капіталу, спрямована на довгострокове вкладення фінансових та матеріальних ресурсів у розвиток економіки іншої держави з метою отримання економічного ефекту. Вони можуть здійснюватися у формі прямих, портфельних та інших інвестицій, кожна з яких має власні особливості впливу на економічні процеси.

Особливе значення мають прямі іноземні інвестиції, оскільки вони забезпечують не лише фінансування, а й участь інвестора в управлінні підприємствами, трансфер сучасних технологій, підвищення стандартів корпоративного управління та розвиток людського капіталу. Саме цей вид інвестування найчастіше розглядається як стратегічний ресурс економічного розвитку.

Іноземні інвестиції сприяють оновленню основних засобів виробництва, підвищенню продуктивності праці та формуванню нових виробничих ланцюгів. Вони

стимулюють розвиток суміжних галузей економіки, створюють додаткові робочі місця та підвищують рівень зайнятості населення.

Крім того, іноземні інвестиції відіграють важливу роль у формуванні інноваційного потенціалу економіки. Завдяки впровадженню новітніх технологій та управлінських рішень відбувається зростання якості продукції, розширення експортних можливостей і посилення позицій національних виробників на міжнародних ринках.

Ефективність іноземного інвестування значною мірою визначається галузевою структурою вкладень. Найбільш привабливими для інвесторів є галузі з високим рівнем доданої вартості, розвиненою інфраструктурою та стабільним попитом на продукцію. Особливу увагу привертають переробна промисловість, агропромисловий комплекс, інформаційні технології, енергетика, логістика та фармацевтика.

Водночас надмірна концентрація іноземних інвестицій у традиційних секторах економіки може обмежувати потенціал довгострокового розвитку. Тому важливим завданням державної політики є стимулювання інвестицій у високотехнологічні та інноваційні напрями, що забезпечують структурну модернізацію економіки.

Незважаючи на значний потенціал, процес залучення іноземних інвестицій супроводжується низкою проблем. До основних стримувальних чинників належать політична та економічна нестабільність, недосконалість законодавчого регулювання, високий рівень ризиків, корупційні прояви та недостатній розвиток інвестиційної інфраструктури.

Також суттєвим викликом залишається низька ефективність використання залучених інвестицій, що обумовлюється нераціональним розподілом ресурсів, слабкою взаємодією між іноземним та національним капіталом і недостатнім рівнем інноваційної активності підприємств.

Формування сприятливого інвестиційного клімату є одним із пріоритетних завдань державної економічної політики. Держава повинна забезпечувати стабільність нормативно-правового середовища, прозорість регуляторних процедур, захист прав власності та рівні умови ведення бізнесу для вітчизняних і іноземних інвесторів.

Важливу роль відіграють інструменти державної підтримки інвестиційної діяльності, зокрема податкові стимули, грантові програми, розвиток індустріальних парків, підтримка інноваційних проєктів та державно-приватне партнерство. Комплексне застосування цих інструментів сприяє активізації інвестиційних процесів та підвищенню довіри інвесторів.

Іноземні інвестиції є важливим чинником економічного розвитку держави, що забезпечує модернізацію виробництва, розвиток інноваційних галузей та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Вони сприяють формуванню стійких економічних зв'язків із міжнародними партнерами та створюють передумови для довгострокового соціально-економічного зростання.

Ефективне залучення та використання іноземних інвестицій потребує системного підходу, спрямованого на вдосконалення інституційного середовища, розвиток інвестиційної інфраструктури та реалізацію послідовної державної інвестиційної політики. Реалізація цих заходів дозволить підвищити роль іноземних інвестицій у забезпеченні сталого економічного розвитку держави.

Список використаних джерел:

1. Денисенко М.П. Можливості активізації інвестування в сучасних умовах. Економіка України № 5. 2019. С.28-32.
2. Лук'янченко В.Б. Іноземні інвестиції в економіці України: динаміка та структура. Моніторинг інвестиційної діяльності в Україні. 2019. № 1.
3. Лях О. Загальні проблеми інвестування та можливості залучення капіталів в економіку. Фінанси України. №2. 2018. С.30-32.

*Новіков О.О.
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

*Павленко О.М., кандидат технічних наук, доцент
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Інноваційний розвиток виробничих процесів сьогодні виступає одним із ключових чинників підвищення результативності діяльності підприємств. Впровадження нових технологій, сучасних управлінських рішень та гнучких організаційних підходів дає змогу не лише збільшити продуктивність, а й раціональніше використовувати ресурси, зменшити втрати та покращити якість продукції. У сучасних умовах швидких ринкових змін інновації перетворюються з технічного засобу оновлення на важливий елемент стратегічного управління, який визначає здатність підприємства своєчасно реагувати на виклики середовища й утримувати конкурентні позиції.

Ефективне управління інноваційним розвитком потребує цілісного підходу, який поєднує економічні, технологічні та соціальні аспекти. Успіх таких процесів залежить не лише від наявності нових технологій, а й від того, наскільки узгоджено працюють управлінські механізми, система мотивації персоналу та стратегічні цілі підприємства. Саме комплексність і системність дій забезпечують довгострокову стійкість виробництва, дозволяють гнучко адаптуватися до змін середовища та підтримувати стабільне зростання.

Й. Шумпетер розглядав інновацію як головне джерело прибутку підприємства, наголошуючи, що саме впровадження нововведень забезпечує економічне зростання: без розвитку немає прибутку, а без прибутку – розвитку. Учений визначав інновацію як процес реалізації «нових комбінацій» у межах п'яти типових напрямів змін: застосування нової техніки або технологічних процесів, використання нових видів сировини, виробництво продукції з новими властивостями, освоєння нових ринків

збуту та впровадження нових форм організації виробництва і матеріально-технічного забезпечення [1]. Таким чином, за Й. Шумпетером, інновація є рушійною силою економічного розвитку, що поєднує технічні, технологічні й організаційні перетворення у єдину систему змін.

У своїх дослідженнях П. Харів підкреслює, що інновації є провідним чинником розвитку економіки та виробництва. На думку науковця, інноваційна діяльність полягає у впровадженні нових технологій, видів продукції та організаційно-економічних рішень, спрямованих на забезпечення інтенсивного економічного зростання. Її метою є підвищення ефективності виробничих процесів і повніше задоволення потреб ринку через практичне використання досягнень науки й технічного прогресу [2]. Попри високий рівень ризику, інноваційна діяльність розглядається як один із найефективніших шляхів адаптації підприємства до динамічних змін технологічного середовища. Як зазначає С. Свінарьова [4], саме системне впровадження інновацій забезпечує підприємству можливість сталого розвитку в довгостроковій перспективі, підвищуючи його конкурентоспроможність і здатність реагувати на виклики ринку.

Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність» (ВРУ, 04.07.2002 № 40-IV), інноваційна діяльність – це процес використання та комерціалізації результатів наукових досліджень і розробок, спрямований на створення нових конкурентоспроможних товарів і послуг [3]. У законі визначено правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної сфери. Інновації трактується як нові або вдосконалені технології, продукція, послуги чи управлінські рішення, що суттєво підвищують ефективність виробництва та його якість.

Узагальнюючи підходи до визначення понять «інновація» та «інноваційна діяльність», можна зазначити, що інновації є рушійною силою внутрішнього розвитку підприємств, галузей і економіки загалом. Інноваційна діяльність охоплює процес упровадження результатів наукових досліджень і розробок у практику, створення нових або вдосконалених продуктів, технологій та управлінських рішень. Вона включає всі етапи інноваційного процесу – від формування та відбору ідей до їх реалізації у виробництві й комерціалізації отриманих результатів.

Розвиток інноваційного потенціалу підприємств сьогодні нерозривно пов'язаний із впровадженням сучасних технологічних рішень, що забезпечують автоматизацію, гнучкість і підвищення ефективності управління. У практиці виробничого менеджменту дедалі більшого поширення набувають технології, які дозволяють інтегрувати всі етапи виробничого процесу – від збору даних до стратегічного планування. До основних інструментів, що формують інноваційне середовище управління виробництвом, належать штучний інтелект, Інтернет речей, роботизація, аналітика великих даних, блокчейн, 3D-друк, хмарні сервіси та ERP-системи (табл. 1).

Таблиця 1

Сучасні технології у виробництві та їхній вплив на ефективність управління

Напрямок технології	Вплив на управління
Штучний інтелект (AI) та машинне навчання	Автоматизація прийняття рішень, прогнозування попиту, оптимізація логістики
Інтернет речей (IoT)	Моніторинг обладнання в режимі реального часу, попередження збоїв, скорочення простоїв
Big Data та аналітика	Прогнозування трендів, аналіз ефективності виробничих процесів
Блокчейн	Прозорість ланцюгів постачання, зниження ризиків шахрайства
Роботизація та автоматизація	Зменшення витрат на персонал, підвищення якості продукції, стабільність виробництва
3D-друк (адитивні технології)	Швидке прототипування, індивідуалізація продукції, скорочення часу розробки
Хмарні технології	Гнучкість у масштабуванні виробництва, дистанційний контроль і управління
ERP-системи	Координація всіх бізнес-процесів, підвищення прозорості управління

Джерело: побудовано автором на основі [2]

Аналіз наведених технологій показує, що їх упровадження суттєво змінює підходи до управління виробничими процесами. Використання сучасних цифрових рішень забезпечує не лише автоматизацію окремих операцій, а й формує нову логіку організації виробництва – більш гнучку, адаптивну та орієнтовану на швидке прийняття рішень. Це дозволяє підприємствам ефективніше використовувати ресурси, зменшувати ризики збоїв, підвищувати якість продукції та рівень керованості процесів. Водночас ефективність таких змін значною мірою залежить від управлінських рішень – здатності керівництва інтегрувати інноваційні технології в загальну стратегію розвитку підприємства, узгодити технічні новації з кадровою та організаційною

політикою. Таким чином, інноваційні технології стають не допоміжним, а системоутворювальним елементом управління, який визначає ефективність функціонування підприємства в цілому.

Управління інноваційним розвитком виробничих процесів на практиці охоплює низку послідовних дій, спрямованих на узгодження технічних і організаційних змін. Спершу визначаються цілі інновацій і шляхи їх реалізації, формується команда та ресурси для втілення задумів. Далі відбувається організація роботи – розподіл завдань, встановлення відповідальності, забезпечення взаємодії між підрозділами. Не менш важливою є мотивація працівників, адже саме готовність колективу сприймати нове визначає успіх інновацій. Завершальним етапом є контроль і оцінювання результатів, що дає змогу своєчасно виявляти проблеми, коригувати рішення та підвищувати ефективність управління. Такий підхід забезпечує цілісність інноваційного процесу й сприяє сталому розвитку підприємства.

Підсумовуючи, варто зазначити, що інноваційний розвиток виробничих процесів є необхідною умовою стабільного зростання підприємств у сучасній економіці. В умовах швидких технологічних змін ефективне управління інноваціями передбачає стратегічне бачення розвитку підприємства, здатність поєднувати наукові підходи з управлінським досвідом та раціональним використанням потенціалу персоналу. Саме узгодження цих складових створює основу для формування конкурентних переваг, підвищення економічної стійкості та адаптивності виробничих систем до нових викликів.

У сучасних умовах інноваційне управління постає як безперервний процес, що охоплює планування, координацію, моніторинг і вдосконалення внутрішніх механізмів діяльності. Вирішальне значення при цьому має кадровий чинник – рівень підготовки, мотивація й залученість персоналу до інноваційних змін. Успішне впровадження інновацій можливе лише за наявності сприятливого організаційного середовища, де технологічні, управлінські та соціально-психологічні аспекти діють узгоджено, забезпечуючи поступальний розвиток підприємства та його стабільне становище на ринку.

Список використаних джерел:

1. Гудима Л.О. Роль інноваційної складової розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. Актуальні проблеми економіки. 2024. №4 (274). С. 118–129.
2. Денисов О. Є. Управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком виробничих процесів підприємств на основі цифровізації. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 2 (74). С. 139–145.
3. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 липня 2002 р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
4. Свінарьова Г. Б. Перехідні зміни систем управління підприємством та їх вплив на інноваційний потенціал підприємства. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2021. № 2 (16). С. 87–91.

*Петріна В.О.
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

*Захарова Н. Ю. кандидат економічних наук, доцент
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

В умовах сучасної економічної нестабільності діяльність підприємств та фінансових установ супроводжується підвищеним рівнем невизначеності, що зумовлює суттєве зростання фінансових ризиків. Фінансові ризики є невід'ємною характеристикою будь-якої фінансової діяльності, адже фінансовий результат завжди містить імовірність як отримання прибутку, так і зазнання збитків. У науковій літературі фінансовий ризик найчастіше трактується як можливість виникнення несприятливих фінансових наслідків при здійсненні економічних операцій, що пов'язано з нестабільністю зовнішнього середовища, обмеженістю інформації та фактором невизначеності.

На характер та інтенсивність фінансових ризиків впливають численні фактори. До основних зовнішніх причин (факторів) формування фінансових ризиків належать: нестабільна економічна ситуація в країні; економічна криза; швидкі інфляційні процеси; слабка ефективність державного регулювання облікової ставки банку; значний рівень конкуренції; зниження цін на світовому ринку; політичні чинники тощо [1]. Варто зазначити, що ці причини мають зовнішнє походження для підприємства, а відтак воно не може їх контролювати. До внутрішніх причин (факторів) формування фінансових ризиків підприємства можна віднести: збільшення витрат на підприємстві; незадовільна фінансова політика підприємства; неефективне управління витратами, доходами та фінансовими результатами; слабкий рівень кваліфікації менеджерів тощо [2].

У таких умовах управління фінансовими ризиками набуває комплексного та стратегічного характеру. Сутність цього процесу полягає у цілеспрямованому виявленні, класифікації, оцінюванні та мінімізації фінансових загроз, що можуть спричинити порушення платоспроможності, зниження прибутковості або втрату

інвестиційної стійкості підприємства. Важливість фінансового ризик-менеджменту зумовлена тим, що він забезпечує передбачуваність фінансових результатів, стабільність грошових потоків та можливість реалізації стратегічних цілей у середовищі високої невизначеності.

Загалом процес управління фінансовими ризиками підприємства передбачає такі основні етапи [1; 3].

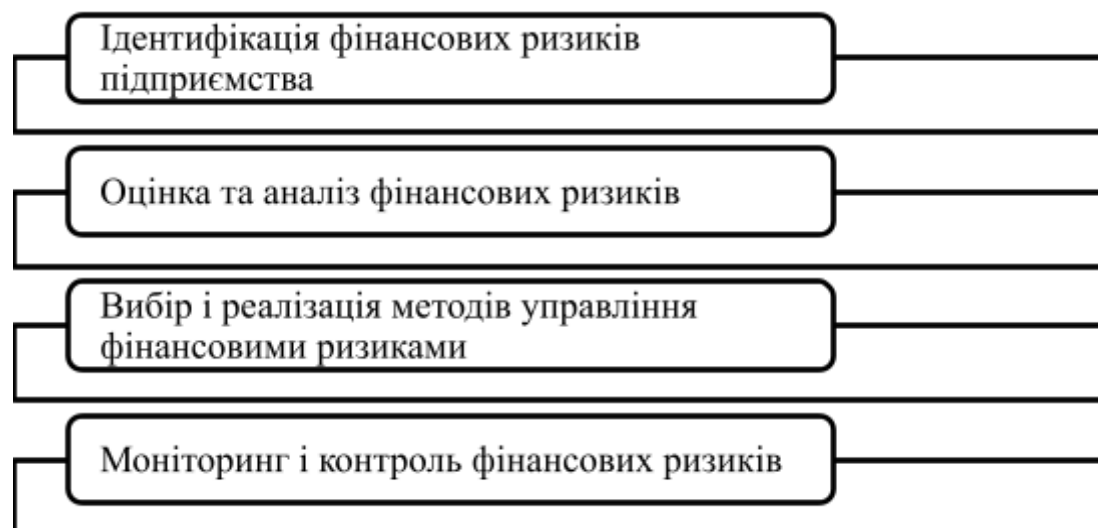


Рис. 1 Етапи управління фінансовими ризиками підприємства.

Науковці зазначають, що для зниження ризику використовуються наступні методи управління ризиками (risk-management techniques):

- 1) запобігання ризику (уникнення ризику);
- 2) запобігання збиткам (попередження і контроль втрат);
- 3) ризикувати (утримання ризику);
- 4) передача ризику [1].

У практиці діяльності підприємств фінансові ризики проявляються у різних формах, що потребують застосування відповідних інструментів управління.

Таблиця 1

Інструменти та методи управління фінансовими ризиками підприємства

Вид фінансового ризику	Інструменти та методи управління
Валютний ризик	Хеджування (форварди, ф'ючерси, опціони), збалансування валютних потоків, аналіз чутливості до зміни курсу, диверсифікація валютної структури активів і зобов'язань.
Кредитний ризик	Оцінювання кредитоспроможності контрагентів, встановлення лімітів на дебіторську заборгованість,

	страхування кредитів, використання застави, контроль платіжної дисципліни.
Процентний ризик	Управління строками позик, застосування процентних свопів, фіксація ставок, сценарне моделювання впливу зміни ринкових ставок.
Інвестиційний ризик	Диверсифікація портфеля, аналіз ринку, використання моделей VaR, сценарний аналіз, визначення допустимого рівня ризику.
Ризик ліквідності	Формування резервів ліквідності, прогнозування грошових потоків, оптимізація оборотного капіталу, створення буферів платоспроможності.
Ризик втрати фінансової стійкості	Контроль структури капіталу, збалансування власних і позикових ресурсів, оцінювання рівня фінансового левериджу, системи раннього попередження.
Інфляційний ризик	Індексування витрат і доходів, коригування цінової політики, переукладання контрактів із прив'язкою до інфляційних індексів, використання активів-хеджів (золото, нерухомість), прогнозування інфляційних трендів.
Кібер-фінансовий ризик	Посилення цифрової безпеки, шифрування даних, аудит ІТ-інфраструктури, моніторинг кіберзагроз, багаторівнева автентифікація.

Отже, управління фінансовими ризиками передбачає комплексне застосування кількісних і якісних методів, комбінування інструментів страхування, хеджування, внутрішнього контролю та цифрових технологій. Поєднання цих інструментів дозволяє підприємству забезпечити стійкість до зовнішніх шоків, стабільність фінансових потоків та підвищення ефективності управлінських рішень.

Підсумовуючи зазначимо, що в умовах економічної нестабільності роль фінансового ризик-менеджменту суттєво зростає. Він забезпечує адаптивність підприємства до змін ринкової кон'юнктури, підсилює його антикризовий потенціал і сприяє зменшенню ймовірності настання критичних фінансових станів. Ефективно організована система управління фінансовими ризиками дає змогу підприємству не лише уникнути значних втрат, але й використовувати нестабільність як джерело нових можливостей для стратегічного розвитку. У довгостроковій перспективі саме комплексний ризик-менеджмент формує основу фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку.

Список використаних джерел:

1. Томашук І., Томашук І. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. Економіка та суспільство. 2022. (39). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-64>
2. Нечипоренко А. В. Особливості управління фінансовими ризиками підприємства в умовах трансформаційних змін. Економічний вісник університету. 2023. Випуск №56. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-56-200-206>
3. Горбовий А. Ю. Інноваційна модернізація менеджменту в умовах глобальної нестабільності : монографія / за заг. ред. А. Ю. Горбового ; М. О. Кужелєв, С. В. Онишко, В. І. Куценко, А. А. Олешко, М. В. Гусятинський, А. А. Халецька [та ін.]; УДФСУ. Ірпінь-Білосток, 2018. 305 с.

*Погрібний Р.В.
здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти
Таврійського державного агротехнологічного університету
імені Дмитра Моторного*

ДЕТЕРМІНАНТИ СТАБІЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕКТОРА

Фінансова інклюзія у сучасній економіці є ключовою умовою забезпечення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності підприємницького сектора та розширення економічних можливостей населення. Для суб'єктів підприємництва, особливо малого та середнього бізнесу, доступ до фінансових ресурсів визначає здатність інвестувати, впроваджувати інновації та забезпечувати безперервність операційних процесів. Проте практика функціонування вітчизняного бізнесу засвідчує наявність значних бар'єрів щодо доступу до фінансових послуг, що зумовлює потребу в глибокому аналізі чинників, які визначають стабільність фінансової інклюзії.

Поняття фінансової інклюзії трактується як рівний, безперешкодний та сталий доступ економічних агентів до якісних фінансових послуг, що відповідають їхнім потребам: кредитування, заощадження, розрахунково-касові операції, інвестиційні продукти, страхування та цифрові фінансові продукти. Для бізнесу фінансова інклюзія є багатовимірним явищем, яке включає як доступність фінансових інститутів, так і можливість ефективного використання фінансових послуг [1].

Сучасні дослідження свідчать, що рівень фінансової інклюзії корелює з такими макропоказниками, як зайнятість, інноваційна активність, продуктивність підприємств і стійкість економіки до шоків. Для країн, що розвиваються, проблема фінансової інклюзії має ще більшу вагу, оскільки обмеження доступу до фінансів стримує розвиток підприємницького середовища та формує нерівність можливостей [2].

У випадку України виклики у сфері фінансової інклюзії посилилися у зв'язку з війною, економічною нестабільністю, високими ризиками ведення бізнесу та обмеженнями у функціонуванні банківського сектора. Це формує потребу у розробці механізмів стабілізації доступності фінансових послуг.

Стабілізація фінансової інклюзії – це створення умов для її стійкого функціонування, зниження волатильності фінансового середовища та забезпечення безперервного доступу до фінансових ресурсів для бізнесу. Детермінанти цього процесу можна поділити на макроекономічні, інституціональні, технологічні, соціально-поведінкові та регуляторні.

Макроекономічна стабільність є фундаментом доступу підприємств до фінансування. Основними елементами цієї групи є: стабільність національної валюти, що визначає рівень кредитних ризиків і довіру до фінансового сектора. Висока девальвація підвищує невизначеність і стримує банки від надання кредитів бізнесу; рівень інфляції, який впливає на доступність фінансових ресурсів і процентні ставки; економічне зростання, що стимулює інвестиційну активність та підвищує попит на фінансові послуги; стан банківського сектора, включаючи ліквідність, капіталізацію та частку проблемних активів [3].

У нестабільному макроекономічному середовищі зростають ризики неплатежів, що спричиняє обмеження кредитування для підприємців, особливо новостворених бізнесів.

Інституціональні детермінанти відображають якість управління фінансовою системою, рівень її прозорості та ефективність інфраструктури, які проявляються через якість кредитної інфраструктури (кредитні бюро, бюро фінансової інформації, системи скорингу), рівень конкуренції у фінансовому секторі, який впливає на доступність та вартість фінансових послуг, систему захисту прав інвесторів і кредиторів, що формує довіру бізнесу до фінансових інституцій, розвиненість небанківського фінансового сектору (кредитні спілки, факторингові компанії, лізинг, краудфандинг), ступінь фінансової грамотності підприємців, що визначає їхню здатність користуватися складними фінансовими продуктами [4].

Посилення інституційної спроможності знижує інформаційну асиметрію та створює умови для більшої доступності фінансових ресурсів.

Технологічні детермінанти у фінансовому секторі відкривають нові можливості для підприємництва, особливо в умовах цифрової економіки та забезпечують розвиток цифрових фінансів (FinTech), що дозволяє підприємцям отримувати кредити,

відкривати рахунки та проводити платежі дистанційно, впровадження електронних платформ кредитування, включаючи P2P-кредитування та діджитал-банкінг, інтеграцію великих даних та штучного інтелекту у процеси оцінки кредитоспроможності, кібербезпеку, що є ключовою умовою довіри до цифрових фінансових сервісів [5].

Фінансові технології дають змогу суттєво знизити транзакційні витрати, прискорити обіг капіталу й зменшити бар'єри для входу підприємницького сектору на фінансовий ринок. Проте, фінансова інклюзія залежить не лише від зовнішніх умов, а й від поведінкових характеристик самих підприємців, до яких належать: рівень довіри до банківської системи і державних інституцій; сприйняття ризику підприємцями; готовність до цифрових змін та інновацій; соціальні норми ведення бізнесу, включаючи рівень тінізації економіки [6].

Якщо довіра до фінансових інститутів низька, значна частина підприємців уникає формальних фінансових послуг, що гальмує фінансову інклюзію.

Регуляторні детермінанти мають вирішальне значення для стабілізації доступу підприємницького бізнесу до фінансів шляхом регулювання банківської діяльності, включаючи вимоги до капіталу та оцінки ризиків, введення державних програм підтримки підприємництва (часткові гарантії за кредитами, компенсація відсоткових ставок, грантові програми), зниження податкового навантаження і забезпечення прозорості фіскальної системи, впровадження міжнародних стандартів фінансового моніторингу і прозорості, зокрема через вимоги FATF та BASEL [7]. Тобто, ефективна регуляторна політика сприяє зниженню фінансових бар'єрів та підвищенню довіри до фінансової системи.

Активна державна політика є одним з ключових чинників розширення і стабілізації фінансової інклюзії. Найважливішими напрямками є: гарантовані державою кредитні програми, які знижують ризики для банків та підвищують доступність фінансування для МСП; розвиток цифрової інфраструктури, включаючи системи електронної ідентифікації та цифрові реєстри; підтримка фінтех-компаній і впровадження нормативів для їхньої діяльності; боротьба з тіньовою економікою, що дозволяє підприємствам стати частиною формального фінансового простору; програми підвищення фінансової грамотності підприємців [8].

Держава також відіграє важливу роль у кризових ситуаціях, забезпечуючи антикризові програми кредитування та стабілізації банківської системи.

Стабільна фінансова інклюзія підприємницького сектора забезпечує формування сприятливого бізнес-середовища через: розширення можливостей для інвестицій і модернізації виробництва; підвищення рівня підприємницької активності; збільшення продуктивності праці; покращення доступу до зовнішніх ринків; формування інноваційно-орієнтованої економіки.

Навпаки, низький рівень доступності фінансів призводить до обмеження зростання підприємницького бізнесу, зменшення податкових надходжень та посилення соціально-економічної нерівності.

Фінансова інклюзія суб'єктів підприємницького сектора є ключовою умовою економічної стабільності та розвитку. Її стабілізація залежить від широкого спектра детермінант, серед яких макроекономічні, інституціональні, регуляторні, технологічні та соціально-поведінкові чинники. Взаємодія цих факторів визначає ступінь доступності фінансових послуг, рівень довіри до фінансової системи та здатність бізнесу ефективно використовувати фінансові ресурси.

Таким чином, в умовах сучасних викликів для України критично важливим є формування комплексної державної політики, спрямованої на підтримку фінансової інклюзії підприємницького сектора, цифровізацію їх фінансових операцій з акумульованим капіталом, розвиток конкуренції та підвищення фінансової грамотності підприємців. Реалізація таких підходів сприятиме не лише стабілізації фінансової інклюзії, але й забезпеченню сталого розвитку підприємницького сектора та економіки загалом.

Список використаних джерел:

1. Демків О. Фінансова інклюзія як фактор економічного розвитку: теоретичні аспекти та практичні імплікації. *Фінанси України*. 2022. №5. С. 35–47.
2. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Київ: НБУ, 2023. 112 с.

3. / URL: World Bank. Global Financial Development Report 2022: Financial Inclusion. Washington, DC: World Bank, 2022.
4. / URL: Alliance for Financial Inclusion (AFI). SME Finance: Policy Framework. 2021.
5. / URL: G20 Global Partnership for Financial Inclusion. 2023 Progress Report. – G20 Finance Track, 2023.
6. Лібанова Е. Соціально-економічні детермінанти розвитку підприємництва в Україні. Економіка України. 2021. №2. С. 12–25.
7. / URL: [http://European Investment Bank \(EIB\).](http://European Investment Bank (EIB).) Access to Finance for SMEs in the Eastern Partnership Countries. Luxembourg: EIB, 2023.
8. Задихайло Д. Управління фінансовими ризиками у підприємницькому секторі. Вісник економічної науки. 2020. №1. С. 89–98.

РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Економіка країни й світові ринки зазнають постійних трансформацій, що зумовлюються цифровізацією, інноваційним розвитком, глобальною конкуренцією та швидкими змінами зовнішнього середовища. За таких обставин фінансове забезпечення підприємств стає одним із ключових факторів їх стійкого функціонування та здатності конкурувати. Ефективність фінансової політики, доступ до інвестиційних ресурсів, використання інноваційних фінансових інструментів і раціональне управління грошовими потоками визначають позиції підприємства на ринку. Особливо гостро ця проблема проявляється в Україні, де воєнні ризики, економічна нестабільність та потреба у масштабній модернізації бізнесу створюють додаткові виклики для формування стабільної системи фінансового забезпечення та підтримки інноваційних процесів.

Фінансове забезпечення підприємства є багатокomпонентною системою, що охоплює процеси формування, залучення, розподілу та використання фінансових ресурсів з метою підтримання стабільного функціонування, забезпечення відтворювальних процесів і створення умов для стратегічного та інноваційного розвитку [1, с. 20]. У структурі фінансового забезпечення поєднуються традиційні джерела капіталу, такі як власні та позикові кошти, а також сучасні інструменти, що використовуються у відповідь на динамічні виклики економічного середовища. Сучасні підприємства дедалі активніше звертаються до альтернативних моделей фінансування — грантової підтримки, венчурного капіталу, краудфандингу, факторингу та лізингу, адже ці інструменти забезпечують гнучкість, зменшують залежність від банківських кредитів та дають можливість підтримувати інноваційні проєкти навіть у періоди економічної нестабільності. Особливої актуальності такі підходи набувають для українських підприємств, які працюють в умовах високих

ризиків, обмеженого доступу до фінансових ресурсів та необхідності швидкої адаптації до трансформаційних процесів.

Фінансова стійкість і конкурентоспроможність підприємства перебувають у тісному взаємозв'язку, оскільки саме фінансові можливості визначають здатність бізнесу інвестувати в інновації, модернізувати виробничі потужності, оптимізувати операційні процеси та впроваджувати сучасні підходи до управління [2-3]. Досвід європейських компаній переконує, що підприємства, які активно поєднують різні джерела фінансування, демонструють вищі темпи розвитку та кращу адаптивність до ринкових змін. За результатами Європейського інноваційного табло 2023 року, інноваційні компанії значною мірою покладаються на комбіновані моделі фінансування, включно з грантами, венчурними інвестиціями та державною підтримкою, що дозволяє зменшити капітальні ризики та забезпечити сталість інноваційних процесів. В українському ж бізнес-середовищі доступ до таких інструментів є більш обмеженим, що зумовлює повільніше впровадження інновацій та загострює проблему нестачі фінансових ресурсів у критичних галузях.

Інноваційний розвиток підприємств супроводжується впровадженням цифрових технологій, автоматизованих систем управління, інтелектуальних виробничих платформ, удосконаленням логістики та створенням нових продуктів і послуг, що потребує значних фінансових інвестицій. Водночас інноваційність сама по собі змінює підходи до фінансового забезпечення, зумовлюючи зростання ролі цифрових інструментів, таких як FinTech-сервіси, онлайн-платформи кредитування, електронні платіжні системи, мобільний банкінг і технології блокчейн. Підприємства все частіше використовують можливості автоматизації фінансового управління, впроваджують ERP- і CRM-системи для прозорого обліку та прогнозування грошових потоків, що сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень. Окремі сегменти бізнесу, зокрема малі та середні підприємства, активно інтегрують інструменти краудлендингу та p2p-фінансування, які надають додаткові можливості залучення коштів на розвиток технологічних і соціально орієнтованих проєктів [4, с. 116].

В умовах української економіки фінансове забезпечення підприємств посилюється також завдяки державним і міжнародним програмам підтримки, серед

яких гранти на інновації, проєкти цифрової трансформації, програми розвитку малого й середнього бізнесу, інвестиційні механізми державно-приватного партнерства, а також кредитні програми зі зниженими ставками. Наприклад, програма «єРобота» та гранти на стартапи стимулюють модернізацію підприємств і створення нових бізнес-моделей, що підвищує конкурентний потенціал не лише окремих виробників, а й національної економіки загалом. Це підтверджує, що ефективне фінансове забезпечення є не лише внутрішньою характеристикою підприємства, а й результатом взаємодії всіх рівнів економічної системи.

Зміцнення фінансової спроможності підприємств має спиратися на системні підходи та стратегічне бачення. Оптимізація структури капіталу дозволяє зменшити ризики, пов'язані з надмірною кредитною залежністю, і забезпечити достатній рівень фінансової автономії. Використання інноваційних фінансових інструментів підвищує можливості залучення коштів для реалізації нових проєктів та забезпечує підприємству стабільний розвиток навіть у періоди економічних коливань. Удосконалення системи фінансового менеджменту сприяє більш ефективному використанню ресурсів і зменшенню операційних витрат, а диверсифікація джерел доходів дозволяє зміцнити стійкість бізнесу та забезпечити його здатність протистояти зовнішнім викликам [5, с. 342]. Окрім того, прозорість фінансової звітності, дотримання ESG-принципів, формування позитивної репутації на ринку та відкритість до інновацій істотно підвищують інвестиційну привабливість підприємства, сприяючи його виходу на нові ринки та посиленню конкурентних переваг.

У сукупності такі процеси демонструють, що фінансове забезпечення відіграє не лише допоміжну, а й стратегічну роль у розвитку підприємств. Воно є фундаментом для інноваційної діяльності, забезпечує стійкість бізнес-моделей і створює передумови для зростання конкурентоспроможності у глобалізованій економіці. Для України це питання має особливе значення, оскільки саме фінансова спроможність підприємств визначатиме темпи післявоєнного відновлення, рівень технологічної модернізації, здатність національного бізнесу інтегруватися у міжнародні ринки та формувати сучасні моделі економічного розвитку.

Отже, фінансове забезпечення є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств в умовах інноваційного розвитку. Воно визначає можливість підприємства впроваджувати технологічні новації, розширювати ринки, підвищувати операційну ефективність та стійкість у кризових умовах. Для українських підприємств стратегічним завданням стає розвиток сучасних механізмів фінансування, залучення інвестицій, активне використання грантових та венчурних інструментів, а також підвищення якості фінансового менеджменту. Інноваційний розвиток неможливий без ефективного фінансового забезпечення, а фінансове забезпечення стає каталізатором зміцнення конкурентоспроможності бізнесу на національному та глобальному ринках.

Список використаних джерел:

1. Руцишин М. Чинники формування фінансового забезпечення розвитку вітчизняних підприємств на інноваційних засадах. Вісник Хмельницького національного університету, 2023, № 3. С. 17-23.
2. Перчук О.В., Артюх О.О., Ліщенко Д.П. Вплив цифрових технологій на маркетингові комунікаційні стратегії та практики. Грааль науки. 2024. № 40. С. 129-137.
3. Романюк, І.А., Гаврилюк, В.В. Моделі фінансування інноваційних проєктів у сучасному бізнес-середовищі. Інвестиції: практика та досвід. 2024. №12. С. 66-71.
4. Омельчак Г.В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. Економічний простір. 2023. № 184. С. 114–118.
5. Новосад І.Ю., Панченко А.В. Стан і перспективи конкурентоспроможності ІТ-компаній на ринку послуг. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 3. С. 340-345.

*Рушак В.Ю.,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана,*

*Верховод І.С.
кандидат економічних наук, доцент
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

ЕВОЛЮЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ: ВІД ФІЛАНТРОПІЇ ДО ESG-ЗВІТНОСТІ В КОНТЕКСТІ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Сучасний етап розвитку корпоративної соціальної відповідальності характеризується глобальною стандартизацією, цифровізацією звітності та появою ESG-критеріїв, що дозволяють порівнювати компанії за рівнем їх соціальної відповідальності.

Європейська комісія у 2011 році визначила Корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) як «відповідальність підприємств за їхній вплив на суспільство». Вона підкреслила, що відповідальні компанії мають дотримуватися не лише законодавчих норм, а й добровільно запроваджувати соціальні, екологічні та етичні стандарти. У 2014 році ЄС ухвалив Директиву 2014/95/ЄС про розкриття нефінансової інформації, що зобов'язала великі підприємства звітувати про соціальні та екологічні показники, що значно посилило вимірюваність КСВ [1].

Паралельно у світовій практиці утвердилася концепція ESG (Environmental, Social, Governance), що розвиває КСВ у напрямі інвестиційної привабливості. Вона базується на трьох групах критеріїв: екологічних (скорочення викидів, енергоефективність, управління відходами), соціальних (умови праці, рівність, розвиток персоналу, зв'язок із громадами) та управлінських (етика, прозорість, антикорупційна політика). ESG-підхід став ключовим у діяльності інституційних інвесторів, оскільки дозволяє оцінювати не лише фінансову, а й нефінансову стабільність компаній.

Таким чином, еволюція КСВ – це процес переходу від філантропії до інтегрованої моделі сталого розвитку, у якій бізнес виступає активним партнером

держави та громади у досягненні цілей сталого розвитку (SDGs). Якщо на початкових етапах соціальна відповідальність асоціювалася з благодійністю, то нині вона передбачає стратегічне управління впливом підприємства на всі аспекти життя суспільства.

Важливим чинником розвитку КСВ стало формування міжнародних стандартів. ISO 26000 надає універсальні рекомендації щодо інтеграції принципів соціальної відповідальності в діяльність організацій і охоплює сім ключових тем: управління, права людини, трудові практики, довкілля, доброчесність операцій, питання споживачів та розвиток спільнот. Його застосування підвищує довіру стейкхолдерів і полегшує участь у глобальних ланцюгах постачання.

Система GRI забезпечує основу для нефінансової звітності, пропонуючи конкретні індикатори соціального, економічного та екологічного впливу, що дозволяють порівнювати рівень соціальної залученості компаній.

Європейська модель КСВ базується на партнерстві бізнесу, держави й громадського сектору та інтегрує соціальну відповідальність у корпоративне управління. У ЄС активно впроваджують сталі закупівлі, «зелені» фінанси й нефінансову звітність, стимулюючи відповідальну поведінку підприємств.

В Україні КСВ має свої особливості: бізнес нерідко виконує соціальні функції держави, використовує КСВ як інструмент репутаційного менеджменту, а сучасні виклики – війна, енергетична нестабільність, міграція – надають їй вимір національної безпеки.

Галузеві ініціативи відіграють значну роль. У харчовій промисловості, зокрема для ТМ «Молокія», пріоритетами є безпечність продукції, сталий агроланцюг, підтримка фермерів, екологічність та соціальні програми. Зростання попиту на відповідальний бізнес робить КСВ важливою конкурентною перевагою.

У сучасному бізнесі нефінансова звітність стала важливою частиною корпоративної культури та репутаційного капіталу. Для харчової промисловості, зокрема ТМ «Молокія», прозорість у сфері КСВ безпосередньо впливає на довіру споживачів і партнерів. Впровадження стандартів GRI та ESG є логічним кроком для компанії, що прагне сталого розвитку.

Наразі «Молокія» висвітлює окремі елементи КСВ – якість продукції, соціальні та екологічні ініціативи, волонтерство, але ці дані не узгоджені за єдиною методологією. Запровадження структурованої звітності за GRI та ESG зробить соціальну відповідальність компанії вимірюваною та керованою.

Стандарти GRI пропонують рамку звітності в економічному, екологічному та соціальному вимірах. Для «Молокії» це означає налагодження збору даних щодо споживання ресурсів, управління відходами, викидів CO₂, умов праці, зайнятості, навчання персоналу, безпеки виробництва й взаємодії зі споживачами та громадами. На основі цих даних готується публічний річний звіт зі сталого розвитку.

Впровадження GRI може відбуватися поетапно: визначення ключових тем для звітування, створення системи моніторингу та відповідальності, формування регулярної аналітики та підготовка річного нефінансового звіту для публікації на сайті компанії.

Система ESG-звітності є логічним продовженням стандартів GRI, але з акцентом на інвестиційній привабливості бізнесу. Вона передбачає оцінювання діяльності підприємства за трьома групами критеріїв:

Environmental (E) – екологічні показники: використання ресурсів, вплив на клімат, управління відходами, упаковкою, енергоощадні технології;

Social (S) – соціальні показники: трудові відносини, права людини, гендерна рівність, навчання персоналу, взаємодія з громадами, підтримка Збройних сил України;

Governance (G) – управлінські аспекти: етична поведінка, антикорупційна політика, прозорість прийняття рішень, участь власників у контролі за КСВ-стратегією [2].

Для ТМ «Молокія» впровадження ESG-моделі відкриває нові можливості: доступ до «зеленого» фінансування, участь у грантах ЄС, зміцнення партнерств із міжнародними ритейлерами, що вимагають ESG-звітність. Це дозволить демонструвати внесок у Цілі сталого розвитку ООН, зокрема у боротьбу з голодом, гідну працю, відповідальне споживання та кліматичні зміни.

Моніторинг ESG-показників базуватиметься на внутрішніх даних – виробничих, кадрових, екологічних, а також комунікаційних матеріалах. Для достовірності варто

запровадити внутрішній аудит КСВ, що перевірятиме актуальність показників і зв'язок між фінансовими та соціальними результатами.

Ключові KPI для «Молокії» можуть включати частку екологічної упаковки, задоволеність працівників, кількість соціальних проєктів, інвестиції у навчання та скорочення енергоспоживання. Регулярний моніторинг допоможе коригувати стратегію.

Принцип прозорості передбачає відкритий доступ до звітів на сайті компанії у вигляді інфографіки, коротких звітів чи відео. Це підвищить довіру споживачів і інвесторів та підкреслить соціальну орієнтацію бренду.

У контексті європейської інтеграції України важливим є узгодження корпоративної звітності із вимогами Директиви ЄС CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), яка зобов'язує великі й середні компанії публікувати нефінансові звіти, починаючи з 2025 року. Хоча ТМ «Молокія» належить до середнього бізнесу, поступове впровадження цих вимог дозволить підготуватися до європейського ринку та забезпечити сумісність із партнерами в ланцюгах постачання [3].

Для організаційного впровадження системи моніторингу та звітності необхідно створити на підприємстві відповідальний підрозділ або координатора КСВ, який буде займатися збором інформації, формуванням звітів і комунікацією з керівництвом. До процесу доцільно залучити представників виробництва, фінансів, HR-служби, маркетингу та екології. Це сприятиме створенню єдиної інформаційної бази для нефінансової звітності.

Для внутрішнього контролю доцільно використовувати інформаційні системи – ERP-модулі, Excel-дашборди або платформи EcoVadis, CSRHub, які автоматизують збір ESG-даних, підвищуючи точність звітності та знижуючи навантаження на персонал.

Публікація структурованого звіту за стандартами GRI/ESG підвищить імідж компанії, демонструючи соціальну зрілість і відкритість. Це збільшить довіру дистриб'юторів, торговельних мереж і споживачів, особливо в умовах уваги до етичності виробництва. Для українських компаній ESG-звітність стає конкурентною перевагою, а для експортерів – вимогою партнерів із ЄС.

Впровадження системи для ТМ «Молокія» принесе: підвищення управлінської ефективності через об'єктивні показники та контроль ризиків; зростання інвестиційної привабливості завдяки фінансовій стабільності; зміцнення репутації та довіри; а також покращення стратегічної стійкості завдяки оперативній реакції на зміни зовнішнього середовища.

Отже, запровадження системи моніторингу та звітності за стандартами GRI і ESG є важливим кроком для ТМ «Молокія» на шляху до підвищення рівня соціальної відповідальності та конкурентоспроможності. Це дозволить підприємству перейти від описового підходу до вимірюваної, доказової моделі КСВ, де кожна ініціатива має конкретний показник, результат і суспільну цінність. У перспективі формування повноцінного звіту зі сталого розвитку стане не лише вимогою ринку, а й інструментом підвищення ефективності управління та довгострокового економічного зростання.

Список використаних джерел:

1. Модель КСВ для компаній під час війни. CSR Ukraine. URL: <https://csr-ukraine.org/news/model-ksv-dlya-kompaniy-pid-chas-viyni/> (дата звернення: 24.11.2025).
2. Що таке ESG звітність? Sap.com. URL: <https://www.sap.com/ukraine/resources/esg-reporting-guide>. (дата звернення: 24.11.2025).
3. Все, що потрібно знати бізнесу про ЄС CSRD. Sap.com. URL: <https://www.sap.com/ukraine/resources/csrd-guide#:~:text=CSRD%20є%20регулюванням%20ЄС,%20що,свій%20соціальний%20та%20екологічний%20вплив>. (дата звернення: 24.11.2025).

Савків Андрій
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького

Пилипенко Катерина, доктор економічних наук, професор
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького

ЛОГІСТИКА ВИРОБНИЦТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ОПТИМІЗАЦІЙНІ ПРАКТИКИ

Логістика виробництва виступає однією з базових підсистем управління підприємством, оскільки саме вона формує комплекс механізмів, що забезпечують упорядкований рух матеріальних, інформаційних та фінансових потоків у межах виробничого середовища. Її функціональне призначення полягає у створенні передумов для безперебійного, раціонального та економічно обґрунтованого перетворення вхідних ресурсів на готову продукцію, яка задовольняє вимоги споживачів та ринкового середовища [1; 12 с]. У контексті сучасних глобалізаційних процесів, технологічних трансформацій і нестабільності попиту логістика виробництва дедалі більше набуває значення як основа адаптивності та стійкості промислових систем [2; 48 с].

Сучасні виробничі комплекси характеризуються високим рівнем технологічності, модульністю та багатокomпонентністю, що зумовлює необхідність точного узгодження великої кількості взаємопов'язаних функцій і операцій. Виробнича логістика інтегрує планові, регуляторні, координуючі та контрольні функції, сприяючи цілісності виробничого процесу й мінімізації невизначеності. Завдяки впровадженню логістичного підходу підприємства можуть підтримувати стабільну динаміку виробництва, підвищувати ефективність ресурсного використання та зміцнювати конкурентні позиції.

У науково-практичних джерелах виробнича логістика визначається як складова загальної логістичної системи підприємства, яка охоплює організацію й управління потоками в межах виробничого циклу – від отримання матеріалів та напівфабрикатів до формування готової продукції та її передачі на завершальні етапи. Під її управлінням

підпадають матеріальні, інформаційні та фінансові потоки, що формують комплекс взаємозалежних процесів, необхідних для досягнення ефективності виробництва [3; 27 с].

Матеріальні потоки включають сировину, напівфабрикати та готову продукцію; інформаційні - виробничі плани, нормативи, графіки та управлінські рішення; фінансові - витрати, обіг коштів, вартість запасів. У сукупності вони формують основу для ефективного регулювання виробничих процесів.

Виробничо-логістична система підприємства передбачає реалізацію низки ключових завдань, серед яких:

Планування виробничих потужностей - визначення обсягу робіт, необхідного завантаження обладнання та режимів роботи персоналу.

Управління запасами - підтримання оптимального рівня страхових, поточних і циклових запасів.

Організація внутрішнього переміщення матеріалів - забезпечення своєчасної доставки ресурсів на робочі місця з мінімальними затратами часу.

Синхронізація робочих операцій - узгодженість роботи виробничих ліній та усунення «вузьких місць».

Ефективне управління цими напрямками дозволяє створити високопродуктивний виробничий потік, що відзначається стабільністю, ритмічністю та здатністю швидко реагувати на зміни в попиті [1; 64 с].

Структура логістики виробництва охоплює кілька функціональних блоків, кожен з яких відіграє окрему роль у забезпеченні якісного проходження виробничого процесу.

Першим структурним елементом виступає логістика постачання у виробничому циклі. Вона забезпечує своєчасний підвіз матеріальних ресурсів відповідно до виробничих графіків. Постачання формує стартові умови для функціонування виробництва, а тому надійність постачальників, точність прогнозування потреб і регулярність поставок визначають безперервність виробничого процесу [4; 102 с].

Наступним елементом є внутрішнє виробниче планування, що включає прогнозування попиту, розрахунок потреби в матеріалах (MRP), оцінювання

виробничих потужностей (CRP), формування оперативних графіків та структури завантаження робочих центрів. Використання інтегрованих планових систем APS надає підприємствам можливість оперативно оптимізувати плани в реальному часі [3; 39 с].

Управління запасами у виробництві базується на методологічних моделях, що враховують інтенсивність споживання ресурсів, тривалість циклу поставок і допустимі рівні ризику. Поширеними підходами є EOQ, «мін-макс» та KANBAN - останній використовується як інструмент витягуючого управління матеріальними потоками, що характерний для ЛІТ-виробництва [2; 116 с].

Внутрішнє транспортування та інтралогістика формують окрему підсистему логістики виробництва. Вони включають розподіл матеріалів між виробничими підрозділами, роботу складів, організацію буферних зон та використання засобів транспортування - від ручних візків до автоматизованих систем AGV. Раціональна інтралогістика здатна зменшити тривалість виробничого циклу на 20-40 % та істотно скоротити простої [6; 54 с].

Логістика зворотних потоків охоплює операції з відходами, браком, ремонтними роботами та утилізацією, що стає важливою складовою сталого виробництва на сучасному етапі розвитку економіки. Вона спрямована на мінімізацію втрат, повторне використання ресурсів і зменшення екологічного навантаження [5; 71 с].

Серед сучасних тенденцій розвитку логістики виробництва особливе місце займає цифрова трансформація. Інтеграція ERP-, MES- та APS-систем забезпечує повну прозорість, своєчасне відстеження відхилень та швидку адаптацію виробництва до змін у зовнішньому середовищі. Використання IoT-сенсорів, предметно-орієнтованої аналітики Big Data та алгоритмів штучного інтелекту дозволяє формувати прогнозні моделі попиту і автоматизувати прийняття рішень [7; 25 с].

Важливою складовою сучасного виробництва також є концепція «Lean Production», що передбачає систематичне усунення втрат - очікування, надлишкових переміщень, дефектів, надвиробництва та інших форм неефективної діяльності. Інструменти 5S, SMED, Poka-Yoke, Kaizen і VSM створюють передумови для побудови

гнучкого та збалансованого виробничого потоку [4; 150 с]. Концепція ЛІТ забезпечує постачання ресурсів у точний момент їх використання та мінімізацію запасів.

У межах глобального ринку дедалі більшої ваги набуває екологічна логістика, що спрямована на скорочення відходів, енергоощадність, повторне використання матеріалів і мінімізацію вуглецевого сліду. Вона стає важливим інструментом відповідального виробництва й підвищення довіри споживачів [5; 93 с].

Не менш значущою є тенденція масової індивідуалізації продукції, що вимагає високої гнучкості виробничих систем, здатності до швидкої перенастройки, модульного підходу та інтеграції інформаційних технологій для управління великою кількістю виробничих варіацій [1; 87 с].

Водночас підприємства стикаються з низкою викликів: нестабільність попиту, обмеженість виробничих потужностей, недостатній рівень автоматизації, високі логістичні витрати та інформаційна фрагментованість. Невідповідність між елементами виробничої системи може спричинити перевиробництво, дефіцит ресурсів, збої у плануванні та зниження продуктивності [2; 133 с].

Серед найбільш ефективних інструментів оптимізації виробничих процесів варто назвати моделювання та симуляцію виробничих потоків за допомогою програмних засобів Arena, FlexSim чи AnyLogic, впровадження Lean-методів, автоматизацію складських операцій, роботизацію поставок та гнучку інтеграцію виробничої логістики з постачанням. Поєднання цих інструментів відкриває можливості для зниження витрат, покращення якості продукції та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства [3; 144с].

Список використаних джерел:

1. Гончаров С. В. Логістика: теорія та практика. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 416 с.
2. Крикавський Є. В. Логістика. Львів : Видавництво ЛНУ, 2019. 848 с.
3. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. London : Pearson, 2016. 328 с.

4. Womack J., Jones D. Lean Thinking. New York : Simon & Schuster, 2003. 400 с.
5. Sarkis J. Green Supply Chain Management: A Concise Introduction. London : Routledge, 2017. 188 с.
6. Бауер В. Виробнича логістика: системний підхід. Харків : ХНЕУ, 2021. 214 с.
7. Ivanov D., Sokolov B. Digital Supply Chain and Production Management. Berlin : Springer, 2020. 123с.

ЦІНОУТВОРЕННЯ НА АГРАРНУ ПРОДУКЦІЮ В УМОВАХ МОНОПОЛІСТИЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Сучасна практика формування регіональних цін на аграрну продукцію, яка має високий попит на світових ринках, фактично суперечить принципам “регіоналізації” ціноутворення та наближається до процесів глобалізації. Такий підхід не лише характеризує сучасний механізм регулювання аграрного ринку, але й створює загрозу для формування оптимальної просторової диференціації цін, яка повинна базуватися на дії закону регіональної вартості [1].

У Концепції ціноутворення, розробленій науковцями, система цін на продукцію сільського господарства включає інтервенційні, заставні, еквівалентні як базові, а також цільові та порогові ціни. Її призначення полягає у захисті виробників від падіння цін, забезпеченні стабільного прибутку та підтриманні мотивації до ведення господарської діяльності. Водночас у зазначеній концепції відсутні положення щодо визначення регіональних цін та механізмів регіонального ціноутворення, що потребує суттєвого доопрацювання [2].

Система цін та механізм регіонального ціноутворення у сільському господарстві мають враховувати зональну спеціалізацію виробництва і в поєднанні з іншими чинниками сприяти вирівнюванню економічних умов та забезпеченню належного рівня доходів виробників, що працюють у різних природно-економічних умовах. Саме ці фактори були основою для запровадження зональної диференціації закупівельних цін на продукцію землеробства в умовах планової економіки. Теоретичне обґрунтування такої диференціації ґрунтувалося на концепції регіональної вартості – модифікації загальної вартості, яка забезпечує приведення індивідуальних витрат до рівня необхідних.

В сучасних умовах цінова кон’юнктура, відмінними ознаками якої є рівень сприятливості для товаровиробника і мінливість, зазнає постійного впливу різних чинників ринку. Вона характеризується таким співвідношенням попиту і пропозиції,

яке безпосередньо впливає на результативність виробничої діяльності в процесі збуту продукції та існуючими до тепер регіональними відмінностями в ціноутворенні на сільськогосподарську продукцію. В свою чергу показники регіонального попиту і пропозиції слугують базою для прогнозування рівнів цін на перспективу [3].

Проблема раціонального ціноутворення в аграрному секторі може вирішуватися двома основними шляхами. Перший варіант передбачає невтручання держави у природний перебіг економічних процесів. У такому випадку значна частина господарств опиниться на межі банкрутства внаслідок жорсткої конкуренції, що призведе до втрати робочих місць, особливо у сільській місцевості, де можливості працевлаштування є обмеженими.

Другий варіант полягає у державному регулюванні та підтримці сільськогосподарських підприємств. Такий підхід дозволяє впливати на обсяги попиту й пропозиції продовольчих товарів, а також на рівень роздрібних цін. Водночас у цьому випадку ринкові механізми частково відходять на другий план. Державна підтримка може реалізовуватися у двох напрямках. Перший – орієнтований на споживачів і передбачає зниження попиту шляхом запровадження пільгового або безкоштовного харчування у школах, надання соціальної допомоги малозабезпеченим сім'ям та безробітним, а також забезпечення безкоштовного харчування у медичних закладах. Другий напрям спрямований на виробників і включає обмеження посівних площ, а також надання державних субсидій для компенсації різниці між закупівельними та ринковими цінами. Таким чином, у першому випадку державна допомога адресована споживачам, а в другому – виробникам.

Ціноутворення на аграрну продукцію в умовах монополістичної конкуренції має свої особливості, що зумовлені специфікою аграрного виробництва та структурою ринку. На ринку діє значна кількість виробників, які пропонують схожі товари, проте кожен із них намагається диференціювати свою продукцію за рахунок якості, екологічності, регіонального походження чи особливих умов виробництва. Така диференціація створює можливість для формування власної цінової стратегії, хоча вплив окремого виробника на ринкову ціну залишається обмеженим через високу конкуренцію.

Закупівельні ціни переробних підприємств часто не покривають виробничих витрат, особливо у сфері тваринництва, що змушує товаровиробників орієнтуватися на роздрібні ціни без торговельної надбавки. В умовах насиченості ринку продовольчими товарами відпускні ціни формуються переважно під впливом попиту, а не лише витрат виробництва. Це відповідає моделі монополістичної конкуренції, де ціна є результатом взаємодії попиту і пропозиції, а виробники змагаються не стільки за рівень ціни, скільки за якість та унікальні характеристики продукції.

Таким чином, аграрне ціноутворення в умовах монополістичної конкуренції поєднує ринкові механізми з індивідуальними стратегіями виробників. Виробники прагнуть утримати конкурентні позиції шляхом адаптації до споживчих переваг, використання маркетингових інструментів та врахування регіональних особливостей виробництва.

Список використаних джерел:

1. Горлачук О.А., Горлачук М.А., Машко А.І. Сутність ціни та ціноутворення на сільськогосподарську продукцію. Економічний аналіз. Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу. Тернопіль: Економічна думка, 2015. С. 23-29.
2. Концепція ціноутворення на сільськогосподарську продукцію. Економіка АПК. 2008. № 1. С. 3-20.
3. Нелеп В.М. Планування на аграрному підприємстві: підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2004. 495 с.

*Череп А.В.,
доктор економічних наук, професор
Запорізький національний університет,*

*Кондратенко В.О.,
викладач економіко- правового коледжу ЗНУ,*

*Смирнова Л.І.,
викладач гідроенергетичного коледжу ЗНУ,*

*Бехтер А.В.
Запорізький національний університет*

СТРАТЕГІЧНІ РУШІЇ БАНКІВСЬКОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Сучасна глобальна економіка характеризується стрімкими технологічними змінами, що трансформують фінансовий сектор та потребують від центральних банків нових підходів до забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. У цьому контексті стратегія Національного банку України (НБУ) до 2025 року виступає ключовим інституційним документом, що визначає напрями модернізації фінансової системи, зокрема через стимулювання банківських інновацій. Документ формує інтегральне бачення розвитку центрального банку та фінансового сектору, окреслюючи пріоритети у сферах цифровізації, фінансової інклюзії, стійкості та гармонізації із міжнародними стандартами [1]. Актуальні дослідження підтверджують, що у 2025 році ключовими рушіями розвитку банківської системи є впровадження цифрових інновацій та інтеграція штучного інтелекту у фінансові послуги [2-6].

Стратегія НБУ до 2025 року поєднує місію, візію та низку стратегічних цілей, серед яких: забезпечення фінансової стабільності, розвиток фінансових ринків, посилення захисту прав споживачів, сприяння фінансовій інклюзії та внутрішня інституційна трансформація. При цьому особлива увага приділяється впровадженню цифрових технологій, розвитку відкритого банкінгу, впровадженню рішень у сфері RegTech та SupTech, а також екологічно орієнтованих фінансових продуктів [1]). Таким чином, стратегія не лише відповідає на внутрішні виклики воєнного часу, але й

гармонізує підходи НБУ із глобальними тенденціями розвитку банківських інновацій [3].

Серед ключових стратегічних рушіїв можна виокремити такі: технологічні фактори, зміна споживчої поведінки, регуляторні вимоги та стандарти, фінансова інклюзія, стійкий розвиток та ESG-орієнтація, партнерство з фінтех-компаніями.

Інтенсивний розвиток технологій (штучний інтелект, блокчейн, хмарні рішення, Big Data, IoT) формує нові бізнес-моделі у фінансовій сфері. Застосування цих інновацій дозволяє банкам знижувати операційні витрати, підвищувати якість сервісу та зміцнювати кібербезпеку. Стратегія НБУ передбачає використання сучасних цифрових технологій для автоматизації процесів, розвитку онлайн-сервісів і створення екосистеми відкритого банкінгу.

Цифровізація суспільства сприяє зростанню попиту на мобільні додатки, дистанційні канали обслуговування та послуги необанків. НБУ акцентує увагу на розвитку клієнтоорієнтованих сервісів, що відповідають новим очікуванням користувачів фінансових продуктів. Це безпосередньо узгоджується з глобальними практиками розширення доступності мобільного банкінгу та персоналізованих послуг.

Сучасна фінансова система потребує суворого дотримання регуляторних стандартів, зокрема щодо захисту персональних даних (GDPR), кібербезпеки та прозорості звітності. У стратегії НБУ передбачено розвиток RegTech та SupTech як інструментів ефективного регулювання та нагляду. Це сприяє зменшенню правових ризиків і гармонізації національного законодавства з європейським.

Фінансова інклюзія визначається як один із пріоритетів стратегії НБУ, що передбачає створення умов для доступу до банківських послуг віддалених і соціально вразливих груп населення. У цьому контексті цифрові інструменти стають ключовим інструментом забезпечення рівних можливостей.

Стратегія передбачає запровадження підходів, що базуються на принципах сталого розвитку. Це охоплює впровадження «зеленого кредитування», розвиток ESG-продуктів та стимулювання екологічно орієнтованих інвестицій, що відповідає загальносвітовим трендам фінансової індустрії.

Окремим пріоритетом є формування конкурентоспроможної фінтех-екосистеми. НБУ підтримує розвиток партнерських моделей співпраці між традиційними банками та фінтех-компаніями, що сприяє створенню інноваційних рішень, зокрема у сфері відкритого банкінгу.

Взаємозв'язок між стратегічними рушіями та пріоритетами Стратегії НБУ узагальнено у таблиці 1.

Таблиця 1

Стратегічні рушії банківського інноваційного розвитку

Стратегічний рушій	Стратегія НБУ-2025 (напрями та ініціативи)	Фокус	Вектори впровадження	Очікуваний ефект
Технологічні фактори (AI, blockchain, хмарні технології, IoT)	«Фінансовий ринок – цифрова фортеця», «Віртуальні гроші НБУ – цифрові гривні», «Цифрові фінпослуги – екосистема цифрової країни», «Технологічний розвиток фінансового ринку» (Блок IV), «Цифрова трансформація» (Блок V))	Спротив + Відновлення	– Впровадження відкритого банкінгу – Big Data та AI для аналітики – Блокчейн-рішення для прозорості	Зміцнення кіберстійкості та прозорості фінсектору
Зміна поведінки споживачів (цифровізація, мобільні додатки, нео-банки)	«Фінансова грамотність населення та підприємців» (Блок III), «Цифрові фінпослуги – екосистема цифрової країни», «Power banking 2.0 – вдосконалена інфраструктура для відновлених територій» (Блок IV)	Відновлення	– Клієнтоцентричні цифрові сервіси – Доступність мобільного банкінгу – Інтеграція з eGov	Зростання довіри та активності населення
Регуляторні вимоги та стандарти (RegTech, кібербезпека, GDPR)	«Збалансоване регулювання та нагляд» (Блок II), «Цифрові фінпослуги – екосистема	Спротив	– Розвиток RegTech, SupTech – Захист даних та кіберстійкість – Гармонізація з ЄС	Зниження ризиків та наближення до стандартів ЄС

	цифрової країни», «Фінансовий ринок – цифрова фортеця» (Блок IV)			
Фінансова інклюзія	«Безбар’єрна та інклюзивна фінансова система», «Фінансова грамотність населення та підприємців» (Блок III)	Відновлення	– Онлайн-доступ до послуг для віддалених груп – Підтримка малого бізнесу – Освітні програми	Розширення доступу до фінансових послуг
Сталий розвиток та ESG-орієнтація	«Безбар’єрна та інклюзивна фінансова система», «Інтеграція до ринку фінансових послуг ЄС» (Блок III), «Екологічна та безпечна операційна діяльність» (Блок V)	Відновлення	– «Зелене» кредитування – ESG-звітність – Пільгові інструменти для сталих проєктів	Підтримка інвестицій у відновлення та екологію
Конкуренція та партнерство з фінтех-компаніями	«Технологічний розвиток фінринку» (Блок IV), «Людський капітал – основний актив» (Блок V)	Відновлення	– Стимулювання фінтех-екосистем – Спільні проєкти банків і ІТ-компаній – Інноваційні платформи	Прискорення інновацій і нових продуктів

Побудовано автором на основі [1-6]

Як видно з табл.1, стратегія НБУ до 2025 року виступає системним орієнтиром для інноваційного розвитку фінансового сектору України. Її реалізація передбачає поєднання інституційно-правових та технологічних аспектів, що дозволяє забезпечити баланс між стабільністю та інноваційністю. Аналіз стратегічних рушіїв свідчить, що український фінансовий сектор інтегрується у глобальні тенденції розвитку банківських інновацій, водночас зберігаючи акцент на національних пріоритетах — фінансовій інклюзії, стійкості та захисті прав споживачів.

Список використаних джерел:

1. Стратегія Національного банку України (до 2025 року). НБУ : офіційний сайт. 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/strategy> (дата звернення: 06.09.2025).

2. Тенденції фінансового сектору України та інструменти для управління ризиками. НБУ : офіційний сайт. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/tendentsiyi-finansovogo-sektoru-ukrayini-ta-instrumenti-dlya-upravlinnya-rizikami-29-travnya-2025-roku> (дата звернення: 07.09.2025).
3. Johansen M. Banking innovation trends: shaping the future of finance. OneMoneyWay : official website. 2024. URL: <https://onemoneyway.com/en/blog/banking-innovation-trends/>
4. Майбутнє цифрового банкінгу у 2025 році: тенденції та інновації. UASpectr. : он-лайн видання. 2025. URL: <https://uaspectr.com/2025/07/30/majbutnye-tsyfrovogo-bankingu-u-2025-rotsi-tendentsiyi-ta-innovatsiyi> (дата звернення: 07.09.2025).
5. Фінтех-тренди 2025: споживчі фінанси зустрічаються з ШІ у світі. IT Ukraine Association : офіційний сайт. 2025. URL: <https://itukraine.org.ua/fintech-trendi-2025-spozhyvchi-finansi-zustrichayutsya-z-shi-po-vso-mu-svitu> (дата звернення: 07.09.2025).
6. Федина В. В., Кузнецов І. В. Сучасні цифрові тренди у банківських послугах в Україні. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (5–6 червня 2025 р., м. Київ). Київ: КНЕУ, 2025. С. 479–482.

*Чкан І.О.,
кандидат економічних наук, доцент
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного*

*Виставкін А.В.
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного*

РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ ГРОШЕЙ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах цифровізації економіки та фінансових систем ключову роль відіграє розвиток цифрових форм грошей. Цифрові гроші є не лише технологічним нововведенням, але й інструментом глибокої трансформації фінансових відносин між державою, бізнесом та громадянами. У багатьох країнах світу розробляються та впроваджуються цифрові валюти центральних банків (Central Bank Digital Currencies, CBDC), які виступають офіційним платіжним засобом у цифровій формі. Для України, яка переживає період воєнної та економічної нестабільності, питання створення власної цифрової валюти – е-гривні – набуває особливого значення.

Розвиток цифрових грошей є глобальним явищем. Китай одним із перших запустив масштабне тестування цифрового юаня, який уже використовується у пілотних регіонах для здійснення повсякденних розрахунків. Європейський центральний банк веде активну роботу над створенням цифрового євро, який покликаний зміцнити Єврозону та забезпечити конкурентоспроможність європейської фінансової системи [1]. У США Федеральна резервна система проводить дослідження можливостей цифрового долара. Таким чином, цифрові валюти розглядаються як необхідний етап еволюції фінансових систем, здатний підвищити швидкість транзакцій, знизити витрати та зміцнити довіру населення до державних валют.

Національний банк України ще у 2018 році ініціював дослідження можливості створення е-гривні. У 2021 році було проведено пілотний проєкт із випуску цифрової валюти на основі блокчейн-технологій у співпраці з комерційними банками та фінтех-компаніями [2]. У грудні 2022 року НБУ представив оновлену концепцію е-гривні, де визначено три можливі сценарії її використання: як роздрібний платіжний

засіб для фізичних та юридичних осіб, як інструмент для операцій із цінними паперами та як засіб для міжнародних переказів. Основними завданнями впровадження е-гривні є забезпечення фінансової стабільності, зменшення витрат на обіг готівки, підвищення прозорості розрахунків та сприяння розвитку інноваційних фінансових сервісів.

Серед ключових переваг цифрових грошей варто відзначити:

Прозорість та контроль – всі операції з цифровою валютою фіксуються в захищених реєстрах, що унеможливорює зловживання та сприяє зменшенню рівня тіньової економіки.

Фінансова інклюзія – е-гривня забезпечить доступ до платіжних послуг для громадян, які не мають банківських рахунків, особливо у віддалених регіонах.

Зниження витрат – цифрові транзакції значно дешевші у порівнянні з обслуговуванням готівки чи традиційними банківськими переказами.

Міжнародна інтеграція – е-гривня дозволить спростити транскордонні розрахунки та залучити іноземні інвестиції.

Ефективна грошово-кредитна політика – цифрова валюта дає можливість центральному банку швидше реагувати на економічні виклики.

Попри численні переваги, впровадження цифрових грошей супроводжується певними викликами. По-перше, це питання кібербезпеки, адже цифрова інфраструктура є вразливою до хакерських атак. По-друге, існує ризик витіснення комерційних банків, оскільки населення може почати зберігати кошти безпосередньо на рахунках у центральному банку. По-третє, для ефективного функціонування е-гривні необхідна чітка законодавча база, яка врегулює правовий статус цифрової валюти, порядок її емісії та обігу [3].

Впровадження е-гривні здатне забезпечити низку позитивних результатів:

- зменшення обсягів готівкового обігу та пов'язаних із цим витрат;
- зростання довіри населення до банківської системи;
- розширення можливостей електронної комерції та фінтех-стартапів;
- посилення контролю над фінансовими потоками;
- інтеграція України у глобальний фінансовий простір.

Подальший розвиток цифрових грошей в Україні залежатиме від декількох чинників. Передусім важливим є технічне забезпечення – створення надійної платіжної інфраструктури, здатної обслуговувати мільйони користувачів. Не менш значущим є нормативно-правове регулювання: Верховна Рада та НБУ мають визначити статус е-гривні, правила її обігу, гарантії для користувачів. Важливим залишається й міжнародний контекст: співпраця з Європейським центральним банком та Міжнародним валютним фондом дозволить гармонізувати українську систему цифрових платежів із міжнародними стандартами. У перспективі е-гривня може стати інструментом не лише внутрішніх розрахунків, але й міжнародної торгівлі, що сприятиме інтеграції України у світову економіку.

Розвиток цифрових грошей є закономірним етапом еволюції фінансових систем у світі. Для України е-гривня має стати важливим кроком у напрямку зміцнення фінансової стабільності, прозорості та доступності платіжних послуг. Вона сприятиме зменшенню тіньової економіки, розширенню електронної комерції, розвитку фінтех-інновацій та інтеграції України у міжнародний фінансовий простір. Водночас необхідно приділити увагу ризикам, пов'язаним із кібербезпекою та законодавчим регулюванням. Перспективи розвитку цифрових грошей в Україні залежать від ефективності співпраці держави, банківського сектору та громадянського суспільства у створенні нової фінансової екосистеми.

Список використаних джерел:

1. European Central Bank. Digital Euro Progress Report, 2023. URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/ecb.digitaleuroprogress2023> (дата звернення: 29.10.2025).
2. Концепція е-гривні. – 2023. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/stability/digital-hryvnia> (дата звернення: 05.11.2025).
3. IMF. Central Bank Digital Currencies : A New Tool in the Financial System. – 2022. URL: <https://www.imf.org/en/Topics/fintech/cbdc> (дата звернення: 05.11.2025).

*Щебликіна І.О.,
кандидатка економічних наук, доцентка
Запорізький національний університет*

*Мусієнко О.М.
Запорізький національний університет*

УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРОЮ КАПІТАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Капітал – це всі фінансові, соціальні та економічні ресурси суб'єкта господарювання, втілені в його майно, яке використовується для розширеного відтворення з метою отримання прибутку. Перманентне фінансування забезпечує для підприємства розширення його виробництва, інноваційний розвиток, підкорення нових ринків. Створення суб'єкта господарювання передбачає первинний капітал, обсяг якого надалі не має можливості вдовольняти вимоги та потреби у процесі діяльності суб'єкта. Саме тому з часом постає питання щодо пошуку нових альтернативних джерел фінансування, що в цілому складають структуру капіталу [1, с. 176].

Структура капіталу має важливе значення для формування ринкової вартості підприємства. Її вплив виявляється через показник середньозваженої вартості капіталу, який демонструє, наскільки вигідно компанія залучає фінансові ресурси. Саме тому аналіз структури капіталу слід проводити у взаємозв'язку з оцінкою вартості капіталу та визначенням ринкової ціни підприємства.

Управління капіталом – це сукупність принципів і методів, які використовуються для прийняття рішень щодо найкращого формування капіталу з різних джерел і забезпечення його раціонального використання в усіх напрямках діяльності підприємства.

Стратегія управління капіталом підприємства спрямована на реалізацію низки ключових завдань. Насамперед вона передбачає формування такого обсягу капіталу, який дасть змогу підприємству розвиватися бажаними темпами. Важливо також раціонально розподіляти вже наявний капітал між різними видами діяльності та напрямками його використання. Одним із основних завдань є забезпечення

максимальної можливості отримання доходу при прийнятному рівні фінансового ризику, а також мінімізація цього ризику під час використання капіталу.

Не менш важливо підтримувати стабільну фінансову рівновагу підприємства протягом усього періоду його розвитку, зберігати достатній рівень фінансової гнучкості та забезпечувати ефективний оборот капіталу. Окрему увагу приділяють своєчасному реінвестуванню, що дає можливість підтримувати безперервність та ефективність господарських процесів.

Оптимальна структура капіталу передбачає таке співвідношення власних і позикових коштів, яке дозволяє максимізувати прибутковість власного капіталу. З погляду фінансового менеджменту капітал відображає загальну вартість ресурсів у грошовій, матеріальній та нематеріальній формах, що вкладені у формування активів підприємства. Саме тому важливо досліджувати, як фінансові ресурси перетворюються на капітал, адже ефективність цього процесу безпосередньо впливає на результативність використання коштів і на головну мету фінансового менеджменту – зростання вартості активів власників підприємства.

Управління структурою капіталу підприємства ґрунтується на двох ключових напрямках. Перший полягає у визначенні найвигіднішого співвідношення між власними та позиковими ресурсами, що дозволить забезпечити стабільний розвиток підприємства та підтримати його фінансову стійкість. Другий напрям стосується забезпечення підприємства необхідними видами й обсягами капіталу, щоб досягти цих оптимальних пропорцій. Тобто важливо не лише встановити бажану структуру капіталу, а й практично забезпечити її формування.

При цьому ефективне управління структурою капіталу неможливе без глибокого аналізу характеристик кожного виду капіталу. Власний і позиковий капітал мають свої переваги, недоліки, вартість залучення, рівень ризику та вплив на фінансову гнучкість підприємства. Тому під час формування структури капіталу необхідно ретельно оцінювати, який вид ресурсів є більш вигідним у конкретних умовах.

Оптимальна пропорція між різними видами фінансування не є сталою. Вона формується під впливом багатьох чинників: загальноекономічної ситуації в країні,

рівня відсоткових ставок, доступності кредитів, фінансового становища підприємства, його стратегічних цілей тощо. Тому для збереження ефективності структура капіталу повинна періодично переглядатися та коригуватися відповідно до змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Процес формування капіталу охоплює: аналіз попередньої структури капіталу підприємства та оцінку її ефективності; визначення того обсягу капіталу, який буде потрібний підприємству для здійснення планової діяльності в майбутньому; розрахунок вартості майбутнього капіталу залежно від джерел його надходження; вибір форм залучення позикових коштів, визначення термінів їх отримання та погашення; формування сукупності необхідних позикових ресурсів із урахуванням різних умов їх залучення.

Такий підхід дає змогу підприємству забезпечити себе достатніми ресурсами для діяльності та водночас підтримувати раціональне, економічно обґрунтоване співвідношення між різними видами капіталу, що сприяє підвищенню його фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Дідух С.М., Федорова Т.С. Структура капіталу підприємства: теоретичні підходи та напрямки оптимізації в сучасних умовах. Економіка і регіон. 2022. №4 (87). С. 174-180.

*Щебликіна І.О.,
кандидатка економічних наук, доцентка
Запорізький національний університет*

*Ровінський О.О.
Запорізький національний університет*

ЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КРЕДИТОСПРОМОЖНІСТЮ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Кредитоспроможність підприємства є однією з ключових характеристик його фінансово-господарської діяльності та визначає здатність суб'єкта господарювання своєчасно й у повному обсязі виконувати зобов'язання перед кредиторами. В умовах ринкової економіки ця категорія набуває особливої важливості, оскільки доступ до кредитних ресурсів відіграє вирішальну роль у забезпеченні безперервності виробничого процесу, розширенні підприємницької діяльності та підвищенні конкурентоспроможності.

Управління кредитоспроможністю розглядається як систематичний процес оцінки фінансового стану підприємства, визначення рівня ризиків його кредитування та формування заходів для зміцнення платоспроможності і ліквідності. Від ефективності цього процесу залежить не лише можливість залучення позикових коштів, а й умови, на яких вони будуть надані: відсоткова ставка, розмір кредиту, терміни його погашення, вимоги до забезпечення.

Сучасні підприємства функціонують у середовищі високої економічної нестабільності, зростання фінансових ризиків та загострення конкуренції. Це зумовлює необхідність формування стратегічного підходу до управління кредитоспроможністю, який передбачає оцінювання внутрішніх резервів, аналіз зовнішніх факторів, підвищення якості фінансового планування та оптимізацію структури капіталу.

Кредитоспроможність виступає важливим елементом фінансової стійкості підприємства, а ефективне управління нею забезпечує підвищення довіри з боку фінансових установ, мінімізацію ризиків та розширення можливостей залучення інвестиційних ресурсів.

Розглядаючи етапи управління конкурентоспроможністю в системі фінансово-економічної безпеки підприємства, варто відокремити, що ним повинна бути притаманна певна послідовність та значимість за пріоритетними функціями, які характеризують та охоплюють комплекс взаємопов'язаних заходів.

В Україні процес управління кредитоспроможністю на підприємстві ускладнюється як внутрішніми факторами: внутрішнє середовище самого підприємства та його операційна діяльність, так і зовнішніми, до них відносяться стан національної та світової економіки, функціонування всієї банківської сфери держави тощо [1].

Управління кредитоспроможністю підприємства зводиться до безперервного процесу обробки фінансової інформації, її аналізу і подальшої розробки і прийняття управлінських рішень за результатами аналізу.

Для оцінювання кредитоспроможності (з точки зору більшості українських вчених на сьогодні як платоспроможності) в наукових дослідженнях і практичній діяльності використовується два підходи: коефіцієнтний та інтегральний [2].

Окрім фінансових індикаторів банки враховують також нефінансові критерії, такі як: репутація керівництва, стабільність ринкової позиції, конкурентні переваги, диверсифікація діяльності, наявність стабільних партнерських зв'язків.

Управління кредитоспроможністю передбачає цілеспрямований вплив на фінансові результати та структуру капіталу з метою підтримання рівня, достатнього для отримання необхідних позикових ресурсів. До основних елементів механізму входять:

- аналіз фінансового стану та прогнозування показників;
- оптимізація структури активів і пасивів;
- підвищення ліквідності та створення резервів;
- покращення дебіторсько-кредиторської політики;
- контроль за дотриманням фінансових нормативів;
- управління ризиками, пов'язаними з залученням і використанням позикового капіталу.

Ефективно вибудована система управління кредитоспроможністю забезпечує підприємству низку стратегічних переваг, серед яких:

- покращення доступу до фінансових ресурсів на привабливих умовах;
- зниження вартості позикового капіталу;
- зміцнення фінансової стійкості та платоспроможності;
- підвищення рівня довіри з боку партнерів, інвесторів та банків;
- зростання конкурентоспроможності;
- розширення можливостей інвестицій та інноваційного розвитку.

У сучасних умовах ефективне управління кредитоспроможністю є важливою передумовою стабільного функціонування підприємства, його адаптації до змін ринкового середовища та реалізації довгострокових стратегічних цілей.

Список використаних джерел:

1. Бровко Л.І., Карпова Д.Д. Методологічні аспекти управління кредитоспроможністю підприємств. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2021. №11. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/5943/1/83.pdf>
2. Денисюк О.Г., Панічук О.В. Комплаєнс-ризик управління кредитоспроможністю в забезпеченні самодостатнього розвитку бізнесу в Україні. Економіка, управління та адміністрування. 2024. №4 (110). С. 31-40. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-4\(110\)-31-40](https://doi.org/10.26642/ema-2024-4(110)-31-40)

КОМУНІКАТИВНА КУЛЬТУРА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Комунікативна культура сучасних підприємств є одним із ключових чинників їхнього успіху, оскільки саме якість внутрішніх і зовнішніх комунікацій визначає здатність організації оперативно реагувати на зміни, ухвалювати обґрунтовані рішення та підтримувати ефективну взаємодію між усіма учасниками бізнес-процесів. У сучасному конкурентному середовищі комунікація перестала бути лише інструментом обміну інформацією; вона перетворилася на стратегічний ресурс, що формує корпоративну культуру, впливає на продуктивність праці, імідж підприємства та рівень довіри з боку партнерів і споживачів.

Комунікативна культура охоплює систему принципів, норм, правил і практик, які регулюють інформаційні потоки, стилі спілкування, поведінку співробітників, форми взаємодії керівництва та персоналу, а також зовнішні комунікації компанії.

Однією з визначальних характеристик комунікативної культури сучасних підприємств є відкритість інформаційного простору. Традиційні моделі управління, що передбачали закритість ієрархічних структур, поступово відходять у минуле, натомість зростає потреба у прозорості, доступності інформації та швидкому обміні даними між підрозділами. Підприємства впроваджують цифрові платформи внутрішньої комунікації, корпоративні портали, CRM- та ERP-системи, які забезпечують максимально точні та актуальні інформаційні потоки.

Завдяки відкритості комунікацій підвищується ефективність процесів прийняття рішень, скорочуються часові витрати на узгодження дій, зменшуються конфлікти, пов'язані з інформаційними розривами. Водночас відкритість вимагає від керівників та працівників високої відповідальності, дотримання етичних стандартів, конфіденційності та інформаційної безпеки.

Не менш важливою складовою комунікативної культури є сформований стиль спілкування всередині підприємства. Сучасні компанії дедалі більше переходять до

демократичної та партнерської моделі комунікації, яка базується на взаємній повазі, довірі, конструктивному діалозі та здатності до співпраці. Авторитарні стилі управління відходять на другий план, оскільки вони призводять до відчуження працівників, зниження ініціативності та зростання внутрішніх бар'єрів. Натомість відкритий стиль комунікації сприяє створенню здорового психологічного клімату, формуванню командної роботи, стимулює обмін ідеями та залучення персоналу до ухвалення рішень. У таких умовах працівники відчують свою значущість, мають можливість впливати на розвиток підприємства, що підвищує їхню мотивацію та залученість.

Важливим аспектом комунікативної культури є розвиток корпоративної етики, яка визначає правила поведінки, норми спілкування та прийнятні способи вираження думок. У сучасних підприємствах особлива увага приділяється толерантності, культурі ділового мовлення, повазі до різноманіття, дотриманню норм професійної етики та етичного лідерства. Комунікативна культура формує не лише стиль внутрішньої взаємодії, але й підкреслює репутацію підприємства, впливаючи на його позиціонування на ринку та престиж серед партнерів.

Ефективна комунікація сприяє зрозумінню цінностей, місії та цілей компанії, створює сприятливе робоче середовище та сприяє залученню персоналу до спільної роботи. Внутрішня комунікація має бути прозорою, систематичною та двосторонньою, забезпечувати передачу інформації про цінності, місію та корпоративну культуру, а також стимулювати зворотний зв'язок від співробітників; комунікаційні канали – різноманітними та адаптованими до потреб співробітників; відкриті форуми, внутрішні портали, інформаційні листи та зустрічі – ефективними інструментами для комунікації [1, с.275].

Комунікації сучасних підприємств має будуватися на поєднанні традиційних форм та цифрових технологій. Розвиток електронних засобів комунікації радикально змінив способи взаємодії в організаціях. Онлайн-наради, корпоративні месенджери, соціальні мережі, мобільні додатки, інструменти для дистанційної роботи стали нормою і сформували нові моделі поведінки. З одного боку, цифрові технології забезпечили оперативність, доступність інформації та можливість працювати

незалежно від місця перебування. З іншого - вони породили нові виклики: інформаційні перевантаження, зниження якості міжособистісних контактів, ризики неправильної інтерпретації повідомлень, необхідність у нових компетенціях. Тому якість комунікативної культури залежить від уміння працівників правильно використовувати цифрові інструменти, дотримуватись етикету онлайн-спілкування, грамотно формулювати думки та підтримувати баланс між онлайн- і офлайн-взаємодією.

Україна веде важку боротьбу за мирне небо над головою, прагне щоб з вимушеної міграції повернулись додому висококваліфіковані працівники. Перед державою стоятиме непроста задача з розвитку внутрішнього ринку праці, створення робочих місць, відтворення економіки, зміцнення економічного суверенітету країни у контексті глобалізації [2, с.148-149].

Сучасні підприємства дедалі більше орієнтуються на розвиток компетенцій комунікативної взаємодії у своїх співробітників. Професійна діяльність у багатьох сферах вимагає не лише технічних знань, а й уміння вести переговори, працювати в команді, презентувати результати своєї роботи, ефективно вирішувати конфлікти. Організації інвестують у тренінги, програми розвитку soft skills, управлінські курси, що сприяють підвищенню якості міжособистісної та професійної комунікації. Підтримка взаємоповаги, створення культури зворотного зв'язку, залучення працівників до обговорення стратегічних рішень -це важливі елементи формування зрілої комунікативної культури.

Особливу роль відіграє система зовнішніх комунікацій підприємства, яка визначає взаємодію з клієнтами, партнерами, інвесторами, органами влади, засобами масової інформації та широкою громадськістю. У сучасних умовах кожне підприємство виступає як учасник інформаційного простору, що формує свій бренд, суспільний імідж та комунікативну політику. Висока якість зовнішніх комунікацій передбачає чіткість, достовірність, відкритість та відповідальність перед стейкхолдерами. Компанії активно використовують PR-технології, корпоративні медіа, соціальні мережі, щоб підтримувати взаємодію з громадськістю, реагувати на кризи та формувати позитивну репутацію. Невдала або неетична комунікація може мати суттєві

негативні наслідки, тому професійне управління зовнішніми комунікаціями є важливою складовою загальної стратегії підприємства.

Комунікативна культура сучасних підприємств набуває особливого значення в умовах глобальних викликів - економічних криз, нестабільності, інформаційних загроз, культурного різноманіття, переходу до дистанційних форматів роботи. У таких умовах підприємства повинні вибудовувати гнучкі моделі комунікації, забезпечувати стійкість інформаційних потоків, підтримувати командний дух і психологічну стабільність персоналу. Ефективна комунікація стає ключовим чинником, що здатний запобігти внутрішнім конфліктам, знизити стресові фактори, підвищити адаптивність працівників та зміцнити корпоративну єдність.

Отже, комунікативна культура сучасних підприємств є багатовимірним явищем, що поєднує етичні норми, стилі взаємодії, інформаційні технології, професійні компетенції та корпоративні цінності. Вона визначає якість управління, ефективність команди, репутацію підприємства та здатність вистояти у конкурентному середовищі. Підприємства, які приділяють увагу розвитку комунікацій та формуванню зрілої взаємодії, отримують стратегічну перевагу, адже здатність ефективно спілкуватися стає однією з найважливіших умов успішного функціонування і розвитку у XXI столітті.

Список використаних джерел:

1. І. С. Кантор, Н. І. Грицишин, П. Я. Заяць Комунікативні аспекти управління корпоративною культурою великих підприємств. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 37/2023 С.270-276
2. І.О. Щебликіна, З.В. Щебликіна Ринок праці у сучасних умовах трансформаційних змін. Європейський досвід управління персоналом та перспективи його імплементації в Україні : зб. матеріалів міжнар.наук.-практ. інтернет-конф., м. Запоріжжя, 9 березня 2024 р. Запоріжжя, 2024. С.144-149

*Щебликіна З.В.,
старша викладачка
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

*Зарецький Р. Д.
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

ІНТЕРНЕТ ЯК ЗАСІБ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ І СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ДІЙ

Інтернет сьогодні виступає невід’ємним компонентом сучасної бізнес-комунікації, формуючи новий інформаційний простір, в якому організації взаємодіють із клієнтами, партнерами, працівниками та іншими зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). Завдяки глобальній мережі підприємства отримали можливість не лише передавати інформацію швидко і зручно, але й створювати інтерактивні комунікаційні системи, що забезпечують зворотний зв’язок, аналіз поведінки та персоналізацію повідомлень.

У сучасних економічних умовах, що характеризуються високим рівнем невизначеності, глобальними викликами та внутрішніми загрозами, перед підприємствами постає завдання не лише досягнення стабільного розвитку, а й ефективного реагування на кризові ситуації [4, с. 642].

Суттєвою перевагою Інтернету є його доступність: будь-яке підприємство, незалежно від розміру чи місцезнаходження, може користуватись онлайн-каналами, що раніше були прерогативою лише великих компаній. Крім того, він забезпечує масштабованість й оперативність комунікаційних процесів – зміна умов ринку, нові пропозиції, взаємодія з аудиторією можуть здійснюватися у режимі реального часу.

У бізнесі Інтернет використовується як засіб зовнішньої комунікації – наприклад, через корпоративні вебсайти, соціальні мережі, електронну пошту, месенджери – так і внутрішньої: платформи для командної роботи, відеоконференції, CRM-системи.

Використання Інтернету у бізнесі представлено на рис. 1

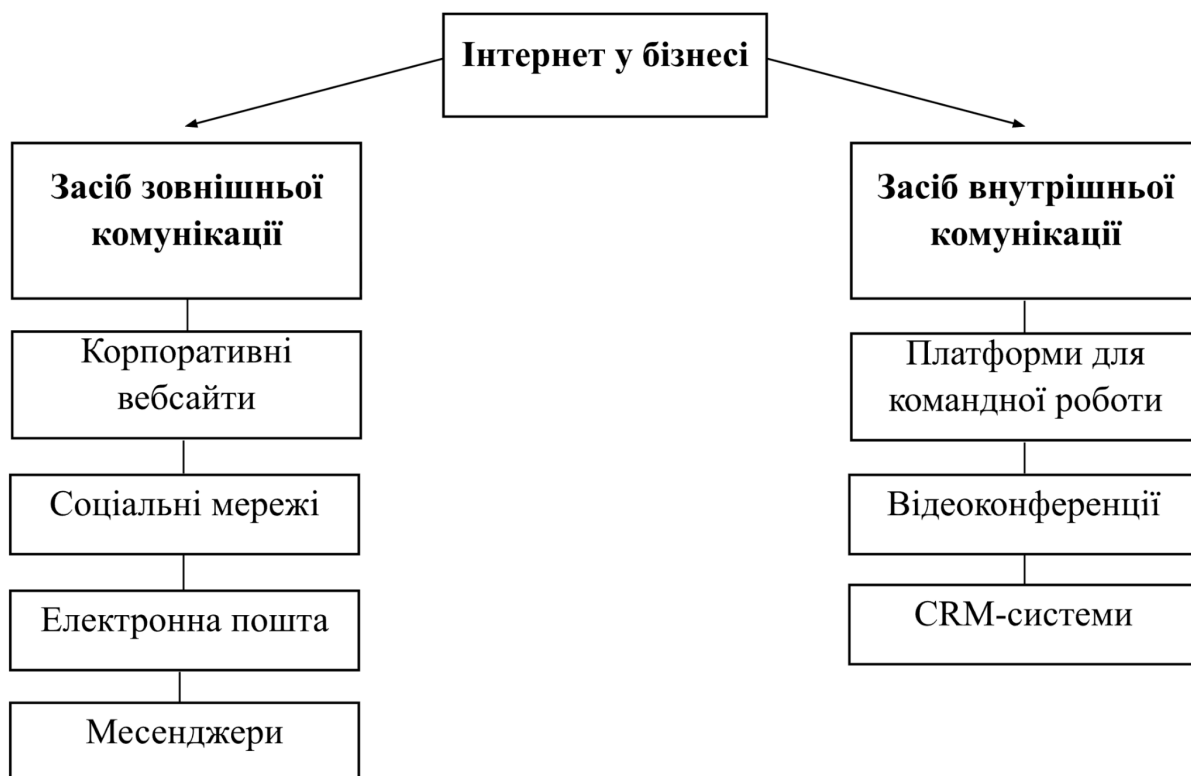


Рис. 1. Використання Інтернету у бізнесі

Джерело: Побудовано авторами

Кожен із цих інструментів виконує специфічну функцію: вебсайт слугує порталом для знайомства з компанією і її пропозицією, соціальні мережі – майданчиком для діалогу з аудиторією і формування іміджу, месенджери й відеозв'язок – швидким засобом вирішення операційних питань, CRM-системи та чат-боти – каналами для персоналізованого обслуговування. Така диверсифікація засобів дає змогу бізнесу бути гнучким, реагувати на запити клієнтів, а також адаптуватися до змінного середовища комунікацій.

Однак поряд із перевагами використання Інтернету в бізнес-комунікації постають і суттєві виклики. По-перше, це питання безпеки даних і конфіденційності: передача інформації онлайн відкриває потенційні ризики витоку, кіберзагроз і маніпуляцій, тому організаціям необхідно впроваджувати політики захисту й навчати персонал цифровим компетентностям. По-друге, існує ризик інформаційного перенасичення: клієнти дедалі менш толерантні до великої кількості розсилок, реклами

і неперсоналізованих звернень, а тому ефективність комунікацій залежить від здатності сегментувати аудиторію та налаштовувати повідомлення під конкретні потреби. По-третє, специфіка онлайн-середовища змінює корпоративну культуру – працівники повинні опанувати нові канали, стандарти спілкування, цифрову етику, що відрізняються від традиційного офісного формату.

Змістом бізнес-комунікації є «справа», з приводу якої виникає і розвивається взаємодія. Отже, бізнес-комунікації характеризуються таким: співрозмовники є особистостями, значущими один для одного, вони взаємодіють з приводу конкретної справи, основне завдання такого спілкування – це продуктивна співпраця. Комунікація вважається бізнесовою, якщо її визначальним змістом виступає соціально значуща спільна діяльність. Разом з тим, бізнес-комунікації - це усний або письмовий контакт між співрозмовниками, які мають для цього необхідні повноваження і ставлять перед собою завдання розв'язати конкретні проблеми [3, с. 21].

Бізнес-комунікація включає в себе постійний потік інформації. Зворотний зв'язок є невід'ємною частиною як усного, так і писемного ділового спілкування. Норми, правила і політика компанії повинні бути доведені до відома людей всередині і за межами організації. У минулі часи ділове спілкування було обмежене паперовою роботою, телефонними дзвінками та ін. Але тепер, з появою технології, у нас є стільникові телефони, відеоконференції, миттєві повідомлення, електронна пошта, супутниковий зв'язок та ін. новітні засоби для підтримки ділового спілкування [2, с. 40].

Виділяють наступні функції бізнес-комунікацій (рис. 2.)

Інформаційна функція бізнес-комунікацій полягає в передачі важливих даних, знань та інформації між усіма учасниками бізнес-процесу, включаючи співробітників, керівництво, клієнтів, партнерів та інших стейкхолдерів.

Мотиваційна функція бізнес-комунікацій проявляється через роз'яснення корпоративних цілей, забезпечення зворотного зв'язку, визнання досягнень, залученість до прийняття рішень, формування корпоративної культури та сприяє підвищенню продуктивності персоналу.



Рис. 2. Функціональні призначення бізнес-комунікацій [1]

Одну з ключових ролей у розвитку інноваційного потенціалу будь-якої організації відіграє креативна функція бізнес-комунікацій, створюючи середовище, де співробітники мотивовані до обміну ідеями та пошуку новаторських рішень.

Інтеграційна функція бізнес-комунікацій полягає в синхронізації внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів, формуючи спільне розуміння корпоративних цінностей, місії та візії, створюючи міцну основу для ефективної командної роботи та співпраці.

Координаційна функція бізнес-комунікацій є своєрідним продовженням інтеграційної, але розкривається через забезпечення ефективного розподілу ресурсів, узгодження дій команд й співробітників, а також сприяє зниженню непорозумінь та мінімізації потенційних конфліктів.

Репутаційна функція бізнес-комунікацій полягає в створенні, підтримці та захисті позитивного іміджу організації у свідомості її ключових стейкхолдерів, включаючи клієнтів, інвесторів, партнерів, співробітників та широку громадськість [1].

Отже, Інтернет як засіб бізнес-комунікації є не просто каналом передачі повідомлень, а фундаментальною платформою, яка змінює спосіб, форму та зміст взаємодії підприємства з навколишнім середовищем. Його інтеграція у стратегію компанії має враховувати не лише вибір технологій, але й розвиток цифрових навичок працівників, побудову корпоративної культури онлайн-спілкування, управління ризиками та постійний аналіз результативності комунікацій.

Лише за умови комплексного підходу Інтернет може стати потужним активом у системі бізнес-комунікацій і забезпечити сталий розвиток організації.

Список використаних джерел:

1. Дибач І. Л. Трансформація сутності бізнес-комунікацій в умовах прогресуючої диджиталізації. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-104>
2. Зозуля Н. Ю. Інтернет та інтернет-технології у бізнес-комунікації. Інформаційне-документаційне забезпечення сучасного суспільства : зб. матеріалів всеукр. наук.-практ. конф. м. Київ, 19-20 трав. 2016 р. Київ, 2016. С. 40-42.
3. Шульгіна Л. М. Бізнес-комунікації : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 151 с.
4. Щебликіна І.О., Щебликіна З.В. Персонал як стратегічний ресурс в системі антикризового управління підприємством. Сучасна вища освіта: досягнення, виклики та перспективи розвитку в умовах невизначеності : зб. матеріалів III-ї міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 10-11 жовтня 2025 р. Запоріжжя, 2025. С. 642-646

*Щебликіна І.О.,
кандидатка економічних наук, доцентка
Запорізький національний університет*

*Щебликіна З.В.,
старша викладачка
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Антикризове управління підприємством в умовах воєнного стану є однією з найскладніших і найвідповідальніших сфер сучасного менеджменту, оскільки воєнні дії створюють унікальне середовище невизначеності, ризиків та системних загроз, які одночасно впливають на всі елементи діяльності підприємства.

Відмінності між традиційною кризою та кризою воєнного часу зумовлені серйозністю та тривалістю воєнних дій, що змушує підприємства виходити за межі стандартних підходів антикризового управління. Механізм управління в таких умовах має враховувати специфічні виклики та допомагати підприємствам адаптувати свою діяльність до нової реальності [1, с. 32].

Війна руйнує виробничі потужності, ускладнює логістику, провокує дефіцит кадрів і ресурсів, формує нові ринкові умови та різко знижує рівень передбачуваності майбутнього. У таких умовах традиційні моделі управління виявляються недостатньо ефективними, а отже, ключову роль відіграє антикризове управління як система дій, спрямованих на стабілізацію, адаптацію та забезпечення стійкості підприємства.

Першим і базовим елементом антикризового управління в умовах війни є оцінювання ризиків та формування планів безперервності бізнесу (Business Continuity Planning). Підприємство має чітко визначити критичні для виживання процеси, ресурси і функції, оцінити ймовірність руйнування потужностей, перебоїв у постачанні, зникнення клієнтів, втрати персоналу чи доступу до енергоресурсів. На основі цього розробляються альтернативні сценарії діяльності, визначаються резервні постачальники, маршрути доставки, можливості релокації або часткового

розосередження виробництва. Одним із ключових інструментів стає диверсифікація ризиків - як у постачанні, так і у ринках збуту. Підприємства, які мають кілька незалежних каналів забезпечення та реалізації, значно краще витримують воєнні потрясіння.

Другим важливим напрямом є управління персоналом у кризових умовах, що передбачає як фізичну, так і психологічну безпеку працівників. Значна частина трудового ресурсу може бути мобілізована, евакуйована або втратити можливість працювати через небезпеку. У відповідь підприємства впроваджують гнучкі моделі зайнятості, дистанційні формати роботи, гнучкі графіки або внутрішнє переміщення кадрів між підрозділами. Важливим завданням керівництва є підтримка психологічного стану працівників - регулярна комунікація, створення безпечних умов праці, можливість працювати в укриттях, проведення інструктажів і мотиваційна підтримка.

Ефективне антикризове управління персоналом формує згуртовану команду, яка здатна працювати навіть в умовах підвищеного стресу.

Основна мета управління - це узгодження роботи всього колективу, щоб разом досягати спільних цілей.

Управління працею має свої особливості, цілі та інструменти, що визначає його специфіку. Його організація - це система ефективного використання персоналу в управлінській сфері, яка забезпечує результативну роботу підприємства [3, с. 119].

У воєнний період особливо загострюються фінансові ризики, тому третьою складовою антикризового менеджменту є фінансова стабілізація підприємства.

Розробка стратегії повинна спиратися на фінансові можливості підприємства. Для цього необхідно оцінити розмір чистого грошового потоку підприємства під час кризи, а також зрозуміти, чи достатньо цього для подолання ситуації. Необхідно оцінити страхові резерви та ступінь їх покриття потенційних кризових ризиків [2].

Зниження попиту, ускладнення доступу до кредитів, збільшення собівартості, коливання валют і непередбачувані витрати змушують підприємства переглядати бюджети та оптимізувати витрати. Пріоритетними стають інструменти жорсткого контролю фінансових потоків, скорочення непершочергових витрат, реструктуризація боргових зобов'язань.

Підприємства активно шукають нові джерела фінансування: державні програми підтримки бізнесу під час війни, міжнародні гранти, партнерські інвестиції, кооперацію з іншими компаніями. Вчасна фінансова реструктуризація дозволяє уникнути неплатоспроможності й забезпечити мінімальний рівень стабільності.

Четвертим напрямом стає адаптація виробничих і логістичних процесів, які у воєнних умовах зазнають найбільших потрясінь. Логістичні маршрути можуть бути заблоковані або небезпечні, транспортні витрати зростають, а окремі постачальники стають недоступними. Щоб зберегти операційну діяльність, підприємства переходять до використання альтернативних логістичних схем, локалізують виробництво, збільшують запаси критично важливої сировини або переходять на інші матеріали. Часто виникає потреба у тимчасовій зміні асортименту, оптимізації технологічних процесів, застосуванні простіших або швидших методів виробництва. Водночас підприємства активно використовують цифрові інструменти управління ланцюгами постачання та планування виробництва.

П'ятим важливим елементом є кризові комунікації. Підприємство повинно забезпечити чіткі, прозорі та регулярні інформаційні потоки між усіма учасниками процесу - від працівників до партнерів і клієнтів. Неправильна або несвоєчасна інформація може спричинити паніку, втрату довіри чи репутаційні ризики. У кризовий період важливими стають регулярні брифінги, корпоративні оголошення, оновлення інформації про зміни в роботі, дотримання правил безпеки. Підприємство має налагодити співпрацю з державними структурами, військовими адміністраціями та місцевою владою для координації дій і отримання підтримки. Зовнішні комунікації мають бути етичними, відповідальними та спрямованими на підтримку репутації підприємства.

В умовах війни особливої ваги набуває захист інфраструктури та енергетична автономність. Через можливі перебої з електропостачанням, зв'язком чи водою підприємства встановлюють резервні джерела енергії, генератори, сонячні станції, автономні системи зв'язку, забезпечують резервне копіювання даних. Це дозволяє уникнути тривалих простоїв і зберегти критично важливі виробничі процеси. Деякі

підприємства створюють спеціальні кризові центри управління, які координують дії підрозділів та забезпечують швидке ухвалення рішень.

Невід'ємною частиною антикризового управління є інноваційність і стратегічна гнучкість. Швидка адаптація до змін, впровадження цифрових рішень, автоматизація процесів, використання аналітики даних для прогнозування ризиків стають вирішальними факторами збереження конкурентоспроможності. Підприємства, які прагнуть не лише вижити, а й розвиватися в умовах війни, активно досліджують нові ринки, впроваджують альтернативні бізнес-моделі, створюють нову продукцію або послуги, необхідні в кризовий час.

Особливу роль відіграє також юридична адаптація, оскільки воєнний стан супроводжується значними змінами у законодавстві. Підприємство має постійно моніторити нові регуляції, податкові пільги, програми підтримки, правила мобілізації та трудових відносин. Вчасне реагування на зміни дозволяє уникнути правових ризиків і забезпечити безперервність діяльності.

Завершальною, але надзвичайно важливою складовою антикризового управління є планування післякризового відновлення.

Підприємства, що формують стратегію відновлення ще під час війни, отримують значно кращі перспективи розвитку. Це включає аналіз нових ринкових можливостей, підготовку до модернізації виробництва, розробку інвестиційних проєктів, формування партнерств і прогнозування попиту в післявоєнний період. Такий стратегічний підхід забезпечує довгострокову стійкість і сприяє успішній трансформації підприємства після завершення бойових дій.

Таким чином, антикризове управління підприємством в умовах воєнного стану є комплексним процесом, який охоплює стратегічні, тактичні та оперативні рішення. Воно базується на принципах адаптивності, гнучкості, швидкого реагування, етичної відповідальності та інноваційності.

Підприємства, що здатні ефективно управляти ризиками, підтримувати персонал, забезпечувати фінансову стабільність та використовувати можливості, які виникають навіть у кризовий час, не лише зберігають свою діяльність, а й створюють фундамент для майбутнього розвитку.

Умови війни формують новий формат менеджменту- менеджмент стійкості та витривалості, який стає основою конкурентоспроможності підприємств у сучасному світі.

Список використаних джерел:

1. Левковець Н. П. Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану. Вісник ПДАУ. Економіка, управління та фінанси. 2024. Випуск 2. С.31-35
2. Соболева Г.Г. Формування антикризової політики управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 41.
3. Щебликіна І.О., Щебликіна З.В. Раціональна організація управлінської праці як невід'ємна складова антикризового управління підприємством. Стратегічні пріоритети розвитку соціально-економічних систем у контексті сучасного наукового виміру : матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф. м. Запоріжжя, 23 жовтня 2025 р. Запоріжжя, 2025 С.116-120

Новаторов О.А., Новаторова П.О., Славова А.С.,

Щебликіна З.В.

старша викладачка,

*Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ РІШЕНЬ В ОПЕРАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Організаційні рішення в операційному менеджменті є одним із ключових інструментів забезпечення ефективності підприємства, оскільки саме вони визначають структуру, взаємодію та узгодженість основних виробничих процесів. У сучасних умовах, коли виробничі системи працюють у середовищі високої нестабільності, цифровізації та технологічних зрушень, значення таких рішень істотно зростає. Організаційні рішення стають не лише способом раціонально побудувати процеси, але й засобом адаптації до зовнішніх викликів - економічних, технологічних, соціальних і геополітичних.

Однією з центральних особливостей прийняття організаційних рішень сьогодні є необхідність швидкої реакції на зміни. Традиційні жорсткі виробничі структури вже не забезпечують потрібної гнучкості, тому підприємства змушені переходити до адаптивних моделей керування. Це передбачає спрощення ієрархій, посилення горизонтальної взаємодії, впровадження командного управління та автономних виробничих модулів. Зростає роль децентралізованих рішень, коли оперативні управлінські дії приймаються безпосередньо на рівні виробничих підрозділів або команд, що дозволяє скорочувати час реакції на нестандартні ситуації. Умови невизначеності вимагають від менеджерів не лише стратегічного мислення, а й здатності швидко змінювати конфігурацію виробничих потоків і структури підприємства залежно від ринкових та технологічних змін.

Важливим викликом сучасного виробництва є цифрова трансформація. Впровадження автоматизованих систем керування, інтеграція ERP/MRP-платформ, використання датчиків, штучного інтелекту та аналітики великих даних радикально змінюють зміст організаційних рішень.

Замість традиційного планування «зверху вниз» підприємства переходять до інтегрованих систем, що автоматично синхронізують постачання, виробництво й логістику. Це означає, що організаційні рішення мають враховувати не тільки людські та матеріальні ресурси, але й цифрову інфраструктуру, рівень кібербезпеки, готовність персоналу працювати з новими технологіями.

Інноваційний розвиток підприємства полягає у впровадженні нових технологій, продуктів, послуг, управлінських рішень та виробничих процесів, які забезпечують підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності. В умовах глобальної конкуренції та стрімкого технологічного прогресу, інтенсифікація інноваційних процесів стає критично важливою для збереження ринкових позицій і довгострокового розвитку підприємств [3, с. 95].

Одним із ключових аспектів стає прийняття рішень щодо балансування між автоматизацією та людською працею, оскільки надмірна автоматизація може призвести до залежності від технологій, а недостатня — до втрати конкурентоспроможності.

Окрему увагу займають організаційні рішення, спрямовані на стійкість виробництва. Глобальні шоки - пандемії, військові конфлікти, енергетичні кризи, перебої у ланцюгах постачання показали, що традиційні лінійні виробничі моделі є надто вразливими.

Сучасний операційний менеджмент змушений застосовувати сценарне планування, диверсифікацію постачальників, формування локальних виробничих вузлів, а також створення резервних логістичних маршрутів. Організаційні рішення в цьому контексті спрямовані на забезпечення безперервності роботи навіть за умов часткової або повної зміни зовнішніх факторів. З'являється тенденція до розвитку кластерних моделей, коли виробництво максимально наближене до споживача або до ключових партнерів по ланцюгу створення вартості.

Ще однією особливістю сучасних організаційних рішень є необхідність підвищення ефективності виробництва в умовах ресурсних обмежень. Енергетичні та сировинні кризи стимулюють підприємства до переходу на енергоощадні технології, оптимізації виробничих процесів, скорочення відходів та впровадження принципів ощадливого виробництва (Lean management).

Менеджери мають приймати рішення щодо реінжинірингу процесів, змін у технологічних маршрутах, впровадження більш раціональних систем обслуговування обладнання. Особливо актуальним стає планування технічного обслуговування на основі даних (predictive maintenance), що дозволяє мінімізувати простій і забезпечувати стабільність виробництва.

Організаційні рішення щодо персоналу також зазнають змін. Підприємства стикаються з дефіцитом кваліфікованих кадрів, особливо технічних спеціальностей, що змушує інтегрувати у виробничу систему механізми навчання, перекваліфікації та розвитку компетенцій. Посилюється роль міжфункціональних команд, від яких вимагається здатність працювати в умовах цифрових технологій і швидких змін. Організаційні рішення в цій сфері спрямовані на формування гнучких моделей зайнятості, впровадження мотиваційних механізмів, адаптацію виконання функцій до нових технологічних реалій. Людський фактор стає не менш важливим, ніж технічний, адже саме персонал забезпечує реалізацію змін.

В умовах глобальної конкуренції зростає важливість інтеграції виробництва з іншими функціональними сферами - маркетингом, логістикою, інноваціями, фінансами.

Фінансове забезпечення операційних підсистем є ключовим чинником забезпечення стабільної роботи підприємства. Інтегрований підхід до управління фінансами підвищує ефективність використання ресурсів та мінімізує ризики, пов'язані з фінансовими втратами.

Модернізація виробничих процесів через інвестиції у цифровізацію забезпечує підприємству конкурентні переваги на ринку [2, с. 99].

Організаційні рішення стають дедалі комплекснішими та потребують міждисциплінарного підходу. Координація між підрозділами, обмін даними в режимі реального часу, синхронізація з партнерами та постачальниками стають критичними для підвищення конкурентоспроможності підприємства. У цьому контексті особливого значення набуває побудова наскрізних бізнес-процесів, які дозволяють мінімізувати затримки, втрати та інформаційні розриви.

Важливу роль у розробці управлінського рішення відіграє рівень забезпеченості інформацією про зовнішнє середовище та реальна оцінка можливостей і загроз для підприємства. Прийняттю обґрунтованих рішень, що забезпечують довготривалий успіх бізнесу, в значній мірі може допомогти спеціальні інформаційні технології, які формують механізм вибору критеріїв оцінки альтернативних варіантів управлінських рішень [1, с. 29-30].

Таким чином, організаційні рішення в операційному менеджменті в умовах сучасних викликів набувають стратегічної важливості. Вони спрямовані не лише на раціональну побудову виробництва, але й на забезпечення його стійкості, гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін. Підприємства, які здатні оперативно переглядати свої організаційні моделі, ефективно інтегрувати цифрові технології, формувати командну взаємодію та керувати ризиками, отримують суттєву конкурентну перевагу. Саме тому якість організаційних рішень стає ключовим чинником не лише поточної ефективності, але й довгострокового розвитку виробничих систем.

Список використаних джерел:

1. Бобловський О. Ю., Боженів М. А. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів : І міжнар. наук.-практ. конф. м. Івано-Франківськ, 7-8 квітня 2021р. Івано-Франківськ, 2021 С.29-30
2. Щєбликіна І.О., Щєбликіна З.В. Фінансове забезпечення операційної (виробничої) системи підприємства. Сучасні технології управління соціально-економічним розвитком України в умовах глобальних викликів сьогодення : Матеріали IV Всеукр. наук-практ. конф. м. Запоріжжя, 21-22 листоп. 2024 р. Запоріжжя, 2024. С. 95-99
3. Щєбликіна І.О., Щєбликіна З.В. Інтенсифікація інноваційного розвитку виробничих підприємств. Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях: зб. матеріалів ХІХ міжнар. наук-практ. конф., м. Запоріжжя, 17-18 жовтня 2024 р. Запоріжжя, 2024. С. 95-96

ФОРМУВАННЯ СТАБІЛЬНОГО ПЕРСОНАЛУ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний бізнес розвивається дуже швидко, стає все більш глобалізованим і конкурентним. У таких умовах успіх підприємства значною мірою залежить від того, наскільки ефективно воно управляє своїм персоналом.

Ефективне управління людьми — це одна з основ стабільного розвитку організації. Воно дає змогу компанії краще функціонувати, швидше реагувати на зміни ринку та досягати стратегічних цілей.

У сучасних умовах нестабільного ринку та зростаючої конкуренції стабільний персонал є однією з найважливіших передумов ефективної діяльності підприємства. Наявність постійної команди кваліфікованих працівників забезпечує безперервність виробничих і управлінських процесів, сприяє підвищенню продуктивності праці, знижує витрати на підбір та навчання нових працівників.

Глобальна мета управління персоналом полягає у формуванні, розвитку та реалізації з максимальною ефективністю кадрового потенціалу організації.

Система управління персоналом потребує постійного удосконалення у контексті створення організаційного процесу збереження та оптимального використання людського потенціалу для успішного функціонування підприємства [1].

Збереження кадрів допомагає уникнути втрати професійного досвіду, налагоджених внутрішніх комунікацій та специфічних знань, що є особливо важливими для забезпечення високої якості роботи. Водночас плинність персоналу створює додаткові ризики для стабільності компанії, ускладнює досягнення стратегічних цілей і знижує рівень мотивації колективу.

Формування стабільного персоналу передбачає комплексний і системний підхід. Одним із ключових завдань є створення комфортних умов праці, конкурентної системи

оплати, ефективної мотивації та можливостей для кар'єрного і професійного зростання. Успішна кадрова політика повинна бути спрямована на довгострокову співпрацю з працівниками, враховувати їх потреби та очікування.

Служба управління персоналом (HR) відіграє центральну роль у формуванні й утриманні стабільного трудового колективу. Саме вона відповідає за залучення кваліфікованих фахівців, організацію процесу адаптації, розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації, створення позитивного психологічного клімату та підтримку корпоративної культури.

Отже, стабільний персонал - це не лише кадровий ресурс, а стратегічна перевага підприємства. Саме завдяки згуртованій, мотивованій та професійній команді компанія може досягати високих результатів, залишатися конкурентоспроможною та розвиватися у довгостроковій перспективі.

Отже, визнання персоналу стратегічним ресурсом у системі антикризового управління - це не лише управлінська теза, а конкретна практика, що дає вимірювані результати. Підприємства, які здатні сформувати сильний внутрішній людський потенціал, отримують гнучкість, інноваційність та стійкість - три ключові характеристики для успішного подолання будь-якої кризи [3, с. 645].

У сучасних умовах роль персоналу значно зростає. Працівники вже не сприймаються лише як виконавці завдань - вони стали головною рушійною силою змін і розвитку підприємства. Саме тому питання стабільності кадрів набуває стратегічного значення.

Стабільний персонал забезпечує не лише технічну ефективність, а й сприяє формуванню сильної корпоративної культури, яка об'єднує працівників спільними цінностями, цілями та підходами до роботи. Це підвищує рівень довіри в колективі, сприяє кращій командній взаємодії, зменшує конфліктність і підвищує загальний рівень задоволеності працею.

Ще одним важливим аспектом є розвиток лояльності працівників. Якщо співробітники бачать перспективу професійного зростання, відчувають підтримку з боку керівництва, мають стабільні умови праці та отримують гідну оплату - вони

прагнуть залишатися в компанії надовго. Це, у свою чергу, зміцнює кадровий потенціал підприємства і створює умови для довгострокового планування.

В сучасних умовах важливою складовою управління персоналом підприємства може стати створення зручних умов для безпосереднього розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного саморозвитку та самовдосконалення [2, с.57].

Варто також зазначити, що стабільний персонал дозволяє значно краще впроваджувати інновації та зміни. Досвідчені та згуртовані працівники легше адаптуються до нових умов, швидше опановують нові технології, підтримують розвиток підприємства зсередини. Саме тому управління персоналом повинно бути не лише адміністративною функцією, а важливою частиною стратегічного управління компанією.

На практиці формування стабільного колективу вимагає постійного аналізу потреб працівників, моніторингу рівня задоволеності, розвитку систем мотивації та винагород, а також інвестування в навчання та підвищення кваліфікації. Необхідно враховувати і сучасні тенденції — зокрема, гнучкий графік роботи, баланс між професійним і особистим життям, розвиток лідерських якостей і кар'єрного консультування.

Система формування стабільного колективу включає різні інструменти та підходи, які допомагають утримати кваліфікованих працівників і покращити загальну ефективність роботи організації.

У сучасних умовах ринку персонал розвивається дуже динамічно. Це стосується не тільки оновлення професійних знань і навичок, але й зростання важливості таких якостей, як відповідальність, ініціативність, здатність до навчання. Освіта, кваліфікація та професійні здібності стали основними вимогами до працівників. Але на практиці часто виявляється, що ці характеристики не відповідають реальним потребам виробництва.

Тому, щоб сформувати сильну й конкурентоспроможну команду, підприємству потрібно постійно вдосконалювати свою кадрову політику та підвищувати ефективність роботи HR-служби.

Отже, формування стабільного персоналу є багатограним процесом, що охоплює не лише підбір і утримання працівників, а й створення умов для їх постійного розвитку, мотивації та самореалізації. Успішні компанії розглядають персонал не як витратну статтю, а як головний актив, у який варто інвестувати час, ресурси та увагу.

У зв'язку з цим, сучасні служби управління персоналом мають діяти не лише як виконавці кадрових процедур, а як стратегічні партнери керівництва. Їх завдання полягає у прогнозуванні потреб у кадрах, розробці ефективної кадрової політики, побудові системи розвитку та оцінювання персоналу, формуванні корпоративної культури, яка сприятиме довготривалому утриманню ключових фахівців.

Також важливою умовою стабільності є відкритість до діалогу з працівниками, зворотний зв'язок, вивчення їхніх очікувань і потреб. Забезпечення психологічного комфорту, справедливості у прийнятті рішень, прозорості кар'єрних можливостей та визнання досягнень працівників є чинниками, які напряду впливають на бажання залишатися в компанії.

У підсумку можна зробити висновок, що стабільний персонал - це не просто кадрова постійність, а результат грамотної, послідовної й стратегічно орієнтованої кадрової політики, яка враховує сучасні виклики, потреби бізнесу та очікування працівників. Такий підхід дає змогу не лише зберегти найкращих співробітників, але й забезпечити стійкий розвиток, високу ефективність та конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

Список використаної літератури:

1. Продіус О. І., Афанасенко М. А., Лемешко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>
2. Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 1-2 (41). С. 56-58.
3. Щебликіна І.О., Щебликіна З.В. Персонал як стратегічний ресурс в системі антикризового управління підприємством. Сучасна вища освіта: досягнення, виклики та перспективи розвитку в умовах невизначеності : зб. матеріалів III-ї міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 10-11 жовтня 2025 р. Запоріжжя, 2025. С. 642-646

ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Реалізація інноваційної діяльності призводить до появи результатів, що відображають рівень її ефективності. Водночас успішність будь-якої діяльності значною мірою визначається якістю управління. Управлінський процес на підприємстві охоплює низку взаємопов'язаних етапів, які науковці пропонують класифікувати на три ключові бізнес-процеси: інноваційний, операційний та обслуговування після реалізації продукції [3]. При цьому саме інноваційний процес виступає головним чинником формування конкурентних переваг підприємства, адже своєчасне впровадження нововведень у більшості випадків забезпечує вищу результативність, ніж навіть добре налагоджена щоденна операційна діяльність. Ефективна інноваційна діяльність завжди породжує низку результатів. У тлумачному словнику поняття «ефект» трактується як наслідок певних дій, заходів чи причин, тоді як «ефективність» характеризує будь-який процес або об'єкт з точки зору його суспільної користі, продуктивності та інших позитивних властивостей. В економічному словнику це поняття розкривається ширше: ефект визначається як досягнутий результат, що може мати матеріальне, фінансове чи соціальне вираження [2]. Відтак інноваційний ефект можна розуміти як отримання додаткових вигідних позицій у матеріальній, грошовій та соціальній площині, які виникають завдяки реалізації комплексу економічних, технічних, правових та соціальних заходів, спрямованих на створення, впровадження та використання інновацій.

На початковому етапі оцінювання результативності інноваційної діяльності ключовим завданням є дослідження зовнішнього середовища підприємства. Це включає аналіз ринку інноваційної продукції та визначення рівня науково-технічного розвитку галузі на регіональному, національному й міжнародному рівнях.

Вивчення внутрішнього середовища підприємства передбачає оцінку його конкурентних позицій, інноваційного потенціалу, ступеня використання внутрішніх

можливостей для впровадження новачій, а також рівня інноваційної активності. Окремо розглядається забезпеченість підприємства науково-інформаційними ресурсами.

Основними критеріями ефективності інноваційної діяльності виступають: науковий потенціал організації, якість інформаційного забезпечення та конкурентоспроможність розробок, що дозволяють досягати стратегічних цілей підприємства.

На третьому етапі аналізу увага зосереджується на визначенні можливих напрямів розвитку підприємства, його потребах у нововведеннях та джерелах фінансування. Цей етап базується на результатах оцінки зовнішніх і внутрішніх чинників та безпосередньо впливає на ефективність подальших кроків.

Завершальний етап аналізу передбачає оцінювання результативності інноваційних проєктів, які реалізуються підприємством.

У більшості наукових праць головний акцент робиться на визначенні економічного ефекту. Його оцінювання враховує потребу інвестування в інноваційний проєкт, тому базується на інвестиційних підходах і зазвичай здійснюється через систему показників, що відображають доцільність вкладення коштів у такі проєкти. Економічний ефект трактується як перевищення вартості отриманих результатів інноваційної діяльності над витратами, які були необхідні для їх досягнення. Сукупність усіх окремих ефектів формує інтегральний інноваційний ефект. Кожен із них оцінюється за допомогою певних показників, що у комплексі визначають загальну, тобто інтегральну ефективність інноваційної діяльності. Загалом ефективність розглядається як відносний показник результативності процесу, операції чи проєкту, який визначається співвідношенням отриманого результату до витрат, що його забезпечили [2]. Оцінювання результативності інноваційної діяльності підприємства передбачає врахування низки чинників, що можуть впливати на кінцевий ефект. Серед них – часові параметри, якість та масштабність процесів; рівень освоєння нововведень у виробництві; способи отримання інформації; умови використання інноваційного продукту; а також інфляційні ризики та фактори невизначеності.

На цьому етапі визначається ефективність інноваційної діяльності шляхом розрахунку відповідних показників, кількість яких може відрізнятися залежно від підходів різних дослідників. Вибір конкретного показника зумовлюється видом отриманого ефекту, характеристиками та умовами виробництва і споживання інновацій, а також базою для порівняння.

До основних індикаторів оцінки належать:

- коефіцієнт ефективності інвестицій у сферу інновацій;
- частка прибутку від інноваційної діяльності у загальному прибутку підприємства;
- показник збалансованості грошових потоків;
- результати на етапах проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, впровадження нововведень та функціонування підприємства з точки зору тривалості процесу розробки й реалізації інновацій.

Заключний етап аналізу передбачає оцінку впливу інноваційної діяльності на фінансову стабільність підприємства та його конкурентні позиції на ринку. Також здійснюється виявлення причин, що гальмують інноваційний розвиток, що у майбутньому дозволить сформувати заходи для його активізації. Підсумком є зіставлення результатів інноваційної діяльності з попереднім періодом.

Інноваційна діяльність забезпечує підприємству додаткові вигоди у матеріальній, фінансовій та соціальній сферах, що виникають завдяки реалізації комплексу економічних, технічних, правових і соціальних заходів, спрямованих на створення, впровадження та використання нововведень. Її результат проявляється у сукупності взаємопов'язаних ефектів. Для визначення рівня ефективності інноваційної діяльності необхідно застосовувати комплексний підхід, який враховує як зовнішні, так і внутрішні чинники впливу на підприємство, якість організації процесу впровадження інновацій та результативність окремих інноваційних проєктів.

Єдиний універсальний показник інтегральної результативності інноваційної діяльності наразі відсутній, адже її оцінювання у різних підприємствах визначається специфікою самих інновацій, умовами їх створення та використання. Комплексна

ефективність інноваційного процесу повинна охоплювати не лише економічні результати, а й інші наслідки, що виникають у результаті впровадження нововведень. Досягнення найвищого рівня ефективності значною мірою залежить від якісного аналізу на початкових стадіях, ще до запуску окремих інноваційних рішень, а також від скорочення часу між розробкою інновації та її переходом у серійне виробництво.

Список використаних джерел:

1. Бражко О. В. Інновації, венчурне інвестування і маркетингові технології в умовах нової економіки. Сталій розвиток економіки. 2013. № 19. С. 12.
2. Тлумачний словник економіста / за ред. С. М. Гончарова. К. : Центр учбової літератури, 2009. 264 с.
3. Завальнюк В. В. Принципи управління інноваційною діяльністю. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2013. 5 (1), С. 182–185.
4. Курмаєв П.Ю., Матрос О.М. Аналіз інноваційної діяльності підприємств та її обліково-аналітичне забезпечення. Економіка. Фінанси. Право. 2015. 10, С. 21-27.
5. Лихолет С. І. Сучасні підходи оцінки ефективності економічного стимулювання інноваційної діяльності промислових підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2016. №1. С. 9-14.
6. Скалюк Р. В., Декалюк О. В. Ефекти та ефективність інноваційної діяльності промислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 1. С. 152.

*Свинцова С.В.,
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького,*

*Намлієва Н.В.
кандидат економічних наук, доцент
Мелітопольський державний педагогічний університет
Богдана Хмельницького*

ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

Сучасні соціально-економічні трансформації та реформування системи освіти зумовлюють необхідність підвищення ефективності управління загальноосвітніми навчальними закладами. Освітні установи функціонують в умовах конкурентного середовища, зростання вимог з боку суспільства, батьків і здобувачів освіти, що актуалізує потребу в нових управлінських підходах. Одним із таких підходів є використання маркетингових технологій, які дозволяють орієнтувати діяльність закладу на реальні потреби споживачів освітніх послуг, підвищувати якість освіти, імідж і конкурентоспроможність школи.

Маркетингові технології в управлінні освітою розглядаються не як комерційний інструмент, а як засіб раціонального планування, ефективної комунікації, прогнозування розвитку та оптимального використання ресурсів навчального закладу.

Управління загальноосвітнім навчальним закладом є цілісним динамічним процесом, що включає аналіз стану освітньої діяльності, планування розвитку, організацію роботи колективу, мотивацію учасників освітнього процесу та контроль результатів. Ефективне управління передбачає здатність керівника адаптувати діяльність закладу до змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб школи.

Маркетингові технології в управлінні освітою визначаються як система організованих дій і процедур, спрямованих на виявлення, формування та задоволення потреб споживачів освітніх послуг шляхом використання управлінських, інформаційних і комунікаційних інструментів. Вони інтегруються у всі рівні управління навчальним закладом та доповнюють традиційні управлінські технології.

Важливим є маркетинговий аспект управління, який полягає в орієнтації управлінських рішень на потреби учнів, батьків, педагогів і громади, формуванні позитивного іміджу закладу та забезпеченні його сталого розвитку.

Ефективне використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом можливе за дотримання певних педагогічних умов, які поділяються на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні педагогічні умови: науково-технологічний розвиток та доступ до сучасних інформаційно-комунікаційних технологій; культурно-освітнє середовище, орієнтоване на якісну освіту та партнерську взаємодію; соціально-економічні чинники, що визначають потребу в ефективному управлінні ресурсами; державна освітня політика та нормативно-правове забезпечення діяльності навчальних закладів.

Внутрішні педагогічні умови: рівень матеріально-технічного забезпечення закладу; наявність науково-методичної бази; професійна майстерність педагогічного колективу; управлінська компетентність керівників та здатність до інноваційної діяльності.

Дотримання зазначених умов забезпечує доцільність і результативність використання маркетингових технологій у шкільному управлінні.

Управління загальноосвітнім навчальним закладом із використанням маркетингових технологій реалізується через такі напрями: аналіз освітніх потреб учнів, батьків і громади; планування розвитку закладу з урахуванням попиту на освітні послуги; формування позитивного іміджу школи; налагодження ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації; управління персоналом і мотивація педагогічного колективу; залучення додаткових ресурсів для розвитку навчального закладу.

Доцільним є застосування комплексу маркетингу, що включає освітню послугу, умови її надання, комунікацію та людський ресурс як ключовий чинник успіху.

Процес використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом доцільно реалізовувати поетапно: 1. аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища закладу; 2. визначення управлінських цілей і пріоритетів розвитку; 3. планування управлінських дій із використанням маркетингових

інструментів; 4. організація та реалізація запланованих заходів; 5. моніторинг, контроль і корекція управлінських рішень.

Такий алгоритм забезпечує системність і цілеспрямованість управлінської діяльності.

Застосування маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом сприяє: підвищенню якості освітніх послуг; зростанню конкурентоспроможності та привабливості школи; покращенню психологічного клімату в колективі; професійному зростанню педагогів; ефективнішому використанню матеріальних і людських ресурсів; підвищенню рівня задоволеності учасників освітнього процесу.

Маркетингові технології є важливим інструментом сучасного управління загальноосвітнім навчальним закладом. Їх використання за наявності відповідних педагогічних умов забезпечує системний розвиток школи, підвищення якості освіти та ефективну взаємодію з усіма учасниками освітнього процесу. Орієнтація управління на потреби людини, розвиток комунікації та стратегічне планування є запорукою успішного функціонування закладу освіти в сучасних умовах.

СЕКЦІЯ 2

РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ КРАЇНИ ТА РЕГІОНІВ

*Глущенко Ю.А.,
кандидатка економічних наук, доцент
Полтавський університет економіки і торгівлі*

*Пилипенко К.А.
докторка економічних наук, професорка
Мелітопольський державний педагогічний університет
Богдана Хмельницького*

ПАРТНЕРСЬКЕ ВРЯДУВАННЯ: ЗАРУБІЖНА ТА УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА

Партнерське врядування займає важливе місце серед сучасних моделей публічного управління. Принципи партнерства, відкритості та колективної відповідальності різних учасників суспільного процесу акцентують увагу на модернізації публічних інституцій через ефективну співпрацю [2]. Це включає взаємодію між державними органами, бізнесом, громадськими організаціями та громадянами, що сприяє покращенню якості управлінських рішень, підвищенню прозорості та зміцненню довіри до інститутів влади. У свою чергу, це забезпечує більш ефективне використання ресурсів, розвиток демократії та залучення широких верств населення до процесу ухвалення рішень.

У країнах Європейського Союзу партнерські механізми інтегровані в багаторівневе врядування, що закріплено в Європейському Кодексі поведінки щодо партнерства [6]. На відміну від традиційних ієрархічних підходів, де держава домінує в ухваленні рішень, партнерське врядування створює середовище, в якому державні інституції, бізнес, громадські організації та громадяни взаємодіють як рівноправні партнери.

Цей підхід забезпечує більш інклюзивний і прозорий процес прийняття рішень, що сприяє кращому врахуванню інтересів різних сторін і покращує ефективність управлінських рішень. Поєднання знань, ресурсів та досвіду різних учасників дозволяє значно підвищити якість політик, сприяє прозорості та зміцнює довіру до державних

інституцій. В результаті, така взаємодія між державними органами, бізнесом і громадянами створює сприятливе середовище для сталого розвитку та реалізації ефективних публічних стратегій.

Особливо значущою складовою партнерського підходу є партисипативне бюджетування, яке в ЄС використовується як інструмент прямої демократії та фінансової участі громадян у формуванні бюджетних рішень. Це дозволяє громадянам безпосередньо впливати на розподіл бюджетних коштів, підвищуючи тим самим прозорість та відповідальність органів влади [2]. Модель партнерської взаємодії активно застосовується в країнах Європейського Союзу, Скандинавії, Великій Британії та США в таких сферах, як регіональний розвиток, екологічна політика, соціальні програми, цифрова трансформація та модернізація публічних послуг. Завдяки такому підходу, відбувається інтеграція громадян у процеси ухвалення рішень, що сприяє більш ефективному використанню ресурсів та покращує якість державних послуг.

Скандинавські країни, відомі своїми традиціями суспільного консенсусу, активно використовують механізми співучасті, включаючи громадський бюджет на муніципальному рівні, що дозволяє громадянам безпосередньо впливати на розподіл місцевих бюджетних коштів [5]. У Великій Британії інструменти локальної демократії та партнерської стратегії поєднуються з бюджетною участю громад у плануванні місцевої інфраструктури, що сприяє розвитку ефективних і прозорих міських політик [4]. У США механізми партисипативного бюджету активно впроваджуються в таких містах, як Нью-Йорк, Чикаго, Сіетл та Бостон, де громадяни мають можливість брати участь у визначенні пріоритетів витрат і впливати на процеси бюджетного планування на місцевому рівні.

Партисипативний бюджет підвищує прозорість, формує довіру та посилює відповідальність влади. Він дозволяє громадянам визначати бюджетні пріоритети, контролювати витрати та сприяє розвитку локальної демократії. Це зміцнює соціальний капітал громади та робить використання публічних коштів більш відкритим і ефективним.

Для України партнерське врядування в поєднанні з партисипативним бюджетом відкриває нові можливості для відбудови, регіонального розвитку та зміцнення

місцевого самоврядування. Успіх цих підходів залежить від вдосконалення законодавства, розвитку цифрової інфраструктури, забезпечення прозорості даних і готовності влади та громадян до співпраці.

Партисипативний бюджет в Україні впроваджено з 2015 року за підтримки Фондації ПАУСІ в чотирьох містах — Черкаси, Чернігів, Полтава, Луцьк — у рамках проекту, реалізованого за фінансування Польщі та Канади [1; с.103].

Цей інструмент став продовженням децентралізації та цифрової трансформації. Більшість громад уже використовують бюджети участі, а цифрові платформи, зокрема Громадський Проект, підтримують цей процес. За три роки статистика виглядає наступним чином (табл.1).

Таблиця 1

Дані результатів діяльності сайту Громадський проект в Україні за 3 роки

Найменування	кількість
Міст та громад, од.	100
Користувачів системи, млн	5
Голосуючих, млн	1,1
Спрямовано коштів, млрд.грн	1,0

Побудовано авторами за даними сайту (URL: <https://pb.org.ua/#rec53440138>)

Як свідчать дані відображені в таблиці 1, інформація за три роки надається без чіткої прив'язки до конкретних періодів, а також без автоматичного оновлення. Це ускладнює перевірку актуальності даних. Окрім того, відсутня інтерактивна аналітика для моніторингу прогресу проектів та порівняння витрат, що знижує прозорість і зручність для користувачів.

Для покращення роботи сайту необхідно впровадити автоматичне оновлення даних і чітко вказувати періоди їх актуальності. Важливо також структурно подати інформацію в розрізі регіонів, областей та громад, а також додати аналітичні інструменти для відслідковування витрат і прогресу проектів. Це не лише підвищить прозорість процесу, але й залучить громадян до більш активної участі у партисипативному бюджетуванні.

Таким чином, підсумовуючи дослідження, варто зазначити, що розширення партнерських форм взаємодії, зокрема партисипативного бюджетування та інших

механізмів співпраці між владою, громадськістю та бізнесом, є необхідним для підвищення ефективності управління та зміцнення демократичних інститутів в Україні.

Це створює умови для більш прозорості, підзвітності та орієнтованої на громадян системи управління, що є ключовим фактором для успішної модернізації публічного сектору та розвитку сталих демократичних процесів.

Список використаних джерел:

1. Глущенко Ю. А. Партиципаторний бюджет як інноваційний інструмент управління на місцевому рівні. Вісник НАДУ при Президентові України. Вип.4. 2017. С. 100–106. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/edd14139-91eb-4c0f-839c-3ba619c46657/content>
2. Calistru E. Enhancing Fiscal Transparency through Participatory Budgeting in the EU. Economic and Monetary Union and Economic and Social Cohesion. № 591. C/2025/101. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/>
3. Innovative Government. OECD, Governance Directorate. OECD. [online resource]. URL: <https://www.oecd.org/en/about/directorates/directorate-for-public-governance.html>
4. Local Strategic Partnerships. Government Archive Materials. URL: <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk>
5. Nordic Council of Ministers. Publications Catalogue. URL: <https://norden.org/en/publication>
6. On the European code of conduct on partnership in the framework of the European Structural and Investment Funds. Commission delegated regulation (EU) No 240/2014. Official Journal of the European Union. of 7 January 2014. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2014/240/oj/eng

*Єременко О.О., Сажнів М.М.
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

*Захарова. Н. Ю. кандидат економічних наук, доцент
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У ФОРМУВАННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Публічне адміністрування відіграє ключову роль у забезпеченні інвестиційної привабливості регіонів України, оскільки саме органи державної влади та місцевого самоврядування формують інституційні умови, регуляторне середовище та інфраструктурні передумови залучення капіталу. У контексті модернізації економіки та необхідності відновлення регіонів після воєнних руйнувань інвестиційна активність стає одним із визначальних чинників сталого розвитку.

Сьогодні, аналізуючи питання інвестицій у регіони України, можна чітко побачити, що ситуація суттєво змінилася порівняно з довоєнним періодом. Раніше інвестори орієнтувалися на традиційні показники, рівень податків, простоту реєстрації бізнесу, вартість робочої сили. Проте в умовах повномасштабної війни на перший план вийшли зовсім інші критерії: фізична безпека людей та активів, а також спроможність місцевої влади ефективно працювати з коштами міжнародних партнерів.

Відтак публічне адміністрування перестає бути формальною бюрократичною функцією й перетворюється на ключовий механізм, що здатен конвертувати глобальний інтерес до України у конкретні виробничі, логістичні чи інфраструктурні проекти. Без професійних управлінців на місцях інвестиційні ресурси просто не досягнуть реального сектору економіки.

Якщо розглянути зміни в підходах влади, можна помітити переорієнтацію надання сервісів та забезпечення більшої передбачуваності для бізнесу. Це підтверджується і статистично. У 2021-2023 рр. індекс інвестиційної привабливості України демонстрував стале зниження, що відображає погіршення інституційних та безпекових умов, спад економічної активності та зростання ризиків для інвесторів

унаслідок війни. Починаючи з 2024 року, спостерігається помірне покращення індексу до рівня 2,70 у 2025 році (рис. 1). Це свідчить про поступове відновлення інвестиційних очікувань, стабілізацію макроекономічних процесів та активізацію реформ, спрямованих на підтримку бізнес-середовища. Водночас значення індексу все ще залишаються нижчими за докризові, що вказує на необхідність подальшого посилення регіональної економічної політики, удосконалення регуляторних механізмів, зміцнення інституційної спроможності та створення умов для довгострокового інвестування [1, 2].

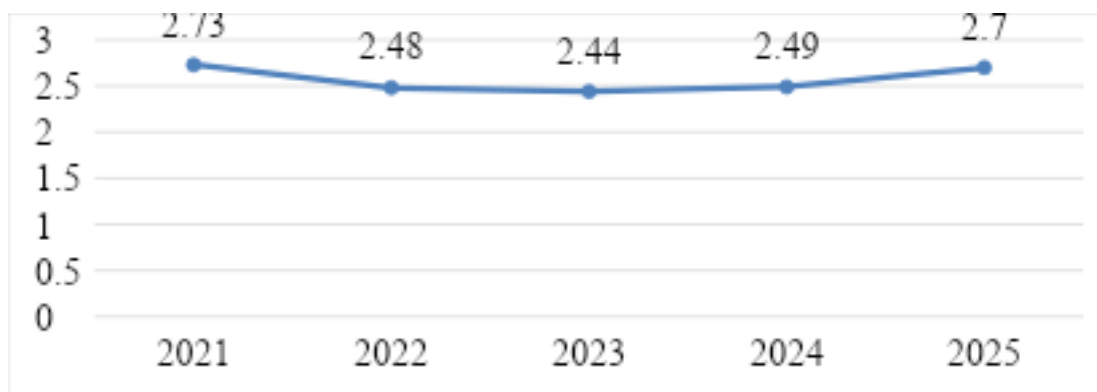


Рис. 1 Динаміка індексу інвестиційної привабливості України

Нині важливо не стільки зосереджуватися на пошуку нових іноземних інвесторів, скільки зберегти тих, хто вже працює в Україні й продовжує інвестувати у свої проєкти. Опитування свідчать, що близько 70% компаній, які вже присутні на українському ринку, готові інвестувати й надалі. Це значний кредит довіри, але він супроводжується очікуванням, бізнес потребує адекватної підтримки з боку місцевої влади, прозорих та зрозумілих правил. Чинний інвестор, по суті, є найкращим промоутером регіону, якщо він вирішить піти, це стане негативним сигналом для потенційних інвесторів.

Окрему увагу слід приділити програмі Ukraine Facility від Європейського Союзу [3, 4], яка фактично стає основою сучасної регіональної політики розвитку. Вона відкриває для громад безпрецедентні можливості фінансування, але водночас висуває нові вимоги до їхнього управлінського потенціалу. ЄС не надаватиме фінансування без детально підготовлених, економічно обґрунтованих проєктів. Це означає перехід від практики формальних запитів на дотації до повноцінного проєктного менеджменту за міжнародними стандартами. Звідси і підсвічується проблема, що у багатьох громадах

досі бракує кваліфікованих фахівців.

У межах Ukraine Facility передбачено майже 7 млрд. євро на інвестиційні проекти та покриття ризиків, що підкреслює значення якісного публічного адміністрування. І саме від рівня підготовки проектних заявок на місцевому рівні залежить, чи отримає громада фінансування. Додатковим фактором довіри є використання цифрової екосистеми «DREAM», яка забезпечує повну прозорість реалізації кожного проекту. Громади, що здатні працювати з цим інструментом, автоматично посилюють довіру донорів.

Важливо також відзначити зміни у Державній стратегії регіонального розвитку [5]. Влада відмовляється від уніфікованого підходу, почавши класифікувати території за функціональними типами: «території відновлення», «полюси зростання», «території з особливими умовами розвитку». Це дозволяє враховувати різні потреби регіонів, адже, наприклад, тилові громади на заході та деокуповані райони на сході мають абсолютно різні стартові умови та ризики. Відповідно, і управлінські інструменти повинні бути диференційованими.

Для подальшого економічного розвитку критично важливими є два напрями, що повністю залежать від ефективності місцевої влади. По-перше, це створення індустріальних парків у форматі “під ключ”, коли територія забезпечена всією необхідною інфраструктурою: електроенергією, водою, дорогами. Бізнес зацікавлений у максимально швидкому старті роботи без багаторічних процедур підключення. По-друге, це формування дієвих механізмів страхування воєнних ризиків, без яких інвестор не готовий будувати виробничі об’єкти у зоні потенційної небезпеки. Тут важлива взаємодія місцевого самоврядування з державними структурами та міжнародними партнерами.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що роль публічного адміністрування в Україні за останні роки зазнала суттєвих трансформацій. Воно стає не інструментом формального контролю, а механізмом активної економічної координації та відповідальності. При цьому ефективність управлінських рішень, якість регуляторної політики, розвиток цифрових сервісів, прозорість взаємодії з бізнесом та здатність до стратегічного планування визначають можливості регіонів щодо залучення інвестицій,

стимулювання економічного розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. 70% опитаних компаній інвестуватимуть в Україну попри війну, Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/70-opytanyh-kompanij-investuvatymut-v-ukrayinu-popry-vijnu/>
2. В Україні покращився інвестиційний клімат. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/11/05/139263393/>
3. Ukraine Facility - Програма фінансової підтримки України від ЄС. <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>
4. Уряд затвердив План для реалізації програми Ukraine Facility, Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zatverdyv-plan-dlia-realizatsii-prohramy-ukraine-facility>
5. Уряд затвердив зміни до Державної стратегії регіонального розвитку, Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zatverdyv-zminy-do-derzhavnoi-stratehii-rehionalnoho-rozvytku>

*Колєснікова А.С.
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

*Рунчева Н.В., доктор економічних наук, професор
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ ТА ПОТЕНЦІАЛ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ТА УКРАЇНИ

У сучасному суспільстві забезпечення гендерної рівності є ключовою умовою демократичного розвитку, соціальної справедливості та ефективного державного управління. Європейський Союз протягом десятиліть формує комплексну гендерну політику, що ґрунтується на чітких принципах та механізмах захисту прав людини. Для України, яка рухається шляхом європейської інтеграції, вивчення та впровадження цих принципів має особливе значення. Аналіз ключових підходів ЄС та їхнього потенціалу для українського контексту дозволяє визначити стратегічні напрями розвитку національної гендерної політики та підвищити її ефективність. Основні принципи гендерної рівності в ЄС включають наступне.

Першим основним принципом є рівні права і можливості. Даний принцип полягає у забезпеченні однакових прав і можливостей для жінок і чоловіків у всіх сферах життя. Це означає, що незалежно від статі, кожна людина має право на рівний доступ до працевлаштування, освіти, охорони здоров'я, а також можливість брати участь у політичному житті країни. Забезпечення рівних прав сприяє створенню справедливого суспільства, де немає дискримінації на основі статі, а кожен може реалізувати свій потенціал у повній мірі.

Гендерна рівність передбачає, що враховуються інтереси, потреби та пріоритети як жінок, так і чоловіків, з визнанням різноманітності різних груп жінок і чоловіків. Гендерна рівність не є жіночою проблемою, але повинна стосуватися та повною мірою залучати як чоловіків, так і жінок. Рівність між жінками та чоловіками розглядається як питання прав людини, так і як передумова та показник сталого розвитку, орієнтованого на людину [1].

Другий основний принцип — недискримінація за ознакою статі. Принцип передбачає повну заборону будь-яких форм дискримінації, спрямованих на людину через її стать. Недискримінація означає, що жінки і чоловіки повинні мати рівні умови в усіх сферах життя — від доступу до працевлаштування і освіти до участі в політичному, економічному та суспільному житті. Форми дискримінації можуть бути як прямими (наприклад, відмова у прийомі на роботу через стать), так і непрямими (наприклад, політика компанії, яка формально є нейтральною, але фактично створює несправедливі умови для певної статі). Принцип недискримінації гарантує, що жодна особа не буде обмежена у своїх правах і можливостях через свою гендерну приналежність.

Цей принцип є основою багатьох міжнародних договорів. Зокрема Конвенцію про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW), прийняту Генеральною Асамблеєю ООН у 1979 році, часто називають міжнародним біллем про права жінок. Вона складається з преамбули та 30 статей, визначає, що являє собою дискримінація щодо жінок, і встановлює порядок денний національних дій щодо припинення такої дискримінації [2].

Третій основний принцип — інтеграція гендерного аспекту (гендерний мейнстрімінг). Гендерний мейнстрімінг — це глобально визнана стратегія сприяння гендерній рівності. Мейнстрімінг передбачає забезпечення того, щоб гендерні перспективи та увага до мети гендерної рівності були центральними в усіх видах діяльності — розробці політики, дослідженнях, адвокації/діалозі, законодавстві, розподілі ресурсів, а також плануванні, впровадженні та моніторингу програм і проектів [2].

Четвертий основний принцип — підтримка балансу між роботою та особистим життям. Принцип передбачає створення таких умов, за яких жінки й чоловіки можуть ефективно поєднувати професійну діяльність із сімейними обов'язками, не жертвуючи ні кар'єрою, ні особистим життям. Йдеться про доступ до гнучкого графіка роботи, відпусток по догляду за дитиною (для обох батьків), розвиток інфраструктури догляду за дітьми та іншими залежними членами сім'ї. Забезпечення балансу між роботою та життям сприяє зменшенню стресу, підвищенню продуктивності праці та рівня

задоволеності життям. Також це важливий крок до рівного розподілу домашніх обов'язків між чоловіками й жінками.

П'ятий основний принцип — боротьба з насильством за ознакою статі. Принцип передбачає активну протидію всім формам насильства, що вчиняється на основі статевої приналежності — зокрема, насильству проти жінок і дівчат. Йдеться як про фізичне та сексуальне, так і про психологічне, економічне чи цифрове насильство.

Держави, організації та суспільство в цілому мають впроваджувати законодавчі, освітні, соціальні й превентивні заходи:

- ефективні механізми захисту постраждалих;
- програми підтримки та реабілітації;
- кампанії з підвищення обізнаності населення;
- покарання для кривдників.

Цей принцип закріплений, зокрема, в Стамбульській конвенції, яка є ключовим міжнародним документом щодо запобігання та боротьби з насильством над жінками.

На шляху до європейської інтеграції Україна зробила помітні кроки в напрямку гармонізації свого законодавства з гендерними стандартами ЄС. Зокрема, в останні роки відзначається активізація державної політики у сфері забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків.

Таблиця 1

Досягнення України у сфері гендерної рівності в контексті європейської інтеграції

№	Досягнення	Рік	Опис
1	Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»	2005	Визначає правові та організаційні основи державної політики у сфері забезпечення рівноправності.
2	Закон України «Про запобігання та протидію домашньому насильству»	2017	Створює механізми для захисту постраждалих осіб та притягнення винних до відповідальності.
3	Національний план дій з виконання Резолюції РБ ООН 1325 «Жінки, мир, безпека»	2020	Документ інтегрує гендерний підхід у сектор безпеки та оборони, з урахуванням ролі жінок у миротворчих процесах
4	Стратегія забезпечення рівних прав та	2022	Визначає довгострокову державну політику у сфері гендерної рівності.

	можливостей жінок і чоловіків до 2030 року		
5	Ратифікація Стамбульської конвенції	2022	Україна приєдналася до ключового міжнародного договору у сфері боротьби з насильством над жінками.
6	Розширення повноважень Урядового уповноваженого з гендерної політики	2022-2023	Посилено інституційну спроможність державних структур для реалізації гендерної політики.
7	Впровадження гендерного бюджетування	З 2020-х	Упроваджується на національному та місцевому рівнях як інструмент прозорого розподілу ресурсів.

Джерело: [3, 4, 5,]

У таблиці представлено основні законодавчі, стратегічні та інституційні досягнення України в галузі гендерної рівності в контексті євроінтеграції.

Таким чином, гендерна політика Європейського Союзу є основою демократичного розвитку та забезпечення прав людини, спрямованою на досягнення рівних прав і можливостей для жінок і чоловіків. Основні принципи цієї політики включають забезпечення рівних прав, недискримінацію за ознакою статі, інтеграцію гендерного аспекту в усі сфери діяльності, підтримку балансу між роботою та особистим життям, а також боротьбу з насильством за ознакою статі. Україна, рухаючись шляхом європейської інтеграції, вже досягла значного прогресу у гармонізації своєї законодавчої та інституційної бази з європейськими стандартами гендерної рівності. Важливими кроками стали прийняття законів, ратифікація міжнародних угод та впровадження стратегічних документів, спрямованих на покращення становища жінок та забезпечення рівних прав для всіх громадян. Однак для досягнення сталого розвитку в цій сфері необхідно продовжити комплексну роботу з реалізації гендерних принципів на всіх рівнях — від державної політики до культури та освіти. Це є важливою умовою для зміцнення демократичних процесів, соціальної справедливості та прав людини в Україні.

Список використаних джерел:

1. United Nations (n.d.). Gender equality and women's empowerment: Concepts and definitions. UN Women. Retrieved from. URL:

<https://www.un.org/womenwatch/osagi/conceptsanddefinitions.htm> (дата звернення: 14.09.2025).

2. United Nations (n.d.). Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women (CEDAW). United Nations. Retrieved from. URL: <https://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/> (дата звернення: 14.09.2025).

3. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> (дата звернення: 14.09.2025).

4. Про запобігання та протидію домашньому насильству. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-19#Text> (дата звернення: 14.09.2025).

5. Ковальська, Н. М. Гендерна політика в Україні: актуальність і новації / Н. М. Ковальська // Вісник ХНТУ. Публічне управління та адміністрування. 2023. № 4(87). С. 354. Режим доступу: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/530/506 (дата звернення: 14.09.2025).

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ СЕРВІСІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ГРОМАД

У сучасному інституційному середовищі цифрові сервіси публічного управління відіграють ключову роль у формуванні ефективної моделі розвитку територіальних громад. Цифровізація стала провідним чинником модернізації публічного сектору, оскільки дає змогу оптимізувати управлінські процеси, забезпечувати прозорість діяльності органів влади та створювати умови для якіснішого соціально-економічного розвитку.

Перехід до електронних сервісів значно розширює можливості громад у сфері надання послуг, управління ресурсами та комунікації з громадянами, формуючи сучасну модель публічного врядування, засновану на відкритості, оперативності та орієнтації на потреби населення. Розширення цифрової інфраструктури не лише модернізує управлінські процеси, але й створює передумови для підвищення якості взаємодії між громадянами та органами влади, що знаходить пряме відображення у трансформації системи надання адміністративних послуг.

Важливим елементом цифрової трансформації є розвиток інструментів електронної демократії, які створюють нові можливості для участі населення у прийнятті рішень та визначенні пріоритетів розвитку. Цифровізація публічних послуг в Україні супроводжується розвитком цифрових інструментів демократії, серед них: е-петиція, е-звернення, е-консультація, бюджет участі тощо. Відзначимо, що найбільшу активність у використанні інструментів е-демократії демонструють органи місцевого самоврядування, 97% яких мають доступ до якісної Інтернет-мережі [1]. Така технологічна база створює сприятливі умови для впровадження інновацій у врядуванні, сприяє підвищенню рівня довіри населення, забезпечує оперативність реакції на потреби громади та формує нові моделі взаємодії між владою і громадянами.

Одним із найважливіших ефектів цифровізації є покращення якості адміністративних послуг. Завдяки електронним сервісам значно скорочується час обробки звернень, мінімізується потреба у фізичному відвідуванні установ, зменшується черговість, а також знижується вплив людського фактору, що традиційно був одним із джерел бюрократичних бар'єрів. Портал «Дія», електронні кабінети для платників податків, цифрові сервіси у сфері земельних відносин та місцевих реєстрів створюють можливість швидкого та передбачуваного отримання послуг незалежно від місця проживання. Це особливо важливо для віддалених та малих сільських громад, де фізичний доступ до ЦНАПів часто є ускладненим.

Цифрові інструменти також відіграють важливу роль у підтримці процесу прийняття управлінських рішень. Сучасні громади потребують аналітичних даних щодо демографічної ситуації, економічних показників, інфраструктури, соціальних потреб населення та фінансових ресурсів. Використання GIS-систем, інтегрованих реєстрів та аналітичних платформ дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення, формувати стратегічні пріоритети розвитку, прогнозувати надходження до місцевих бюджетів і планувати інвестиційні проєкти. Наукові джерела відзначають, що громади, які впроваджують системи аналітики та моніторингу, демонструють вищу ефективність управління та краще забезпечують баланс між економічними та соціальними потребами.

Загалом цифрові технології у сфері публічного управління та адміністрування виконують низку важливих функцій:

- інформаційна — формування, збереження та передача інформації про управлінські процеси;
- комунікативна — забезпечення ефективної взаємодії між владою та громадянами;
- контрольна — моніторинг реалізації політик, публічний аудит ресурсів;
- аналітична — обробка великих масивів даних (big data) з метою підтримки прийняття рішень.

- регуляторна – реалізація управлінських повноважень через автоматизовані цифрові механізми (наприклад, електронна реєстрація бізнесу, нарахування пільг тощо) [2].

Вплив цифрових сервісів на соціально-економічний розвиток громад проявляється у кількох взаємопов'язаних вимірах.

По-перше, цифровізація сприяє зростанню якості публічних послуг, адже автоматизовані процедури підвищують швидкість обробки запитів, мінімізують бюрократичні бар'єри та забезпечують стандартизацію адміністративних дій. Це створює позитивний соціальний ефект у вигляді підвищення задоволеності населення рівнем обслуговування та зменшення транзакційних витрат.

По-друге, цифрові сервіси підсилюють економічний потенціал громад, оскільки дозволяють ефективніше управляти бюджетними коштами, оптимізувати податкове адміністрування, забезпечувати прозорість фінансових потоків і контролювати виконання програм соціально-економічного розвитку. Використання електронних закупівель, відкритих бюджетів та систем аналітики сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і стимулює конкуренцію.

По-третє, значний вплив цифровізації пов'язаний із підтримкою інвестиційної привабливості громад. Прозорість процесів управління, доступність регіональної статистики, наявність електронних карт інвестиційних об'єктів і цифрових реєстрів знижують інформаційні ризики для бізнесу. Це створює сприятливе середовище для залучення інвесторів, розвитку підприємництва та створення нових робочих місць.

По-четверте, цифрові сервіси сприяють соціальному розвитку громад, забезпечуючи доступ до електронних медичних сервісів, освітніх платформ, соціальних програм і комплексів підтримки соціально вразливих груп населення. Вони підвищують рівень цифрової інклюзії та забезпечують більш справедливу й рівноправну участь усіх груп населення в житті громади.

По-п'яте, цифровізація посилює інституційну спроможність місцевого самоврядування, адже автоматизовані системи управління, цифрові панелі моніторингу, GIS-платформи та інструменти управління проєктами сприяють обґрунтованому прийняттю рішень та більш ефективному плануванню розвитку.

Водночас розвиток цифрових сервісів супроводжується низкою викликів. Однією з головних проблем залишається цифрова нерівність між урбанізованими та сільськими територіями, що проявляється у недостатній якості інтернет-зв'язку та слабкій інфраструктурі. Значною перешкодою є також низький рівень цифрової грамотності окремих груп населення та кадровий дефіцит фахівців у сфері ІТ у місцевих органах влади. Додаткові ризики пов'язані з необхідністю забезпечення належного рівня кібербезпеки, захисту персональних даних та інтеграції різних цифрових систем між собою. Усе це потребує комплексної державної політики та підтримки з боку центральних органів влади.

Перспективи подальшого розвитку цифровізації громад пов'язані з модернізацією інфраструктури, інтеграцією електронних сервісів, розвитком муніципальних цифрових платформ «єдиного вікна», автоматизацією муніципальних послуг та розширенням інструментів електронної демократії. Важливим напрямом є формування цифрової культури та розвиток цифрової освіти, що має стати пріоритетом для громад, які прагнуть до сталого розвитку.

Узагальнюючи слід відзначити, що цифрові сервіси публічного управління формують нову парадигму розвитку територіальних громад, що базується на відкритості, ефективності, інклюзивності та використанні сучасних цифрових інструментів у процесах прийняття управлінських рішень. Вони підвищують якість публічних послуг, забезпечують прозорість управлінських процесів, сприяють соціальній інтеграції та зміцнюють економічний потенціал громад. Цифровізація стає не лише інструментом автоматизації процедур, а й ключовим чинником формування конкурентоспроможних, стійких та інноваційно-орієнтованих громад у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Бречко О. Вплив цифрових трансформацій на сферу публічних послуг. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. № 1. С. 199-207. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-33>
2. Шмагун А. В. Вплив цифрових технологій на ефективність публічного адміністрування в Україні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. Том 36 (75). № 4. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.4/16>

*Осипенко С.О.
кандидат економічних наук, доцент,
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

МІЖНАРОДНЕ ПАРТНЕРСТВО ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ЧИННИК МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах соціально-економічної та безпекової нестабільності територіальні громади України функціонують у стані системного та тривалого дефіциту фінансових, кадрових і інституційних ресурсів. Водночас процеси децентралізації суттєво розширили повноваження органів місцевого самоврядування, актуалізувавши потребу у пошуку нових інструментів забезпечення сталого місцевого розвитку. Одним із таких інструментів є міжнародне партнерство територіальних громад, зокрема у форматі міжмуніципального співробітництва.

Міжнародні партнерські зв'язки відкривають для громад доступ до фінансової допомоги, технічної підтримки, обміну управлінським досвідом та інноваційними практиками, що є особливо важливим у контексті повоєнного відновлення та європейської інтеграції України.

В цілому міжнародне партнерство територіальних громад слід розглядати як складову сучасної моделі місцевого розвитку, що ґрунтується на принципах субсидіарності, відкритості та мережевої взаємодії. Міжмуніципальне співробітництво сприяє підвищенню управлінської спроможності громад, формуванню соціального капіталу та інтеграції територій у міжнародний простір.

З позицій теорії регіонального розвитку, міжнародні партнерства виступають каталізатором інновацій, оскільки забезпечують трансфер знань, управлінських рішень та технологій, адаптованих до локальних потреб. В умовах децентралізації такі взаємодії набувають особливого значення, оскільки дозволяють громадам самостійно формувати траєкторії свого розвитку.

Проте слід зазначити, що міжнародне партнерство так і не стало основою сучасної моделі місцевого розвитку, адже згідно з даними, що надає програма «U-LEAD з Європою» понад 1000 громад в Україні не мають жодного міста-побратима,

що свідчить про відсутність навіть намірів місцевої влади налагодити міжнародні відносини з громадами країн-партнерів [1]. Така ситуація істотно обмежує можливості громад щодо залучення міжнародної допомоги та участі у донорських програмах.

В свою чергу згідно з даними внутрішнього дослідження міжнародної ініціативи Cities4Cities серед громад, що намагаються налагодити міжнародні міжмуніципальні відносини, лише 15% представників управлінських команд володіють англійською мовою. При цьому лише у 50% громад є проєктні менеджери. Відповідно це суттєво знижує конкурентоспроможність громад у процесах залучення міжнародної технічної допомоги.

Відповідно зазначені вище дані підтверджують висновок про те, що ефективність міжнародного партнерства територіальних громад визначається не лише зовнішніми можливостями, але й внутрішньою готовністю громад до такої взаємодії. Тому ключові чинники формування спроможності територіальних громад до розвитку міжнародного партнерства поєднують у собі наступні структурні складові (рис. 1):

- стратегічні пріоритети розвитку, які забезпечують узгодженість міжнародної співпраці з довгостроковими цілями громади та підвищують довіру міжнародних партнерів;
- доброчесність і прозорість діяльності органів місцевого самоврядування, що формують позитивний репутаційний імідж громади;
- активна громадськість, яка сприяє легітимності міжнародних проєктів і забезпечує суспільну підтримку партнерських ініціатив;
- високий рівень комунікації, зокрема міжкультурної та міжінституційної, що є основою для сталих партнерських відносин;
- готовність представників місцевої влади до професійного зростання та розвитку, включно з опануванням іноземних мов і навичок проєктного менеджменту.



Рис. 1. Ключові чинники формування спроможності територіальних громад до розвитку міжнародного партнерства

Також слід зазначити, що сукупність даних елементів формує інституційну основу для сталого розвитку міжнародного партнерства та підвищення ефективності його впливу на місцевий розвиток.

Отже в умовах сьогодення міжнародне партнерство територіальних громад України є важливим чинником місцевого розвитку. У період з 2022 по 2025 рр. спостерігається поступове зростання активності громад у сфері міжмуніципального співробітництва, однак значна частина територій залишається поза цими процесами, що в першу чергу обумовлено внутрішніми факторами і залежить виключно від територіальної громади.

Подальший розвиток міжнародного партнерства потребує системного підходу, що передбачає підвищення кадрової спроможності громад, розвиток стратегічного планування, посилення прозорості управління та активізацію участі громадськості. Реалізація цих завдань дозволить перетворити міжнародні партнерства на дієвий інструмент сталого місцевого розвитку та інтеграції України у європейський простір.

Список використаних джерел:

1. Анна Федоренко 5 основних факторів для залучення громадами міжнародної допомоги. 2025 URL:<https://decentralization.ua/news/19692>

*Осипенко С.О.,
кандидат економічних наук, доцент
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

*Козут І.А.
кандидат економічних наук, доцент,
заступник голови Мелітопольської районної
державної адміністрації Запорізької області*

МІСЦЕВІ ГРОМАДИ ЯК РУШІЙНА СИЛА РЕФОРМУВАННЯ ОСВІТИ: KEYС ПРОЄКТУ DECIDE

У сучасному суспільстві децентралізація розглядається як важливий інструмент модернізації системи державного управління, що сприяє підвищенню ефективності публічної політики та розширенню участі громадян у процесах прийняття рішень. У сфері освіти децентралізація забезпечує передумови для формування демократичного освітнього простору, який відповідає принципам участі, прозорості, відповідальності та інклюзивності. Особливого значення ці процеси набувають в умовах повномасштабної війни, що триває в Україні понад 3 роки. При цьому слід відмітити, що реформа децентралізації стала одним із ключових напрямів державної політики України від початку гібридної війни.

В результаті реалізації політики децентралізації влади відбувається зміна системи управління з монопольно-ієрархічної на партнерсько-горизонтальну, а ключова частина повноважень та фінансових ресурсів переходить від органів державної влади до органів місцевого самоврядування [1, с. 30]. Відповідно у сфері освіти процес децентралізації проявляється у делегуванні адміністративних, фінансових та управлінських функцій школам, громадам і регіонам.

Згідно з дослідженнями ЮНЕСКО, децентралізована модель управління сприяє підвищенню якості освіти, оскільки враховує локальні потреби, посилює відповідальність і стимулює інновації [2].

Завдяки запровадженню та розбудові децентралізованої системи управління освітою громади отримали можливість самостійно формувати освітню політику, яка відповідає локальним викликам і наявним фінансовим, матеріальним та трудовим

ресурсам. На сучасному етапі реалізації реформи децентралізації в освітній галузі це дозволило забезпечити:

- посилення підзвітності органів управління освітою;
- зменшення адміністративного тиску з боку центральної влади;
- запровадження практики громадянської участі (публічні обговорення, партисипативне бюджетування, стратегічне планування з участю громади);
- формуванню середовища, де освіта стає інструментом згуртування громади.

Успішність реалізації інтегрованого підходу до розвитку освіти в умовах децентралізації на рівні громад та регіонів стала можливою за рахунок міжнародної підтримки та реалізації низки міжнародних проєктів. Одним із ефективних проєктів, на сьогоднішній день, є Швейцарсько-український проєкт DECIDE, який сприяє розвитку механізмів політичного діалогу, створенню ефективної нормативно-правової бази у сфері децентралізації управління освітою та дієвого навчання й управлінню знаннями.

Проєкт DECIDE реалізовується у 20 громадах Івано-Франківської, Луганської, Полтавської, Одеської та Чернігівської областей, а отримані результати та напрацювання стають базою для впровадження подальших змін в освітній сфері не лише даних регіонів, а і всієї країни в цілому [3].

Реалізація міжнародного проєкту DECIDE заплановано у два етапи:

- I фаза проєкту тривала з лютого 2020 року до січня 2024 року і передбачала закладення демократичних основ та створення підґрунтя ефективного управління освітою в пілотних регіонах за участю громад;
- II фазу проєкту заплановано реалізувати в період з вересня 2025 року по серпень 2030 року, яка в свою чергу передбачає зміну фокусу на рівень громад, а також географічне розширення сфери впливу (охоплення 9 областей та до 40 громад) (табл. 1).

Таблиця 1

Напрями реалізації Міжнародного проєкту DECIDE

I фаза реалізації проєкту DECIDE	створення робочих груп, налагодження комунікації між учасниками проєкту, визначення ролей та обов'язків
	збір та аналіз даних про стан освітньої децентралізації в громадах, виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз

	розробка детального плану дій на наступні фази проєкту, визначення цілей, завдань, термінів та бюджету
	навчання та тренінги для представників місцевих органів влади та освітян з питань децентралізації, управління та демократичної освіти
	забезпечення прозорості та відкритості проєкту, інформування громадськості про його цілі та результати
II фаза реалізації проєкту DECIDE	підтримка впровадження реформи старшої профільної школи, зокрема в частині створення академічних ліцеїв;
	підтримка уряду у реформуванні системи професійної освіти;
	розвиток системи стратегічного планування регіонів і громад з фокусом на освіту;
	дебюрократизація й цифровізація управління освітою (АІКОМ 2) та реформування системи освітньої статистики і аналітики;
	професійний розвиток представників органів місцевого самоврядування та державних службовців в сфері освіти;
	розвиток місцевої демократії через освіту;
	реалізація інфраструктурних проєктів відновлення доступу до якісної та безпечної освіти у громадах;
	сприяння міжмуніципальному співробітництву для створення та ефективного функціонування академічних ліцеїв;
	підтримка впровадження партисипативного бюджетування у сфері освіти;
	розвиток системи профорієнтації у партнерстві з громадами, закладами освіти, бізнесом і владою.

Складено за даними [3]

Перша фаза проєкту мала загальний бюджет у розмірі 4,4 млн. швейцарських франків, а для реалізації цілей та задач другої фази проєкту заплановано виділити бюджет у розмірі 18,5 млн. швейцарських франків.

При цьому слід зауважити, що при реалізації першої фази проєкту DECIDE команда проєкту та учасники з пілотних регіонів зіткнулись з рядом викликів щодо запровадження положень децентралізації освіти в Україні, а саме: нерівномірність ресурсного забезпечення громад; дуже обмежений рівень інституційної спроможності на місцях; не дивлячись на зміни в діючому законодавстві збереження елементів централізованого контролю; вплив війни на освітню інфраструктуру та людський капітал.

Однак попри ці виклики, в ході реалізації проєкту DECIDE було успішно запроваджено комплексний підхід щодо відбудови та цифровізації освітньої інфраструктури громад та регіонів, а також розпочато реформу системи та розвитку

людського потенціалу, що в умовах повномасштабної війни набуває значної актуальності, адже створення міцної бази для сталого розвитку освіти та місцевих громад в Україні є ключовою передумовою післявоєнної відбудови країни.

Список використаних джерел:

1. Осипенко С. О. Місцеві бюджети в умовах децентралізації фінансових ресурсів : дис. ... к.е.н. Краматорськ, 2016. 233 с.
2. (2020) Inclusion and education: All means all. Paris, UNESCO <https://doi.org/10.54676/JJNK6989>
3. Швейцарія інвестує 18,5 мільйонів швейцарських франків для продовження підтримки важливих реформ в Україні – освіти та децентралізації. 10.07.2025 URL: <https://decentralization.ua/news/19798>

*Осипенко С.О.,
кандидат економічних наук, доцент,
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

*Ігнатов Є.Є., Ігнатова В.К.
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ НА 2026 РІК

Місцеві бюджети в умовах війни залишаються одним із ключових індикаторів стійкості держави. Вони відображають не лише фінансові можливості громад, але й здатність системи публічних фінансів підтримувати критично важливі послуги, реагувати на безпекові виклики та забезпечувати базові потреби населення [1].

Від початку повномасштабної збройної агресії органи місцевого самоврядування опинилися в умовах надзвичайно складних викликів. У період дії воєнного стану особливого значення набуває забезпечення оперативного, безперервного та повного виконання дохідної частини місцевих бюджетів, а також раціональне та своєчасне коригування їх видаткової складової з урахуванням актуальних потреб конкретних територіальних громад. До ключових завдань місцевих бюджетів у цей період належить: фінансова підтримка сил безпеки й оборони України, забезпечення життєдіяльності та соціальної підтримки місцевого населення й внутрішньо переміщених осіб, а також подолання наслідків збройної агресії, включаючи відновлення пошкоджених і зруйнованих об'єктів критичної інфраструктури, житлових будинків тощо [2].

В умовах сучасних викликів важливим проявом реальних демократичних перетворень в країні є взаємозв'язок між досягненням фінансової стійкості місцевих бюджетів та забезпеченням фінансової підтримки місцевих органів самоврядування з боку держави, адже державна бюджетна політика повинна бути спрямована на забезпечення належного ресурсного підґрунтя для виконання як загальнодержавних, так і місцевих завдань.

Проте в Україні складається доволі суперечлива ситуація. Так протягом 2022 – 2025 років місцеві бюджети демонстрували свою фінансову стійкість та спроможність, що дозволяло територіальним громадам забезпечувати відповідний рівень життя громадян та долати наслідки повномасштабної війни. При цьому слід зауважити, що запровадження ряду стабілізаційних заходів щодо наповнення Державного бюджету та відповідного фінансування обороноздатності країни були спрямовані на перерозподіл дохідних джерел, що зараховувались до місцевих бюджетів на користь Державного бюджету.

Згідно з проектом Закону України «Про Державний бюджет України на 2026 рік», то у наступному бюджетному періоді також заплановане скорочення доходів місцевих бюджетів шляхом їх перерозподілу на користь Державного бюджету.

Так на 2026 р. передбачено відновлення зарахування 4 % податку на доходи фізичних осіб до державного бюджету, що раніше у тимчасовому порядку надходило до бюджетів сільських, селищних та міських територіальних громад. Це призведе до зменшення фінансового ресурсу місцевих бюджетів орієнтовно на 15,2 млрд грн, які будуть спрямовані до загального фонду державного бюджету з метою забезпечення виконання оборонних завдань [3].

Крім того, податок на доходи фізичних осіб із грошового забезпечення військовослужбовців, працівників поліції та інших силових структур і на 2026 рік заплановано зараховувати не до місцевих бюджетів, а до спеціального фонду державного бюджету. Унаслідок цього територіальні громади позбавляються вагомого джерела доходів, яке в попередні роки становило значну частку їхніх бюджетних надходжень.

Щодо інших бюджетоутворюючих податків, то за місцевими бюджетами на 2026 р. закріплено 13,44% акцизного податку, що в цілому не впливатиме на зростання податкових надходжень місцевих бюджетів.

Слід відзначити, що у 2026 році рівень фінансової стійкості територіальних громад значною мірою залежатиме від урядових рішень щодо обсягу дотацій і субвенцій. Зокрема, освітня субвенція та фінансування програм підтримки ветеранів і демобілізованих осіб заплановані на рівні 2025 року. У зв'язку з високими темпами

зростання інфляції це може призвести до фактичного недофінансування цих пріоритетних напрямів.

У цілому, згідно проєктом Закону України «Про Державний бюджет України на 2026 рік» місцеві бюджети залишаються вразливими, а їхня фінансова автономія значно обмежена. Водночас у документі зазначається, що такі зміни зумовлені потребами воєнного часу і носять тимчасовий характер, оскільки кошти від вилучених джерел спрямовуються насамперед на забезпечення безпеки та оборони.

Отже місцеві бюджети в умовах війни залишаються критично важливим механізмом підтримки життєдіяльності громад та забезпечення соціальної стабільності.

Зменшення доходів місцевих бюджетів через перерозподіл податкових надходжень на користь державного бюджету створює додаткові виклики для фінансової стійкості громад. При цьому доречно зауважити, що фінансова спроможність місцевих органів самоврядування у 2026 році значною мірою залежатиме від обсягу дотацій і субвенцій, а також від ефективності урядових рішень щодо компенсації втрат доходів.

Тимчасовий характер змін і пріоритетність видатків на оборону свідчать про необхідність пошуку компенсаторних механізмів для підтримки базових функцій місцевих бюджетів у воєнний період.

Список використаних джерел:

1. Місцеві бюджети під тиском війни – підсумки першого півріччя 2025 року. <https://decentralization.ua/news/19996>
2. Осипенко, С. О. (2022) Місцеві бюджети в умовах в умовах воєнного стану: проблеми та шляхи їх вирішення. Інтеграція освіти, науки і бізнесу: монографія. Видавничий дім «Гельветика», Запоріжжя, pp. 43-49.
3. Держбюджет-2026: що отримають громади і як розподілять ресурси для відновлення. <https://decentralization.ua/news/19985>

*Осипенко С.О.,
кандидат економічних наук, доцент
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

*Подковаленко Б.Ю.
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

РОЛЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Сучасний стан соціально-економічного розвитку України визначається поєднанням впливу глобальних трансформаційних процесів та внутрішніх кризових чинників. Повномасштабна війна, макроекономічна нестабільність, пандемія COVID-19, демографічні проблеми, порушення виробничих і логістичних зв'язків, скорочення рівня зайнятості населення, посилення інфляційного тиску та зниження реальних доходів громадян істотно ускладнюють функціонування соціально-економічної системи держави. За таких обставин усталені управлінські підходи втрачають свою результативність і не здатні забезпечити належний рівень адаптації до кризових викликів.

Відповідно складні кризові виклики і стрімкі зміни безпекової ситуації потребують посилення міжвідомчої та міжсекторальної співпраці. Ефективним вирішенням таких проблем стала системна взаємодія органів державної влади з керівниками місцевих громад та представниками волонтерських і громадських об'єднань, що одночасно виявило інституційні прогалини в частині нормативно-правового забезпечення управління в умовах воєнного стану, та подальшої відбудови [1].

У зв'язку з цим зростає потреба щодо модернізації системи публічного антикризового управління, яка має бути зорієнтована не лише на своєчасне реагування на дестабілізаційні процеси, а й на формування передумов для довгострокової стабілізації та сталого розвитку територіальних громад.

У сучасних умовах адаптація територіальних громад до зовнішніх і внутрішніх потрясінь неможлива без формалізації та інтеграції механізмів антикризового управління, які здатні забезпечити оперативну діагностику загроз та механізми реакції на них. Українські науковці підкреслюють, що антикризове управління територіальними громадами охоплює не лише управлінські дії в кризовій ситуації, а й превентивні заходи, спрямовані на раннє виявлення ризиків, адаптацію стратегій розвитку та оптимізацію ресурсних потоків із урахуванням обмежених фінансових можливостей місцевого самоврядування [2].

В цілому антикризове управління повинно містити та спиратись на комплексні інформаційні механізми, що забезпечують збір, обробку та аналіз даних про стан громади, визначення профілів ризиків з якими стикається громада, а найголовніше побудову моделей ймовірних сценаріїв розвитку подій. Саме інформаційне забезпечення антикризового управління є ключовою умовою збільшення адаптивної спроможності територіальних громад у період дестабілізації.

При розробці стратегії антикризового управління територіальним громадам, в першу чергу необхідно акцентувати увагу на інтеграції цілого ряду реактивних дій, спрямованих на безпосереднє подолання кризових явищ, так і превентивних заходів із систематичним моніторингом розвитку ситуації. Адже антикризове управління розглядається як сукупність стратегічних, тактичних та оперативних управлінських рішень, які мають бути системними, гнучкими й проактивними, що дозволить територіальним громадам мінімізувати наслідки кризи й підвищити рівень соціально-економічної життєздатності.

Враховуючи весь сектор теоретичних напрацювань, що були зроблені провідними вітчизняними вченими в складні часи реформи децентралізації та пандемії COVID-19, слід зазначити, інституційна трансформація механізмів публічного антикризового управління в Україні, в умовах повномасштабної війни, вимагає обов'язкової оптимізації співпраці між центральними, регіональними органами влади та місцевими громадами для підвищення ефективності суспільних інституцій. У цьому контексті увага повинна приділятися створенню прозорих процедур прийняття рішень,

удосконаленню нормативно-правового забезпечення антикризових дій, а також формуванню компетентної бази управлінців місцевого рівня.

Особливо важливим є те, що на різних рівнях управління — від місцевого до національного — акцентується увага на формуванні культури кризового управління, яка базується на принципах адаптивності, інноваційності та інтеграції цифрових технологій. Такий підхід дозволяє не лише виявляти загрози, але й збільшувати ефективність антикризових стратегій шляхом використання сучасних інформаційних систем та аналітичних моделей.

Отже, системне впровадження антикризового управління сприяє стабілізації соціально-економічних процесів, підвищенню рівня довіри громадян до органів місцевого самоврядування, а також створенню передумов для сталого розвитку територіальних громад у післякризовий період. З огляду на це, одним із ключових завдань сучасної науки та практики є не лише розроблення концептуальних засад антикризового управління, а й їхня практична імплементація в діяльність органів місцевого самоврядування.

Список використаних джерел:

1. Пономаренко О.С., Морозюк Ю.В., Нинюк М.А. (2024). Вплив воєнних дій на ефективність державного управління в Україні. Академічні візії, № 32. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1198>
2. Ленков О.С. (2023). Антикризове управління розвитком територіальних громад: сутність та сучасні механізми. Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки». Психологія, економіка, державне управління, Том 25, №54. URL: https://ojs.uem.edu.ua/index.php/spn/article/view/650?utm_source=chatgpt.com

*Подаков Є.С.
кандидат економічних наук, доцент
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Сучасні воєнні виклики, умови глобалізації, інтеграції до європейського простору, фінансова децентралізація висувають нові вимоги до регіональної політики, яка має забезпечувати не лише економічне зростання, а й соціальну стабільність, підвищення якості життя населення, розвиток людського потенціалу.

Разом з тим, в нашій країні спостерігаються значні диспропорції у розвитку регіонів, зумовлені нерівномірністю розподілу інвестицій, різним рівнем інфраструктурної забезпеченості, неоднаковими можливостями для зайнятості та самореалізації населення. Недостатня ефективність механізмів публічного управління, надмірна централізація фінансових і управлінських ресурсів, слабка інтеграція регіональних стратегій із загальнодержавною політикою створюють перешкоди для реалізації потенціалу регіонів. Ситуація ускладнюється воєнними діями, які спричиняють руйнування інфраструктури, зменшення населення та додаткове навантаження на місцеві бюджети, що посилює регіональну нерівність і ставить під сумнів можливість стабільного економічного розвитку окремих територій.

З огляду на це постає необхідність у комплексному дослідженні проблем і можливостей публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів, пошуку оптимальних моделей управлінської взаємодії між центральними органами влади, місцевим самоврядуванням, бізнесом і громадянським суспільством. В умовах воєнного стану ця необхідність стає особливо актуальною. Вирішення даної проблеми має стратегічне значення для забезпечення конкурентоспроможності держави, зміцнення її економічної та соціальної безпеки [1].

Теоретичні концепції регіонального розвитку формувалися як відповідь на зміну характеру простору виробництва, мобільності ресурсів і ролі інститутів у розподілі переваг зростання. Вони задають логіку пояснення територіальних відмінностей та

інструменти впливу публічної влади на динаміку регіонів. Класичний перелік концепцій включає концепцію поширення і агломерації, які пояснюють формування промислових кластерів і концентрованих центрів економічної активності, та концепцію зростання центрів і периферії, що пояснюють нерівномірність розвитку та диференціацію регіонів. Сучасні концепції інтегрують соціальні, екологічні та інституційні виміри, переорієнтовуючи політику від «вирівнювання середніх показників» до підсилення ендегенних потенціалів і підвищення стійкості та інклюзивності розвитку.

Сучасна регіональна політика виходить із поєднання трьох логік: просторової ефективності через концентрацію та мережеву взаємодію; територіальної справедливості та розширення можливостей; екологічної та інституційної стійкості.

Регіональний розвиток країни характеризується як інтеграцією ендегенних чинників (структура економіки, людський капітал, інституційна спроможність) з екзогенними зовнішніми шоками (зокрема, бойовими діями, руйнуванням інфраструктури, порушенням виробничих ланцюгів, переміщенням населення). У 2023-2024 р. національна економіка відновила ріст ВВП, водночас просторові відмінності лишаються суттєвими [3]. Західні регіони отримали позитивний імпульс через релокацію бізнесу та внутрішню міграцію, тоді як регіони, наближені до зони бойових дій, демонструють зниження економічної активності. Оцінки соціальної вразливості та нерівності (2023–2024 рр.) свідчать про зростання потреб у соціальній підтримці, що підтверджує необхідність адресних інтервенцій крізь призму положень Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року та регіональних стратегій, спрямованих на зменшення диспропорцій та підтримку згуртованості територій [2].

Виявлені відмінності між промисловими, аграрними, динамічними й депресивними територіями засвідчують, що універсальні механізми розвитку мають обмежену ефективність. Натомість результативними можуть стати управлінські рішення, спрямовані на врахування специфічних ресурсів, рівня інституційного розвитку та соціально-економічного потенціалу кожного регіону. Таким чином, базою для нової регіональної стратегії виступає типологія регіональних профілів, що

дозволяє забезпечити адресність державної підтримки, розвиток партнерства між центральною та місцевою владою, а також створення умов для саморозвитку територій.

У результаті дослідження було обґрунтовано теоретико-методологічні засади публічного управління соціально-економічним розвитком регіону, що дало змогу визначити його як комплексний процес узгодження інтересів держави, місцевого самоврядування та громадянського суспільства з метою забезпечення сталого зростання та підвищення якості життя населення. Публічне управління у даному контексті має спиратися на системний підхід,

інтеграцію економічних, соціальних та інституційних факторів, а також на використання сучасних інструментів стратегічного планування та цифрових технологій.

Аналіз сучасного стану та тенденцій регіонального розвитку України засвідчив неоднорідність територій за рівнем економічної активності, соціальної інфраструктури та інвестиційної привабливості. Виявлено ключові проблеми, серед яких - посилення регіональних диспропорцій, нерівномірний розподіл фінансових ресурсів, відставання депресивних територій та недостатня ефективність інституційного забезпечення регіональної політики. Це обумовлює необхідність переорієнтації державної регіональної політики на цільове подолання диспропорцій, формування збалансованих регіональних профілів та впровадження інноваційних управлінських інструментів, що сприятиме досягненню стратегічних цілей сталого розвитку України.

Запропоновані управлінські орієнтири відкривають перспективи формування більш стійкої регіональної системи, здатної швидше адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх викликів. Орієнтація на збалансоване використання ресурсів, інноваційний розвиток та підтримку соціального капіталу може стати основою для зменшення диспропорцій, стимулювання підприємництва та забезпечення конкурентоспроможності регіонів. У цьому контексті особливо важливим є поєднання інструментів державного регулювання з активною участю громад та бізнесу у виробленні стратегічних рішень. Такий підхід дозволить створити ефективну модель

багаторівневого управління, яка забезпечить не лише економічне зростання, але й підвищення якості життя населення в усіх регіонах України.

Список використаних джерел:

1. Бурик З.М., Бурик М.М. Публічне управління соціально-економічним розвитком регіону. Публічне управління і політика. 2025. № 7-8(11-12). С. 1-10.
2. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 р. №. 695. 5.08.2020 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.
3. Державна служба статистики України. [Офіційний вебсайт]. <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
4. Децентралізація в Україні. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2024 року. <https://decentralization.ua/news/19455>.

*Полякова Л.І.,
проректор з наукової, інноваційної
роботи та міжнародної співпраці,
кандидат історичних наук, доцент,*

*Осипенко С.О.
кандидат економічних наук, доцент
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ФОРМУВАННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Реформа децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році та набула особливої інтенсивності у 2018–2020 роках, стала одним із ключових напрямів модернізації системи публічного управління. У контексті цієї реформи значної трансформації зазнала й система управління освітою, оскільки повноваження у сфері забезпечення освітніх послуг були суттєво перерозподілені між центральними органами влади та органами місцевого самоврядування. Після першого етапу реалізації адміністративно-територіальної реформи, що стала фундаментом та ключовою складовою більш комплексної реформи децентралізації, саме місцеві ради отримали широкі можливості впливати на стан і розвиток освітньої мережі, визначати стратегічні пріоритети, здійснювати фінансове управління та приймати управлінські рішення відповідно до потреб території.

Період 2022–2025 років став критично значущим для розвитку освіти в Україні. Повномасштабна війна, руйнування освітньої інфраструктури, міграційні процеси, зміна контингенту учнів, а також підвищення навантаження на місцеві бюджети висунули нові вимоги до діяльності органів місцевого самоврядування. За таких умов саме на місцевому рівні здійснюється значна частина оперативних рішень щодо забезпечення доступності освіти, організації безпечного освітнього середовища, модернізації матеріально-технічної бази та стабілізації роботи закладів освіти.

В ході реалізації реформи децентралізації одним із надскладних завдань для територіальних громад вважалось створення функції управління освітою. До створення спроможних громад управлінням освітою в селах і селищах займались відділи освіти

районних державних адміністрацій, які за своєю сутністю є елементами вертикалі державної виконавчої влади. Функції виконавчих органів сільських та селищних рад у сфері освіти були мінімальними та полягали в реалізації другорядних завдань для забезпечення шкіл (як наприклад організація підвозу учнів) [1].

Відповідно місцеві органи самоврядування на сьогоднішній день отримали широкий спектр повноважень в системі управління освітою, адже вони є повноправними суб'єктами управління соціальною сферою.

Так, у статті 143 Конституції України зазначено, що територіальні громади та утворені ними органи управляють майном, що є в комунальній власності, а також затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку і контролюють їх виконання, що безпосередньо поширюється на сферу освіти [2].

В свою чергу в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» дані положення конкретизовано, а саме: згідно зі статтею 32 цього Закону, до власних (самоврядних) повноважень виконавчих органів сільських, селищних і міських рад належить, зокрема, «управління закладами освіти, що належать територіальним громадам», а також «забезпечення здобуття повної загальної середньої освіти у комунальних закладах освіти» [3]. Таким чином, законодавець прямо визначає органи місцевого самоврядування як ключових виконавців освітньої політики на місцевому рівні.

Закон України «Про освіту» [4] закріплює роль органів місцевого самоврядування як засновників і гарантів функціонування системи освіти в громаді. Відповідно до статті 25 цього Закону [4], органи місцевого самоврядування «реалізують державну політику у сфері освіти на відповідній території», а згідно зі статтею 66 — «забезпечують доступність та безоплатність здобуття освіти у комунальних закладах освіти». У статті 67 також наголошено, що саме засновник зобов'язаний «створювати безпечні та нешкідливі умови освітнього середовища», що набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану [4].

Більш деталізовано повноваження органів місцевого самоврядування у сфері загальної середньої освіти визначені Законом України «Про повну загальну середню освіту» [5]. Так, у статті 37 зазначено, що засновник закладу освіти «забезпечує

формування та утримання мережі закладів загальної середньої освіти», «організовує підвезення здобувачів освіти та педагогічних працівників» і «здійснює фінансування закладів освіти відповідно до законодавства» [5]. Це свідчить про стратегічну роль місцевого самоврядування у плануванні розвитку освітньої інфраструктури на території громади.

Щодо фінансової складової, то реалізація освітньої політики місцевих органів самоврядування закріплено у Бюджетному кодексі України [6]. Зокрема, відповідно до статей 89 і 103, видатки на утримання закладів загальної середньої освіти здійснюються з місцевих бюджетів із залученням освітньої субвенції з державного бюджету. Таким чином, органи місцевого самоврядування виступають головними розпорядниками бюджетних коштів у сфері освіти та несуть відповідальність за їх цільове і ефективне використання.

Отже, виходячи з положень чинного законодавства України, роль органів місцевого самоврядування у формуванні та реалізації освітньої політики полягає у вирішенні широкого кола питань, що потребує відповідного фінансового, матеріального та кадрового забезпечення (рис. 1).

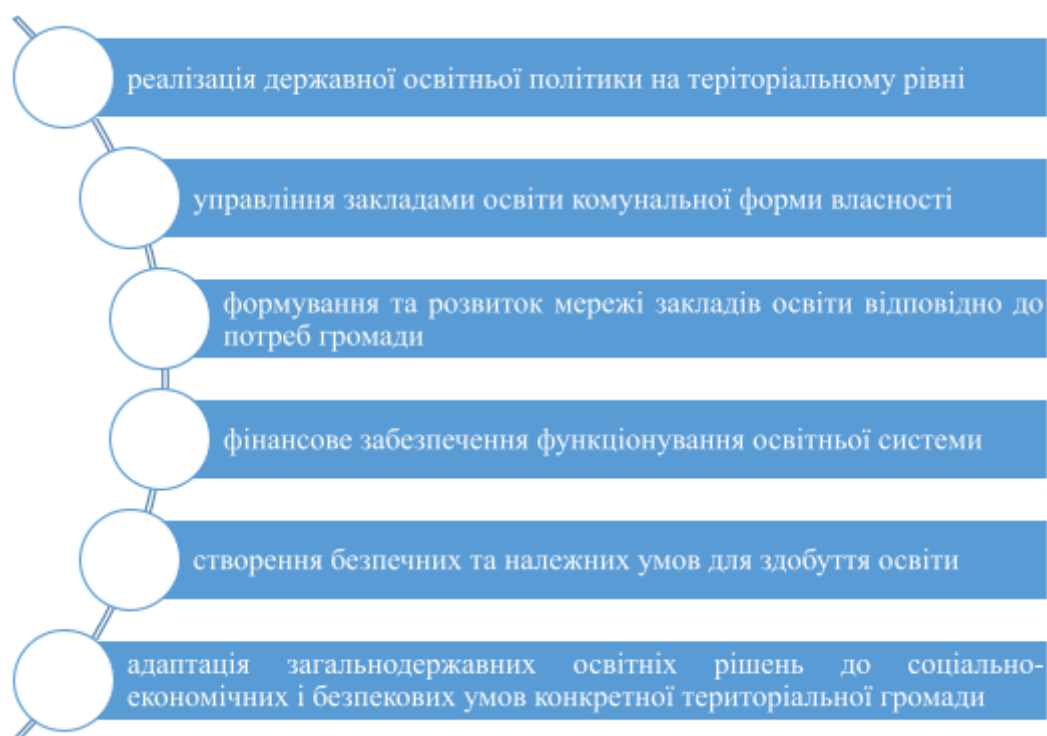


Рис. 1. Роль та значення місцевих органів самоврядування як ключових суб'єктів формування й реалізації освітньої політики

Отже, децентралізація суттєво посилила роль місцевих органів влади як гаранта ефективного управління освітніми процесами. Адже саме реформа децентралізації дала місцевому самоврядуванню широку автономію у стратегічному плануванні розвитку освіти, модернізації шкільної мережі, підвищенні якості й доступності освітніх послуг, місцеві бюджети стали базовою платформою фінансування цих змін у громадах по всій Україні, а найголовніше, що саме це в умовах повномасштабної війни дозволило швидко налагодити освітній процес і забезпечити належну якість освітніх послуг.

Поряд з цим слід зауважити, що в процесі децентралізації освіти місцеві органи самоврядування зіткнулись зі значним фінансовим навантаженням на місцеві бюджети. Окрім значного фінансового навантаження, управління освітою супроводжується низкою управлінських ризиків, які можуть провокувати соціальну напругу в громаді. Додатково ситуацію ускладнює комплекс нормативних вимог, велика кількість суб'єктів державного нагляду та контролю, а також постійні зміни в законодавстві. Відповідно це потребує пошуку нових підходів до вирішення означених проблем, а також продовження реформи децентралізації в системі освіти з урахуванням тих помилок і недоліків, що були виявлені в ході попереднього етапу реформи.

Список використаних джерел:

1. Реформа освіти в умовах децентралізації. Децентралізація. URL: <https://decentralization.ua/education>
2. Конституція України. 1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». 1997. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
4. Закон України «Про освіту». 2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
5. Закон України «Про повну загальну середню освіту». 2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
6. Бюджетний кодекс України. 2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

ПІСЛЯВОЄННА ВІДБУДОВА ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: КРАЩІ ПРАКТИКИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ

Як свідчить сучасна теорія відбудови (post-conflict recovery), сьогодні світ відходить від класичної інфраструктурно-орієнтованої моделі (Marshall Plan Model) до соціально-інституційної моделі, де ключову роль відіграють: довіра, локальна економічна автономія, інклюзивне врядування, горизонтальна координація між громадами.

Цю тенденцію підтверджують провідні дослідження:

Journal of Peace Research (2024): децентралізовані моделі відбудови демонструють на 25–40% вищі темпи економічного зростання протягом перших 10 років після конфлікту.

World Development (2025): саме ті країни, що інвестували в місцеве врядування, показали вищий рівень стійкості та інвестиційної привабливості (Ruanda, Colombia, Bosnia and Herzegovina).

Кейс Руанди: середньорічне зростання ВВП 8% протягом 1995–2024 рр. пояснюється не інвестиціями у бетон, а реформами в місцевому самоврядуванні (Ansoms & Rostagno, 2023). Кейс Колумбії: після мирних угод 2016 р. саме громади, що інтегрували моделі community-based reintegration, показали стабілізацію та відновлення соціального капіталу (World Bank, 2024).

Висновок для України: наше завдання – не повернутися до доцентралізованої моделі минулого, а використати «вікно можливостей» для формування поліцентричного, стійкого та інноваційного розвитку.

Українські кейси 2023–2025: локальні моделі, що вже перевершують міжнародні, а саме:

Житомирська область: у партнерстві з UNDP та СДГ-офісом впроваджено модель «SDG-aligned reconstruction». Дослідження UNDP (2024) підтверджують підвищення ефективності бюджетного планування на 37%.

Чернігівська область: проєкт «Відновлювані джерела енергії для стійкої України» (2024–2025): запуск сонячної станції для 6700 жителів, інтеграція теплових насосів, 16 пілотних громад переходять на відновлювану енергетику (Deloitte & UNDP, 2025).

Тростянецька громада (Сумщина): 70% об'єктів відновлено до 2024 року. За даними OECD (2025), Тростянець увійшов до переліку «Communities Leading Post-War Recovery in Europe».

Крім цього, Україна активно розвиває концепцію «розумних сіл та міст» (Smart Villages and Cities), впроваджуючи кращі світові практики цифровізації, енергетичної ефективності, моніторингу ресурсів та інновацій у міську та сільську економіку.

3. Програма «Оздоровлення економіки України» (IMTD International).

Програма «Оздоровлення економіки України» David Kartoza USA» є мультивекторною і охоплює всі сфери життя, як бізнес-економічні так і соціальні, правоохоронні, культурні, наукові, просвітні та ін.

Стратегічний підхід організації – писати проєкти саме на основі вихідної інформації, яка отримана від населення і розподіляючи ці проєкти за напрямками – бізнес і соціальні. Це надає можливість жителям громад долучитися до реальної участі в процесі децентралізації та розвитку самоврядування.

Програма дасть можливість кооперувати проєкти з іншими громадами-учасниками і дозволить визначити потреби як громад, так і регіонів і країни в цілому.

Згідно Програми соціально відповідальному бізнесу буде надаватися допомога в його сталому розвитку з ринками збуту всередині країни та за кордоном. Це дасть змогу точково вирішувати питання соціально незахищених верств населення, підвищення пенсій, підтримки людей похилого віку та людей з інвалідністю, а також підтримка нових соціальних проєктів на місцях.

Підсумовуючи все вищесказане доводимо, що всі наведені факти про представлену роботу дають свої безцінні плоди: зміцнення довіри до уряду, впевненість людей у завтрашньому дні і сприяє об'єднанню громадського суспільства.

4. Інноваційні підходи для негайної імплементації: цифрова екосистема «Громада 4.0»; зелені фінансові інструменти (green municipal bonds); психологічна

реконструкція: ментальна економіка; кооперативна економіка спільного доступу; антикорупційна цифровізація та прозорі сервіси

Висновки Україна вже демонструє світові децентралізовані моделі, зелену енергетичну трансформацію, цифрову антикорупційну екосистему, кооперативну економіку майбутнього, концепцію розумних сіл і міст, а програма IMTD International буде повертати людей і створюватиме робочі моделі відновлення. Ми не просто відбудуємо Україну, ми створимо нову — сильнішу, розумнішу і стійкішу.

Список використаних джерел:

1. IMTD-International. Про нас [Електронний ресурс]. URL: <https://imtdint.org/o-nas/>
2. Судомир С. Концепція Smart city як інноваційний підхід до забезпечення сталого розвитку територій: міжнародний досвід та перспективи впровадження в Україні. Modeling the development of the economic systems. 3. 2024. P.416-421. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-59>

СЕКЦІЯ 3

ІНФОРМАЦІЙНІ ТА ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД

*Балабан С.П., Височин Є.Р., Котов О.М.
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

*Захарова Н.Ю., кандидат економічних наук, доцент
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному цифровому середовищі питання забезпечення інформаційної безпеки підприємства набуває особливої ваги, оскільки інформація перетворилася на стратегічний актив, від якого залежить конкурентоспроможність, стабільність і тривалість функціонування суб'єктів господарювання. Постійне зростання обсягів даних, широке впровадження інформаційних технологій, використання хмарних сервісів, дистанційних форматів роботи, автоматизованих систем управління та штучного інтелекту супроводжуються інтенсивним збільшенням ризиків, пов'язаних з кібератаками, технічними збоями, витоком інформації та внутрішніми загрозами. За цих умов інформаційна безпека перестає бути суто технічним аспектом діяльності підприємства, а стає системним управлінським процесом, що охоплює організаційні, правові, технічні, кадрові та комунікаційні компоненти. Розуміння сучасних підходів до забезпечення інформаційної безпеки набуває критичного значення для підприємств, які прагнуть зберігати стабільність у мінливому цифровому ландшафті.

На сьогоднішній день в Україні на законодавчо-нормативному рівні недостатньо врегульовані питання щодо захисту інформації, збереження її конфіденційності, і тому виникає потреба у забезпеченні цього захисту самим підприємством [1].

З іншого боку, як підкреслюють науковці, необхідність забезпечення належного рівня функціонування підприємства, збереження конфіденційної інформації та належного зберігання таких документів зумовлює необхідність прийняття загальнодержавних стандартів, норм та правил роботи з конфіденційними

документами. Саме недосконалість чинного законодавства створює проблеми для власників комерційної таємниці, а також обмежує можливість захисту їхніх прав на таку інформацію [2].

Сутність інформаційної безпеки підприємства полягає у створенні таких умов, за яких інформаційні ресурси захищені від несанкціонованого доступу, знищення, модифікації, блокування, підміни або поширення, а також від будь-яких інших впливів, здатних завдати шкоди діяльності підприємства. Інформаційна безпека розглядається як комплекс заходів, спрямованих на забезпечення цілісності, конфіденційності, доступності та достовірності інформації. Вона охоплює як фізичний захист технічної інфраструктури, так і цифрові засоби контролю, організаційні процедури, внутрішні нормативи, політику управління доступами, а також розвиток культури безпечної поведінки персоналу. Підприємство повинно забезпечувати захист не тільки своїх баз даних, технічних систем та комунікаційних каналів, а й інтелектуальної власності, комерційних секретів, стратегічних документів та даних клієнтів.

Формування інформаційної безпеки підприємства передбачає комплекс взаємопов'язаних завдань, що забезпечують захист інформаційних ресурсів у сучасному цифровому середовищі. До ключових завдань належать:

1. Визначення інформаційних активів та оцінка ступеня їх важливості для операційної, фінансової та стратегічної діяльності підприємства.
2. Аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз, включаючи кіберзлочинність, конкурентний вплив, техногенні ризики, людський фактор і організаційні недоліки.
3. Формування політики інформаційної безпеки, що регламентує принципи, вимоги та правила роботи з інформаційними ресурсами.
4. Розробка процедур управління доступами, включно з контролем прав користувачів та розмежуванням рівнів доступу до інформаційних систем.
5. Створення системи резервного копіювання та відновлення даних для забезпечення безперервності бізнес-процесів у разі інцидентів.
6. Запровадження захищених каналів комунікації, включаючи шифрування та безпечний обмін даними.

7. Моніторинг інформаційних потоків, контроль активності користувачів та виявлення аномалій у роботі систем.

8. Проведення аудиту інформаційної безпеки для оцінки відповідності внутрішнім регламентам і зовнішнім стандартам.

9. Формування корпоративної культури відповідального використання інформації та підвищення цифрової грамотності персоналу.

У сукупності ці завдання створюють основу для побудови комплексної системи, що відповідає викликам сучасного цифрового середовища.

Сучасні підходи до забезпечення інформаційної безпеки підприємства базуються на інтеграції технічних, організаційних і стратегічних рішень, що дозволяють адаптувати систему безпеки до зростаючої складності кіберзагроз. Один із ключових підходів - це ризик-орієнтований підхід, який передбачає оцінку ступеня загрози для кожного інформаційного активу та визначення пріоритетів захисту залежно від можливих наслідків його порушення. Інший підхід - системно-інтегрований, відповідно до якого інформаційна безпека є складовою загальної системи управління підприємством та інтегрується в усі бізнес-процеси. Велике значення має технологічний підхід, що охоплює впровадження сучасних засобів криптографії, антивірусного захисту, міжмережевих екранів, систем виявлення та запобігання вторгненням, а також рішень на основі штучного інтелекту і машинного навчання. Важливим є й соціально-поведінковий підхід, зосереджений на розвитку цифрової грамотності, корпоративної культури безпеки та відповідальності персоналу за дотримання політик захисту інформації. Усе більшого значення набуває правовий підхід, адже підприємства в умовах цифровізації мають відповідати нормам національного та міжнародного законодавства у сфері захисту даних.

Розвиток системи інформаційної безпеки вимагає реалізації багатокомпонентної політики, що враховує як технологічні, так і організаційні аспекти.

Таблиця 1

Напрями розвитку системи інформаційної безпеки підприємства

Напрямок розвитку	Характеристика та інструменти реалізації
Технологічний розвиток	Впровадження кіберзахисних рішень, систем шифрування для виявлення загроз, модернізація ІТ-інфраструктури.

Організаційний розвиток	Формування політики інформаційної безпеки, розроблення регламентів, управління доступами, аудит, внутрішній контроль.
Кадрово-освітній розвиток	Навчання персоналу цифровій грамотності, тренінги з кібербезпеки, формування культури інформаційної відповідальності.
Правовий розвиток	Відповідність національним та міжнародним стандартам, запровадження юридичних механізмів захисту інформаційних активів.
Комунікаційний розвиток	Забезпечення прозорих каналів внутрішньої комунікації, інформаційні кампанії щодо політики безпеки, підвищення інформованості співробітників.
Стратегічний розвиток	Інтеграція інформаційної безпеки у корпоративну стратегію, ризик-орієнтоване управління, планування сценаріїв реагування.

Узагальнення сучасних підходів дозволяє стверджувати, що інформаційна безпека підприємства є не статичним набором технічних рішень, а динамічною системою, що потребує постійної адаптації до змінного цифрового середовища. Комплексність, інтегрованість і випереджальні дії становлять основу ефективної політики безпеки, яка здатна забезпечити стабільність роботи підприємства та протидіяти як традиційним, так і новітнім загрозам. Високий рівень інформаційної безпеки прямо впливає на репутаційний капітал, довіру клієнтів, ефективність управлінських процесів і дотримання правових норм. Сучасні підприємства, що приділяють увагу розвитку інформаційної безпеки, здатні мінімізувати економічні втрати, підвищувати стійкість до зовнішніх впливів та забезпечувати тривалий розвиток. Таким чином, інформаційна безпека постає не лише як технічна необхідність, а як стратегічний компонент корпоративного управління, що забезпечує надійність функціонування підприємства в умовах цифрової трансформації.

Список використаних джерел:

1. Ясінська А. Інформаційна безпека підприємства: концептуальні засади ефективного захисту інформації . Економіка та суспільство. 2023. (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-118>
2. Перун Т.С. Інформаційна безпека суб'єктів господарювання: нові загрози та перспективи розвитку. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки. 2020. Том 31 (70). № 3. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2707-0581/2020.3/24>

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА МІЖНАРОДНУ ТОРГІВЛЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ КРАЇН

У сучасних умовах глобалізації цифровізація стала визначальним чинником трансформації міжнародної економіки. Вона виступає каталізатором структурних змін, сприяє посиленню інтеграційних процесів, оптимізує доступ до світових ринків та формує нові правила конкуренції. Цифрові технології дедалі більше визначають ефективність зовнішньоторговельної діяльності, а отже, впливають на позиції держав у глобальній ієрархії економічного розвитку. За оцінками Світової організації торгівлі, частка цифрової торгівлі у світі щороку зростає на 8–10 %, що свідчить про її стратегічну значущість.

Сьогодні ключовим фактором конкурентоспроможності є не обсяги природних ресурсів чи виробничі потужності, а здатність економіки адаптуватися до цифрових процесів, інтегрувати інновації в торгівлю та забезпечувати сталий розвиток за рахунок технологічних переваг.

Цифрова трансформація охоплює всі етапи торговельного процесу: виробництво, логістику, комунікацію, митні процедури, платежі та післяпродажне обслуговування. Впровадження електронних документів, систем електронного декларування, автоматизованого контролю вантажів та блокчейн-технологій суттєво скорочує час оформлення вантажів. За даними Світового банку, цифровізація може зменшити час проходження митних процедур на 30–50 %.

Блокчейн забезпечує прозорість та відстежуваність ланцюгів постачання, що є надзвичайно актуальним для харчової, фармацевтичної та високотехнологічної продукції. Е-commerce перетворюється на глобальний інструмент експорту. Завдяки онлайн-платформам навіть малі підприємства отримують можливість виходити на міжнародні ринки без значних капіталовкладень. Понад 50 % китайського малого бізнесу здійснює експорт через Alibaba та AliExpress, а українські виробники все активніше працюють на eBay, Amazon. Це розширює географію торгівлі, формуючи

глобальний цифровий ринок. Штучний інтелект, машинне навчання та аналіз великих даних застосовуються для прогнозування попиту, управління запасами, оптимізації логістики. Це забезпечує здешевлення торговельних операцій та підвищення точності управлінських рішень.

Розвиток штучного інтелекту дозволяє компаніям використовувати дані для персоналізації пропозицій, покращення пошуку та обслуговування клієнтів, удосконалювати роботизовані системи доставки та автоматизовані склади. Технології віртуальної реальності (VR) та доповненої реальності (AR) дозволяють покупцям віртуально приміряти товари або досліджувати їх у віртуальному просторі [1].

Конкурентоспроможність країн у XXI столітті значною мірою визначається якістю цифрової інфраструктури та доступом до цифрових технологій. До ключових елементів, що формують цифровий потенціал країни, належать:

- розвинуті телекомунікаційні мережі та широкосмуговий інтернет;
- національні цифрові платформи та сервіси;
- сучасні дата-центри, хмарні обчислення;
- цифрова грамотність населення та високий рівень ІТ-освіти;
- інноваційна екосистема (стартапи, бізнес-інкубатори, кластери).

Країни Південно-Східної Азії, Європейського Союзу та Північної Америки активно формують цифрові стратегії розвитку, розглядаючи цифровізацію як інструмент економічної безпеки.

Україна демонструє динамічний розвиток цифрової інфраструктури, попри зовнішні виклики. Серед ключових досягнень:

- запуск системи «Дія» – однієї з найпросунутіших цифрових платформ державних послуг;
- стрімкий розвиток ІТ-сектору, який займає одне з провідних місць у структурі експорту послуг;
- зростання цифрових компетентностей населення.

Ці фактори підсилюють можливості для участі України у міжнародних ланцюгах вартості та забезпечують конкурентні переваги на світовому ринку цифрових послуг.

Попри значний потенціал, цифровізація породжує низку комплексних проблем, які потребують уваги з боку держав і міжнародних організацій. Рівень цифрового розвитку країн є нерівномірним. Держави з низьким рівнем доходу мають обмежений доступ до технологій, контенту, цифрової освіти. Це посилює глобальну економічну нерівність і ускладнює інтеграцію цих країн у міжнародну торгівлю.

Вплив цифровізації міжнародної торгівлі на економічний розвиток країн зумовлений, передусім, технологічно-інфраструктурною асиметрією глобальної торгівлі, що виникла внаслідок наявності цифрового розриву між розвиненими країнами (86,6% населення мають доступ до Інтернету) та НРК (19,1% населення), адже країни останньої через відсутність доступу до мережі Інтернет не мають можливості бути повноцінно залученими до електронної комерції та транскордонної торгівлі цифровими продуктами [2].

Зростання обсягів цифрової торгівлі підвищує ризики кібератак. Кількість атак на торговельні платформи зросла на понад 70 % за останні роки. Захист персональних даних, транзакцій та критичної інфраструктури стає ключовим завданням державної політики.

Національні законодавства часто не гармонізовані між собою. Це ускладнює перетин кордонів цифровими товарами, даними та послугами. Потреба у виробленні глобальних правил цифрової торгівлі стає дедалі актуальнішою. Світові цифрові гіганти (Google, Amazon, Meta, Alibaba) формують системи, які контролюють значну частку цифрових ринків. Це створює ризики для конкуренції та обмежує можливості національних компаній.

Розвиток міжнародної торгівлі нерозривно пов'язаний з цифровими інноваціями. У майбутньому значна частина торгівлі буде здійснюватися через інтегровані платформи, що поєднують логістику, фінанси, маркетинг, сертифікацію та страхування. Це дозволить оптимізувати митне регулювання, прогнозувати ринки, знижувати логістичні витрати та забезпечувати персоналізацію торговельних послуг, спростити міжнародні платежі, зменшити транзакційні витрати, посилити контроль за фінансовими потоками та підвищити прозорість торгівлі. Автоматизовані склади,

дрони, безпілотні транспортні засоби та роботизовані портові системи дозволять суттєво знизити витрати та час доставки.

Цифровізація виступає ключовим чинником підвищення ефективності та стійкості міжнародної торгівлі. Вона відкриває нові можливості для економічного зростання, розширення зовнішньоекономічної діяльності та інтеграції в глобальні ринки. Однак цифрова трансформація супроводжується викликами, які потребують системної державної політики, міжнародної координації та інвестицій у цифрові компетентності.

Для України цифровізація є не лише сучасним трендом, а стратегічним напрямом відновлення економіки та підвищення її ролі у світовому економічному просторі. Формування національної цифрової екосистеми та інтеграція у глобальні цифрові мережі здатні забезпечити країні довгострокові конкурентні переваги.

Список використаних джерел:

1. Грабинський І. М., Українець Л. А. Еволюція уифровізації міжнародних економічних відносин. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5350>.
2. Яценко О. М., Тананайко Т. С. Вплив цифровізації міжнародної торгівлі на економічний розвиток країн. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 2023. Т. 8. № 2. С. 260-269.

*Гончар Т.О.,
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького,*

*Захарова Н.Ю.
кандидат економічних наук, доцент
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Організаційна культура посідає важливе місце в системі управління сучасним підприємством, оскільки визначає не лише стиль взаємодії між працівниками, а й характер прийняття рішень, рівень залученості персоналу, готовність до змін і здатність організації забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Саме організаційна культура формує нормативно-ціннісну основу діяльності підприємства, спрямовує його поведінкові моделі, впливає на якість комунікацій, інноваційну активність та ефективність реалізації стратегії. В умовах зростаючої турбулентності ринкового середовища, появи нових технологічних вимог та зміни очікувань стейкхолдерів значення організаційної культури як управлінського ресурсу істотно підвищується.

Цифровізація економіки, розвиток штучного інтелекту, автоматизація виробничих процесів і поширення дистанційних форм організації праці докорінно трансформують підходи до управління організаційною культурою. Ці процеси формують нові вимоги до способів взаємодії, стилів керівництва та моделей поведінки персоналу, оскільки діяльність підприємств усе більше залежить від технологічної інтегрованості та здатності працівників ефективно функціонувати у цифровому середовищі. У цьому контексті цифрова трансформація змінює організації, які колись покладалися на традиційні операції та методи комунікації. Щоб залишатися конкурентоспроможними в сучасному взаємопов'язаному світі, компанії активно використовують цифрові інструменти, що приводить до значних змін в організаційній культурі [1].

Основні елементи організаційної культури охоплюють місію та цінності підприємства, норми взаємодії, поведінкові моделі, символіку та ритуали, стиль

керівництва, систему комунікацій, корпоративні стандарти та соціально відповідальні практики. У традиційному розумінні ці елементи формують стабільний каркас, що забезпечує безперервність і передбачуваність роботи організації. Однак за умов цифровізації змінюється не лише зміст цих елементів, а й їхня взаємодія. Наприклад, роль лідерства зміщується у бік фасилітативних і коучингових моделей, що передбачають підтримку самостійності працівників; система комунікацій стає багатоканальною та цифрово орієнтованою; норми взаємодії регулюються не лише корпоративними документами, а й логікою цифрових платформ. Крім того, цифрове середовище вимагає нових компетенцій, пов'язаних із володінням інформаційними технологіями, критичним мисленням, креативністю та здатністю працювати з даними.

У цьому контексті особливого значення набуває поняття цифрової культури як складової сучасної організаційної культури. Цифрова культура охоплює сукупність цінностей, моделей поведінки, компетенцій і технологічних практик, що забезпечують ефективну діяльність працівників у цифровому середовищі. Вона передбачає готовність до використання цифрових інструментів, відкритість до технологічних інновацій, вміння працювати в умовах інформаційної насиченості, захищеність цифрових даних, використання аналітики для прийняття управлінських рішень і розвиток довіри у віртуальних комунікаціях. Цифрова культура створює можливість формувати підприємство нового типу, здатне не лише впроваджувати технології, а й перебудовувати свою організаційну логіку відповідно до цифрових принципів.



Рис. 1 Елементи організаційних трансформацій в умовах цифровізації [2, с.219].

Ефективному розвитку організаційної культури в умовах цифровізації перешкоджає низка бар'єрів, які можна згрупувати за основними напрямками.

Кадрові бар'єри зумовлені відсутністю цифрової стратегії управління персоналом, низьким рівнем залученості працівників і дефіцитом кваліфікованих кадрів.

Інформаційні бар'єри проявляються у відсутності єдиного підходу до цифрової трансформації, браку знань про сучасні технології та труднощах в адаптації операційних процесів.

До організаційних бар'єрів належать нечітке бачення цифрового розвитку, слабка підтримка керівництва та низька готовність до управління ризиками й змінами.

Маркетингові обмеження пов'язані з недостатнім використанням сучасних комунікаційних інструментів і відсутністю клієнтоорієнтованого підходу у формуванні корпоративної культури.

Освітні бар'єри виникають через нестачу цифрових компетенцій, відсутність міжфункціональної взаємодії та невідповідність рівня знань вимогам цифрової економіки.

Технологічні бар'єри полягають у використанні застарілих ІТ-систем і низькому рівні автоматизації.

Інвестиційно-фінансові обмеження спричинені недостатнім фінансуванням упровадження передових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн чи Інтернет речей.

У процесі трансформації організаційної культури в умовах цифровізації важливим завданням підприємства стає визначення ключових складових, які забезпечують адаптацію організації до цифрового середовища та формують основу для інтеграції нових цінностей, моделей поведінки й управлінських практик. Ці складові відображають сучасні вимоги до підприємств, що функціонують у цифровій економіці, та окреслюють спектр компетенцій, необхідних працівникам для ефективної взаємодії в цифровому просторі. З огляду на це розвиток організаційної культури може бути описаний як сукупність взаємопов'язаних елементів, кожен з яких забезпечує певний аспект культурної адаптації. Систематизації цих компонентів представлена у таблиці 1.

Таблиця 1

Система складових організаційної культури підприємства в умовах цифровізації

Складова	Зміст
Ціннісна складова	Формування цінностей інноваційності, відкритості, орієнтації на знання та взаємодію.

Поведінкова складова	Цифрові моделі поведінки, готовність до змін, використання онлайн-інструментів у повсякденній роботі.
Комунікаційна складова	Використання цифрових каналів для внутрішніх комунікацій та спільної роботи.
Технологічна складова	Застосування цифрових платформ для управління знаннями, аналітики та автоматизації.
Освітньо-розвивальна складова	Безперервне навчання, підвищення цифрової грамотності, розвиток компетенцій Industry 4.0.
Безпекова складова	Дотримання кібербезпеки, захист даних, розвиток цифрової відповідальності.

У сукупності ці елементи формують нову модель організаційної культури, яка відповідає вимогам цифрової економіки та забезпечує підприємству можливість швидко реагувати на зовнішні зміни, впроваджувати інновації та підвищувати ефективність своєї діяльності.

Проте успішне функціонування такої культури неможливе без відповідного рівня цифрової компетентності персоналу, оскільки саме працівники є носіями нових цінностей, моделей поведінки та технологічних практик. Цифровізація висуває до них вимоги щодо володіння сучасними інструментами, здатності працювати з даними, адаптуватися до технологічних змін і підтримувати ефективну комунікацію у цифровому середовищі. Тому розвиток цифрових компетенцій стає ключовою умовою реалізації трансформаційних процесів і потребує цілеспрямованих управлінських рішень. У цьому контексті для ефективного формування та розвитку цифрових компетенцій працівників доцільно реалізовувати такі напрями:

Для ефективного формування та розвитку цифрових компетенцій працівників доцільно реалізовувати такі напрями:

1. Визначення інформаційних потреб і пошук даних у цифровому середовищі – здатність систематично знаходити, відбирати та аналізувати інформацію з різноманітних джерел.
2. Цифрова комунікація та взаємодія – уміння використовувати різні цифрові платформи та інструменти для спілкування, враховуючи контекст і специфіку завдань.
3. Створення та редагування цифрового контенту – виробництво матеріалів у різних форматах з подальшою інтеграцією в інформаційні масиви підприємства.

4. Інтеграція та генерація знань – здатність трансформувати наявну інформацію, вдосконалювати її та створювати новий, оригінальний зміст для підтримки прийняття управлінських рішень.

5. Застосування цифрових інструментів у процесах і продуктах – використання технологій для оптимізації робочих процесів, розробки нових продуктів і підвищення ефективності діяльності.

6. Когнітивна обробка інформації та вирішення проблем – здатність аналізувати складні ситуації, обирати ефективні шляхи вирішення концептуальних та практичних завдань у цифровому середовищі.

7. Безперервний розвиток цифрової компетентності – постійне вдосконалення навичок, самостійне навчання та адаптація до сучасних тенденцій цифрової еволюції.

Таким чином, цифровізація зумовлює глибоку трансформацію організаційної культури, формує нові вимоги до управлінців і персоналу та створює підґрунтя для появи моделей корпоративної взаємодії нового типу. Підприємства, які здатні поєднати традиційні культурні елементи з принципами цифрової культури, отримують додаткові конкурентні переваги, підвищують ефективність комунікацій, оптимізують управління знаннями та забезпечують стійкість у цифровому середовищі. Розвиток цифрової культури стає не просто напрямом оновлення організаційної системи, а ключовим чинником адаптації підприємства до технологічних зрушень, що визначають сучасний етап економічного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Костромський М. В. Адаптація організаційної культури виробничих підприємств до викликів цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2024. №11. С. 333–339. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-333-339>

2. Ринкевич Н. С. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах модернізації. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Інститут економіки промисловості НАН України. Київ, 2020. URL: <https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2021/05/dysertatsiia-rynkevych-n.s..pdf>

Lizut Rafal Andrzej
doctor of economic sciences,
associate professor
Bohdan Khmelnytskyi Melitopol State Pedagogical University

AI HALLUCINATIONS IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

The phenomenon of AI hallucinations is a situation in which artificial intelligence generates plausible but false information with authoritative confidence. As organizations rapidly integrate AI into decision-making, managers rely on AI insights for strategy, resource allocation, and analysis, yet lack frameworks to manage the hidden risks. AI hallucinations are fundamental to how language models operate: they predictively generate text based on statistical patterns, filling knowledge gaps with plausible content rather than admitting uncertainty. Critically, AI will always attempt to provide answers, even when lacking a valid basis, making hallucinations inevitable rather than exceptional. The danger is that AI can deliver completely fabricated information with the same confident tone as verified facts, and humans instinctively trust confident communication, particularly under time pressure. A single hallucination can cascade through multiple business processes, exponentially multiplying risk before detection.

Hallucinations manifest as factual errors (false statistics, fabricated studies), logical failures (invented causal relationships), procedural mistakes (dangerous omissions), and ethical problems (biased content). Business impacts include fabricated competitor data in strategy reports, compliance misinterpretations, incorrect hiring assessments, and operational errors executed at scale. Legal exposure spans GDPR violations and fake contract clauses, with accountability landing on organizational leadership, not the AI system.

Managers must abandon automated trust and adopt collaborative verification frameworks. A five-pillar governance approach includes mandatory verification protocols, cross-validation against trusted sources, careful model selection, restricting AI from high-risk use cases, and expert review. Technical solutions include Retrieval-Augmented Generation, source verification, structured prompts, and guardrails. Success requires new manager competencies: AI literacy (understanding why hallucinations occur), prompt discipline, critical evaluation, ethical awareness, and change leadership to shift organizational culture from "AI is magic" to "AI is a managed tool." The fundamental principle: maintain healthy skepticism, verify relentlessly, never outsource accountability to algorithms. Competitive advantage belongs to organizations that govern AI most effectively.

*Мазуров Р.Г., Макуха Д.О., Недвига Є.В.
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

*Захарова Н.Ю., кандидат економічних наук, доцент
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Управління ризиками поступово перестає бути суто контрольним або допоміжним елементом менеджменту й перетворюється на один із центральних інструментів стратегічного розвитку підприємства. Це зумовлено тим, що ризики більше не виникають як окремі інциденти, а формуються як системні явища, здатні порушувати цілісність бізнес-процесів, змінювати конкурентне середовище та впливати на довгострокову результативність діяльності. Трансформація ринкової логіки, швидке оновлення технологічних платформ, залежність бізнесу від цифрової інфраструктури та даних створюють нову конфігурацію ризиків, у якій традиційні методи оцінювання втрачають ефективність.

Як зазначає О. В. Зибарєва, цифрове середовище суттєво збільшує кількість ризиків у бізнес-проектах, оскільки нові технології створюють складніші та менш передбачувані загрози [1].

На нашу думку основна проблема полягає не лише у зростанні кількості ризиків, а в тому, що їхня природа стає багатовимірною та менш передбачуваною. Ризики формуються у взаємодії технологічних збоїв, поведінки користувачів, інформаційних потоків, алгоритмічних рішень і зовнішніх цифрових загроз. Підприємства вимушені керувати не окремими подіями, а постійно змінюваними цифровими екосистемами. За таких умов актуальним стає перехід від реактивного ризик-менеджменту до інтелектуально орієнтованих моделей, що працюють на основі даних та аналітичних алгоритмів.

У сучасному бізнес-середовищі цифрові інструменти відіграють ключову роль в управлінні ризиками. Вони забезпечують ефективну ідентифікацію, оцінку,

прогнозування та моніторинг ризиків, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень [2]. У зв'язку з цим інтеграція цифрових технологій у систему ризик-менеджменту набуває стратегічного значення, оскільки вона охоплює не лише технологічне оновлення, а й зміну принципів функціонування управлінських процесів. Тому впровадження цифрових інструментів не можна розглядати як звичайну модернізацію окремих елементів контролю: фактично йдеться про трансформацію логіки управління підприємством, що сприяє підвищенню точності управлінських рішень, формуванню прогнозних моделей і забезпеченню глибшого розуміння взаємозв'язків. Завдяки цифровим технологіям підприємства отримують можливість працювати з високовимірними масивами інформації, виявляти слабкі сигнали потенційних загроз і здійснювати моніторинг у режимі реального часу - можливості, які залишаються недоступними для традиційних підходів до управління ризиками.

Переваги використання цифрових інструментів у системі управління ризиками підприємства проявляються як на оперативному, так і на стратегічному рівні.

Таблиця 1

Переваги інтеграції цифрових інструментів у систему управління ризиками

Оперативні переваги	Стратегічні переваги
1. Прискорення збору й аналізу даних.	1. Формування довгострокової стійкості та адаптивності підприємства.
2. Підвищення точності ідентифікації ризиків.	2. Оптимізація стратегічного планування та прогнозування.
3. Виявлення загроз у режимі реального часу.	3. Створення конкурентних переваг через інновації в ризик-менеджменті.
4. Автоматизація рутинних процесів оцінювання ризиків.	4. Зменшення стратегічних втрат завдяки випереджальному реагуванню.
5. Зниження рівня людських помилок.	5. Підвищення прозорості та керованості корпоративних процесів.
6. Покращення комунікації між підрозділами.	6. Підвищення довіри з боку стейкхолдерів та інвесторів.

Цифрові системи управління ризиками (Digital Risk Management Systems) - це інтегровані програмно-аналітичні комплекси, що забезпечують автоматизацію всіх етапів ризик-менеджменту: ідентифікації, аналізу, оцінювання, моніторингу, прогнозування, контролю та управління. Вони працюють на основі оброблення

великих даних, застосування методів машинного навчання, використання аналітичних панелей та інтелектуальних алгоритмів прогнозування.

До ключових функцій цифрових систем управління ризиками належать:

1. Аналіз даних у реальному часі, що забезпечує швидке виявлення відхилень і потенційних загроз.
2. Автоматична класифікація ризиків за ступенем впливу та ймовірністю виникнення.
3. Побудова прогнозних моделей, що базуються на історичних даних та алгоритмах штучного інтелекту.
4. Формування системи раннього попередження, яка сповіщає менеджмент про критичні ризики.
5. Інтеграція з ERP, CRM та фінансовими системами, що дозволяє оцінювати ризики у взаємозв'язку з основними бізнес-процесами.
6. Автоматизація підготовки аналітичних звітів і зниження навантаження на управлінський персонал.
7. Забезпечення кібербезпеки шляхом моніторингу доступів, дій користувачів і захисту інформаційних потоків.

Ефективність застосування цифрових інструментів у системі управління ризиками визначається сукупністю взаємопов'язаних факторів, що формують можливості підприємства щодо цифрової трансформації. Насамперед вирішальне значення має технологічна готовність підприємства, яка включає наявність сучасної ІТ-інфраструктури, інтегрованих інформаційних систем, доступу до хмарних платформ та достатнього рівня кіберзахисту. Не менш важливими є кваліфікація персоналу та його цифрові компетентності, оскільки ефективність аналітичних платформ і прогнозних моделей безпосередньо залежить від здатності працівників працювати з даними, інтерпретувати результати та використовувати цифрові моделі ризиків у практичній діяльності. Значний вплив справляє й організаційна культура, що визначає готовність колективу до змін, підтримку інновацій, мотивацію працівників і ступінь лідерства у впровадженні цифрових рішень. Важливим чинником також виступає якість даних: своєчасність, повнота, достовірність та можливість інтеграції інформації

з різних джерел формують основу для точних розрахунків та аналітики. Крім того, рівень цифрової безпеки підприємства визначає ступінь захищеності інформаційних систем, стійкість до кіберзагроз і надійність процедур контролю доступів. Ефективність цифрових інструментів залежить і від їх відповідності бізнес-процесам: цифрові рішення мають бути адаптовані до специфіки діяльності підприємства та здатні підтримувати ключові напрями його функціонування.

Використання цифрових інструментів у системі управління ризиками підприємства становить ключовий напрям сучасної трансформації бізнес-процесів. Цифрові системи забезпечують швидке опрацювання даних, підвищену точність оцінки ризиків, можливість оперативного прогнозування та автоматизацію управлінських процедур. Вони створюють передумови для формування адаптивної та стійкої організації, здатної ефективно реагувати на виклики та мінімізувати негативні наслідки ризикових ситуацій. У довгостроковій перспективі цифровізація ризик-менеджменту посилює конкурентні позиції підприємства, забезпечує прозорість корпоративного управління та підтримує стабільність розвитку в умовах високої невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Зибарева О. В. Управління ризиками бізнес-проектів в умовах цифровізації: пропозиція схеми управління ризиками. Проблема сучасних трансформацій. 2023. № 10. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_10_2023
2. Кірович А.Ф. Інтеграція цифрових інструментів в управління ризиками у сфері послуг. *Економіка і управління*. 2025. Вип. 1. С. 161-167. DOI: 10.32782/2312-7872.1.2025.23

*Проскурович О.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
Хмельницький національний університет*

*Вальков О.Б.
старший викладач,
Хмельницький національний університет*

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНИ

За стрімкого розвитку та глобалізації світової економіки інформаційна економіка (ІЕ) стає невід'ємною частиною розвитку бізнесу. Для України, яка прагне інтегруватися до єдиного цифрового ринку ЄС та зберігає економічну стійкість в умовах війни, розвиток ІЕ набуває стратегічного значення. Функціонування інформаційної економіки передбачає домінування знань, інновацій та інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) як ключових факторів виробництва. Тому, подальше дослідження буде спрямовано на аналіз сучасних тенденцій розвитку інформаційної економіки в Україні шляхом визначення її драйверів, викликів та перспектив на основі актуальних статистичних даних та наукових публікацій.

Основними індикаторами інформаційних змін прийнято вважати показники оцінки використання ІКТ у сфері інформатизації на суб'єктах підприємництва. У роботі [1] пропонується аналізувати такі показники, що пов'язані з інформатизацією: частка числа підприємств, які використовують фіксований доступ до мережі Інтернет; частка числа підприємств, що використовують соціальні медіа; частка числа підприємств, що мають найманих фахівців у сфері ІКТ. Протягом останніх десятиліть і на сьогоднішній день у більшості розвинених економік, включаючи Україну (до повномасштабного вторгнення) частка підприємств, що використовують фіксований доступ до Інтернету, постійно зростала [1, 6], становить понад 95 %. Соціальні медіа використовують у своїй діяльності близько 29,1% суб'єктів підприємництва, а у сфері інформатизації, ця частка становить понад 50 % [1, 6]. Водночас відбувається зростання питомої ваги підприємств, які мають найманих працівників у сфері ІКТ. Це

обумовлено потребою у власних IT-спеціалістах для підтримки інфраструктури, безпеки та корпоративних систем (ERP, CRM).

Тому, до провідних напрямків та індикаторів розвитку інформаційної економіки в Україні варто віднести:

1) IT-сектор, як найбільш динамічний і експорто-орієнтований сегмент вітчизняної економіки. Протягом 2022 р. - 2023 р. IT-експорт залишався основним джерелом валютних надходжень, демонструючи високу адаптивність до умов воєнного часу. За даними НБУ та IT-асоціацій, експорт IT-послуг зберігав значні обсяги, підкреслюючи мобільність та відсутність прив'язки до фізичної інфраструктури [2];

2) діяльність Дія.City стимулює розвиток індустрії та залучення інвестицій, створюючи конкурентні податкові умови, що є ключовим інструментом розвитку інформаційної економіки [3];

3) розвиток цифрової інфраструктури, що стосується активного впровадження високошвидкісного Інтернету (4G, 5G) та забезпечення доступу до широкосмугового Інтернету (ШСД). Розвиток хмарних технологій та дата-центрів є основою для функціонування цифрових державних сервісів. Забезпечення сталого доступу до цифрових послуг, особливо в критичній інфраструктурі, є обов'язковою умовою для подальшого розвитку ІЕ [4].

Отже, основними тенденціями та інноваційними напрямками інформаційної економіки є:

1) цифрова трансформація державного управління через проєкт «Дія», що передбачає впровадження значного числа електронних послуг, електронного резидентства та цифрових документів [5];

2) пріоритет кібербезпеки, як високо пріоритетної галузі інформаційної економіки та зростання попиту на вітчизняні та міжнародні рішення у сфері кіберзахисту, а також на експертів з кіберстійкості [5].

3) впровадження AI та Big Data. Український IT-сектор активно інтегрує технології штучного інтелекту (AI) та аналізу великих даних (Big Data) у різні галузі (фінтех, агротех, оборонні технології). Це змінює традиційні бізнес-моделі, перетворюючи дані на новий економічний актив.

Таким чином, розвиток інформаційної економіки в Україні демонструє високу стійкість та має чіткі інституційні основи. Провідними тенденціями розвитку інформаційної економіки є прискорена цифрова трансформація державного управління та зростання ролі кібербезпеки. Для забезпечення сталого розвитку ІЕ необхідно зосередитися на подоланні кадрового дефіциту, захисті критичної цифрової інфраструктури та повній правовій інтеграції до цифрового ринку ЄС. Інформаційної економіки стає фундаментом відновлення та подальшого економічного зростання України.

Список використаних джерел:

1. Сидоров, О.А. (2024). Основні тенденції змін показників в інформаційній сфері національної економіки. *Київський економічний науковий журнал*, (7), 136-141. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-19>
2. Національний банк України (НБУ). *Звіт про фінансову стабільність*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report>
3. Міністерство цифрової трансформації України. *Дія.City*. URL: <https://thedigital.gov.ua/>
4. Ігнатенко М.М. Роль ІТ-сектору у забезпеченні економічної стійкості України в умовах військової агресії. *Економічний вісник*. 2023. №1 (12).
5. Литвиненко С.О. Інформаційна економіка та цифровізація державного управління: досвід України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. № 2 (209).
6. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. *Звіти CERT-UA про кіберзагрози*. URL: <https://scpc.gov.ua/api/files/72e13298-4d02-40bf-b436-46d927c88006>

*Усенко С.О.
здобувачка бакалаврського рівня вищої освіти,
Сумський державний педагогічний університет
імені А. С. Макаренка,
м. Суми*

ФЕНОМЕН ЦИФРОВОЇ КУЛЬТУРИ В СУЧАСНІЙ НАУКОВІЙ ЛІТЕРАТУРІ

Феномен цифрової культури в сучасній науковій літературі розглядається як складне соціокультурне явище, що трансформує способи мислення, соціальні взаємодії, механізми комунікації та творчі практики в умовах глобальної цифровізації. Українські та зарубіжні дослідники пропонують різні підходи до розуміння цифрової культури, але всі сходяться на думці, що вона формує новий контекст існування людини та суспільства.

Зарубіжні дослідники надають теоретичний каркас для комплексного розуміння цифрової культури як глобального явища. Лючано Флоріді у своїх працях пропонує концепцію інфосфери — нового онтологічного середовища, в якому інформація стає ключовим ресурсом людського буття, а людина перетворюється на інформаційну істоту, постійно взаємодіє з алгоритмами та цифровими потоками даних (Floridi, 2016). Він наголошує, що цифрова культура не обмежується технологічними процесами, а створює нову етичну, соціальну та когнітивну парадигму, в якій змінюються механізми прийняття рішень, комунікації та соціальної взаємодії. Мануель Кастельс у своїй концепції мережевого суспільства акцентує увагу на нових соціальних морфологіях, які виникають під впливом глобальних інформаційних потоків. Його концепти «простору потоків» та «часу потоків» демонструють, що цифрове середовище руйнує традиційні уявлення про просторові та часові межі культурної взаємодії, формуючи глобальні мережеві структури, що впливають на політичні, економічні та культурні процеси (Castells, 2010). Генрі Дженкінс розвиває ідею учасницької культури, зазначаючи, що цифрові платформи змінюють роль аудиторії, перетворюючи її на активного учасника створення контенту та модифікації культурних практик. Такий підхід демонструє, що цифрова культура сприяє формуванню колективної творчості, гнучкості медіа та взаємодії між різними соціальними групами (Jenkins, 2006).

Українські дослідження підкреслюють, що цифрова культура реалізується не лише через технології, а й через соціальні та культурні практики. Гудзенко (2023) зазначає, що цифрова трансформація відкриває нові можливості для демократизації культурного доступу та інтеграції локальних культурних ініціатив у глобальний простір, проте водночас зростає ризик інформаційної нерівності, маніпуляцій та технологічної залежності. Плецянь (2021) показує, що цифрові технології змінюють структуру культурного простору України, сприяючи розвитку нових форм творчої взаємодії, які поєднують традиційні культурні практики та інноваційні цифрові підходи. Ці дослідження підкреслюють, що цифрова культура є багаторівневим процесом, який охоплює технологічні, соціальні, культурні та освітні аспекти.

Синтез зарубіжних і українських підходів демонструє, що цифрова культура є багатофакторним явищем, яке впливає на суспільство в цілому. Вона змінює способи мислення, соціальні зв'язки, механізми влади та творчі практики, створюючи нові моделі комунікації та взаємодії. Цифрова культура формує «екранне Я», як зазначає Флоріді (2016), а також учасницькі практики, які описує Дженкінс (2006), що дозволяє людині активно впливати на медійні процеси та культурні продукти. Водночас українські дослідники підкреслюють національний контекст цих трансформацій, звертаючи увагу на локальні особливості культурних практик, технологічну інфраструктуру та соціальні виклики (Гудзенко, 2023; Плецянь, 2021). У результаті формується цілісна картина цифрової культури як глобального, але локально вкоріненого явища, що потребує міждисциплінарного аналізу.

Цифрова культура має значний вплив на освіту, медіапрактики та культурні інституції. Вона створює нові умови для дистанційного навчання, онлайн-курсів, віртуальних музеїв та бібліотек, що забезпечують доступ до інформації та культурних ресурсів незалежно від географічного розташування користувача. Українські дослідження показують, що цифровізація сприяє формуванню цифрової компетентності, розвитку навичок критичного мислення та медіаграмотності, що є ключовими для активного громадянства та участі у сучасному суспільстві (Гудзенко, 2023; Плецянь, 2021). Зарубіжні автори відзначають, що цифрова культура трансформує не лише практики споживання, а й способи виробництва культури, змінюючи

соціальну роль користувачів та створюючи умови для колективної творчості (Jenkins, 2006; Floridi, 2016).

Зарубіжні дослідники звертають увагу на те, що цифрові платформи змінюють форму взаємодії людей, створюючи нові простори для обміну інформацією, співпраці та колективної творчості. Українські науковці підкреслюють, що локальні культурні практики адаптуються до глобальних цифрових трендів, але водночас зберігають специфічні традиції та цінності, що відображає унікальність національної цифрової культури (Гудзенко, 2023; Плецянь, 2021). Таким чином, цифрова культура є явищем, яке поєднує глобальні технологічні процеси та локальні соціокультурні особливості, створюючи нову динаміку розвитку суспільства.

Синтезуючи українські та зарубіжні дослідження, можна дійти висновку, що цифрова культура є багаторівневим, динамічним та інтегративним явищем. Вона поєднує технологічні, соціальні, освітні та культурні аспекти, формуючи нові моделі взаємодії та комунікації, які змінюють спосіб життя, мислення та культурну практику.

Список використаних джерел:

1. Гудзенко, О. (2023). *Цифрова трансформація культури: сучасні реалії та перспективи розвитку*. Skhid.
2. Плецянь, Х. (2021). *Теоретико-методологічні засади цифровізації культурного простору в процесі розвитку креативних індустрій України*. Culture and Arts in the Modern World.
3. Castells, M. (2010). *The Rise of the Network Society*. Wiley-Blackwell.
4. Floridi, L. (2016). *The Fourth Revolution: How the Infosphere Is Reshaping Human Reality*. Oxford University Press.
5. Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. New York University Press.

*Череп О.Г.,
доктор економічних наук, професор,
Запорізький національний університет*

*Бехтер Л.А.,
кандидат економічних наук, доцент,
Запорізький національний університет*

*Савенко Д.М.,
кандидат економічних наук, доцент, докторант,
Запорізький національний університет*

*Момот А.В.
Запорізький національний університет*

ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

Сучасні цифрові технології істотно змінюють економічне, соціальне та політичне життя європейських країн. Вони стають інструментом підвищення ефективності державного управління, розвитку бізнесу, розширення доступу громадян до послуг і участі в суспільному житті. Тому вивчення досвіду ЄС у сфері цифровізації є актуальним для України, яка має проєвропейський курс розвитку.

Держава є основою цифрової трансформації суспільства, вона має ставити стратегічні цілі, формувати поточну цифрову політику та контролювати виконання даних рекомендацій.

Головним бенефіціаром у сфері цифрової інфраструктури є громадяни України, які прагнуть отримувати якісні телекомунікаційні послуги та інші послуги, що потребують використання цифрової інфраструктури. Пріоритетність інтересів споживачів передбачена і європейською практикою, тобто такий підхід відповідає євроінтеграційним прагненням

Задля спрощення аналізу цифрових процесів у державному секторі економіки представимо схематично основні процеси цифровізації, які безпосередньо регулюються державними органами.

Держава має створювати законодавчу базу для поширення цифровізації з обумовленими правилами гри, задля обмеження спекулятивних дій, монополізації та контролю.

У більшості країн Європейського Союзу цифровізація закріплена у національних стратегіях як один з пріоритетів державної політики. Йдеться не лише про технічне оновлення, а про комплексні зміни - перехід до електронного урядування, розвиток цифрової економіки, запровадження електронної ідентифікації, використання хмарних технологій, штучного інтелекту та організації даних. Це дає змогу підвищити прозорість роботи органів влади, зменшити корупційні ризики, спростити взаємодію громадян і бізнесу з державою. У ЄС цифрова трансформація реалізовується на рівні спільної політики у вигляді програм «Digital Decade», «Path to the Digital Decade» тощо. Серед ключових цілей до 2030 року - щонайменше 80% дорослого населення повинні володіти базовими цифровими навичками, гігабітний інтернет повинен бути доступним для всіх домогосподарств і впровадження 5G у всіх населених районах. у 2023 році лише 56% громадян ЄС у віці від 16 до 74 роки мали базові або вищі цифрові навички. Єврокомісія у своїх оцінках визнає, що без впровадження додаткових заходів показник цифрових навичок може зрости лише до 60% станом на 2030 рік, що нижче цілі у 80%.

Показовим є приклад Естонії, яка досягла великого успіху в цифровізації. У цій країні впроваджено електронну ідентифікацію громадян, електронний підпис, електронний документообіг, електронні рецепти для ліків, доступ до більшості адміністративних послуг в режимі онлайн. Громадяни можуть реєструвати бізнес, подавати податкові декларації та навіть голосувати на виборах за допомогою смартфона. Функціонує система обміну даними між реєстрами, що дозволяє один раз надавати інформацію державі й далі використовувати її в різних сервісах. У звіті Digital Decade Country Report Естонія традиційно має високі результати: 98,9 у цифрових держпослугах для бізнесу і 95,8 у послугах для громадян. За даними Estonian Information System Authority, за останні 20 років в Естонії поставили понад 800 млн цифрових підписів. Така модель демонструє, як цифрові технології здатні

змінити саму логіку державного управління, зробивши її орієнтованою на громадянина.

Подібні тенденції спостерігаються й у інших країнах ЄС. З останніх звітів Єврокомісії відомо, що 45,2% підприємств у ЄС використовували хмарні сервіси у 2023 році, і 13,5% підприємств використовували технології штучного інтелекту у 2024. У скандинавських державах широко поширені безготівкові розрахунки, електронні сервіси в освіті та охороні здоров'я, розвинуті платформи електронної демократії. У Німеччині та інших промислово розвинених країнах увага приділяється цифровізації виробництва, розвитку концепції «Індустрія 4.0», що передбачає використання автоматизації, робототехніки та розумних систем управління.

Переваги такого підходу очевидні: це скорочує час отримання послуг, зменшуються витрати бізнесу на взаємодію з державою, розширюються можливості доступу до інформації, підвищується рівень залучення громадян до прийняття рішень. Разом із тим цифровізація має і проблемні аспекти - ризики кібератак, витоку персональних даних, поширення недостовірної інформації, необхідність постійного оновлення законодавства та підвищення цифрової грамотності населення.

Для України досвід країн ЄС показує значні можливості. Україна вже має певні досягнення, як от розвиток платформи «Дія», електронних документів, онлайн-послуг, цифрових сервісів у сфері бізнесу та послуг. Однак, європейська практика може бути використана для подальшого вдосконалення електронного урядування, створення єдиних реєстрів, інтеграції до цифрового ринку ЄС, посилення кібербезпеки та захисту персональних даних.

Отже, досвід європейських країн показує, що цифрові технології можуть стати потужним чинником модернізації держави, підвищення її конкурентоспроможності та якості життя населення. Для України важливо не лише впроваджувати окремі технічні рішення, а й формувати цілісну стратегію цифрового розвитку, спираючись на європейські стандарти та найкращі практики, адаптовані до наших умов.

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ

У сучасному світі цифрові технології стали невід'ємною частиною всіх сфер життя, трансформуючи їх, даючи нові можливості та формують стійкість до нових викликів. Цифровізація в державному управлінні визначає ступінь економічного, правового, соціального і політичного розвитку, враховуючи швидкий темпи поширення та зростання. Наповненість цифровізацією залежать від рівня розвитку країни, структури її економіки, можливості швидко пристосовуватися до змін. Зростання кількості даних, які потребують зберігання, обробки та аналізу вимагає вдосконалювати існуючі методи та технічні засоби.

Технологічний прогрес і тотальна цифровізація усіх сфер життя позначаються на трансформації бюджетних відносин, враховуючи значущість таких показників, як ефективність, зручність, публічність та доступність. Найважливішим параметром оцінки бюджетних відносин є принцип доступності, який означає обов'язкову публікацію в засобах масової інформації відповідних нормативно-правових актів, які дозволяють якнайповніше уявити процес реалізації поставлених бюджетним проектом завдань; обов'язкову публікацію проектів бюджетів різних рівнів; забезпечення доступу до інформації, викладеної на єдиній інформаційній та телекомунікаційній платформі Інтернет та ін. [1].

Згідно з Законом України «Про відкритість використання публічних коштів» від 11 лютого 2015 р. № 183-VIII з 2015 р. почав працювати Єдиний веб-портал використання публічних коштів edata.gov.ua [2]. Є-data є офіційним інформаційним ресурсом, на якому розміщується інформація про використання коштів державного і місцевих бюджетів. Доступ до цієї інформації є вільним та безоплатним. Портал забезпечує прозорість бюджетного процесу і процедур на державному та місцевому рівнях, а також дозволяє громадянам контролювати використання коштів розпорядниками, одержувачами бюджетних коштів, державними підприємствами,

Пенсійним фондом України. Є-data являє собою поєднання трьох порталів відкритих даних: Spending.gov.ua, Proifi.gov.ua та Openbudget.gov.ua.

Не менш значним у розвитку публічних фінансів щодо застосування цифрових інструментів є електронна система публічних закупівель Prozorro, яка дозволяє онлайн-публікацію інформації про закупівлі, участь у конкурсах й тендерах та контроль дотримання процедур. Ця система надає доступ до інформації для всіх зацікавлених сторін, які можуть спостерігати за ходом операції з державних закупівель так і приймати участь у безпосередніх пропозиціях. Штучний інтелект в управлінні публічними фінансами було застосовано при створенні платформи DOZORRO, яка слугує викривати корупційні ризики в закупівлях у системі Prozorro.

Концепцію створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи «Open Budget» – Прозорий бюджет було схвалено Кабінетом Міністрів України 11 лютого 2016 р. [3]. Одним з основних її завдань, є забезпечення автоматизації бюджетного процесу та подолання проявів корупції під час здійснення бюджетного процесу. Інформаційно-аналітична система «Open Budget» забезпечує прозорість як бюджетного процесу в цілому, так і окремих його процедур на державному та місцевому рівнях, а також надає можливість громадськості здійснювати контроль за використанням коштів розпорядниками бюджетних коштів усіх рівнів, одержувачами бюджетних коштів, державними та комунальними підприємствами, а також публічними цільовими фондами. Обов'язковою умовою функціонування цієї системи є врахування міжнародних рекомендацій Світового банку, Міжнародного валютного фонду та Міжнародного бюджетного партнерства [4, с. 469].

Вже як 10 років в Україні діє Електронний кабінет платника податків (<https://cabinet.tax.gov.ua>), інформаційно-телекомунікаційна система, створена для забезпечення реалізації платниками податків та державними органами своїх прав та обов'язків, визначених Податковим кодексом України, в електронному вигляді. Цей сервіс надає можливості для реалізації прав та обов'язків платниками податків, отримання документів, передбачених законодавством, та інформації, що стосується такого платника, онлайн (через інтернет у режимі реального часу) або через

програмний інтерфейс (API), іншими засобами інформаційних, телекомунікаційних, інформаційно-телекомунікаційних систем [5].

Використання цифрових технологій в управлінні публічними фінансами однозначно підвищує ефективність та прозорість отримання й надання державних послуг, використання бюджетних коштів, посилення фіскальної прозорості та забезпечує якість надання соціальних послуг. Цифрові інструменти дозволяють органам влади різного рівня отримувати інформацію про хід бюджетного процесу в режимі реального часу, що дає їм уявлення про поточний стан економічних процесів для прийняття управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Попов Д. І., Котуха О. С., Олашин М. М. Цифровізація бюджетної системи України як інструмент підвищення публічності органів державної влади. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-01-11>.
2. Про відкритість використання публічних коштів : Закон України від 11.02.2015р. № 183-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2015, № 16. Ст.109. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19#Text> (дата звернення: 18.11.2025).
3. Концепція створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи «Прозорий бюджет» : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.02.2016 № 92-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 18.11.2025).
4. Сідор М.І. Вплив цифровізації на бюджетну систему України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 4. С. 467-471. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-4/111>.
5. Функції та можливості, які надає Електронний кабінет платникам податків для реалізації своїх прав та обов'язків. *Державна податкова служба України*. URL: <https://ch.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/543382.html> (дата звернення: 19.11.2025).

СЕКЦІЯ 4

СУЧАСНІ ПРІОРИТЕТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

*Бунчук О.В.,
кандидат педагогічних наук, доцент,*

*Михальчук М.В.,
здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти,*

*Завгородній М.В.
здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти*

*Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя*

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Як відомо, українська освіта, у багатьох аспектах, мала нашарування радянської освітньої системи, але, разом з тим, саме в останні десятиліття в українську систему освіти інтегруються норми і цінності західної та європейської освіти, адже, Україна вибрала європейський вектор розвитку усіх сфер суспільного життя і послідовно до цього йде. У зв'язку з цим, не можна не згадати Болонський процес, спрямований на створення спільної зони європейської освіти, до якого, в травні 2005 року, приєдналась і Україна. При цьому, основними напрямками реформування освіти мали стати наступні вимоги [3]: 1. Прийняти систему легкозрозумілих і порівняних ступенів. 2. Запровадити систему вищої освіти, яка ґрунтується на двох рівнях (бакалавр, магістр). 3. Запровадити систему кредитного трансферу. 4. Сприяти мобільності студентів, викладачів і науковців. 5. Сприяти європейській співпраці із забезпеченості якості освіти. 6. Сприяти європейському виміру у вищій освіті. Тому, на сьогоднішній день пріоритетними напрямками в освіті є: гармонійний розвиток кожної дитини, формування нової людини, яка несе в собі ідентичність свого народу та легко адаптується до глобальних змін сучасності [1]. У громадській свідомості відзначається

значущість освіти для розвитку країни, реалізується ряд національних та міжнародних проєктів, видаються гранти педагогічним працівникам, освітнім установам тощо.

Вихід з економічної кризи, увага держави до фінансових проблем освіти, а також і реалізація принципів Болонського процесу дають змогу зберігати і формувати інтелектуальний потенціал нашої країни. Виконання принципів, методів освітнього менеджменту повинно стати механізмом вирішення величезної кількості протиріч, проблем в процесі реформування освіти. Для прикладу, зупинимось тільки на деяких спірних питаннях, які лежать на поверхні і виникли при впровадженні Болонського процесу. Загальний принцип менеджменту «визначення повноважень і їх делегування» передбачає чіткий розподіл управлінської праці, а простіше формування ефективної структури управління організацією, вимогою до якої має бути оптимальність і економічність. З однієї сторони впровадження кредитно-трансферної системи (ECTS) вимагає створення у вищих навчальних закладах додаткових ланок управління, відділів, посад, а з іншої це тягне за собою збільшення витрат на управління, що в кінцевому рахунку впливає на фінансовий стан ВНЗ. При цьому, спрацьовує принцип: «бюрократія має здатність розмножуватись в геометричній прогресії». [2, с. 24].

У зв'язку з цим констатуємо, що дуже повільно змінюється ситуація з загальним фінансуванням, поліпшенням матеріально-технічної бази, підвищенням заробітної плати педагогічним працівникам. На наш погляд, багато питань знайшли б більш динамічний розвиток, якщо ефективно вирішити питання управління освітньою системою в країні, збільшити кількість висококваліфікованих спеціалістів, що забезпечують економічний і духовний розвиток усієї країни в цілому. Тож виділяємо суспільно-значущі проблеми української освіти, які є на сьогоднішній день: загальне зниження якості освіти, неправильна політика в підготовці викладачів і керівних кадрів, застарілі освітні технології.

Про необхідність змін в системі освіти України свідчать і результати опитувань основної маси педагогічних працівників, батьків і здобувачів освіти: значна частина населення незадоволена наявним становищем у системі освіти і вимагає поліпшення його стану і всієї освітньої системи. Серед них не потрібно нехтувати і думкою батьків

– основних замовників освітніх послуг. Також, на сьогоднішній день, зловбоденним в системі освіти залишається питання слабого рівня матеріально-технічного оснащення освітніх організацій. Це стосується майже всіх ДЗО, ЗЗСО, ЗВО і закладів фахової передвищої освіти. Іншою проблемою є низька оплата праці педагогічних працівників. Наслідком цього є низький рівень навчання, байдуже ставлення до роботи. Низька заробітна плата не стимулює приток висококваліфікованих кадрів. На наш погляд, для вирішення цієї задачі потрібен цілком інший погляд на це питання: по-перше, оцінити економічні ризики та можливі прибутки від вкладеного капіталу в систему освіти; по-друге, виявити можливості розвитку і зростання економіки країни в залежності від вкладення грошових коштів і залучення інвестицій; по-третє, внесення змін до законодавчої бази, яка дозволить підвищити зарплату працівникам освіти, і, тим самим, підвищити зацікавленість спеціалістів працювати в цій галузі, а значить, виникнення здорової конкуренції. Закони ринку дозволяють знайти себе професійним керівникам. Виділяємо наступні моменти, які потребують рішення: потреба в оновленій законодавчій базі, необхідність нових державних програм підготовки керівних кадрів для системи освіти.

На початку 90-х років конче потрібні були реформи в освіті та в її менеджменті. Дивлячись на минуле, як проводилися реформи і сам процес реформ з сьогоднішньої точки зору, можна оцінити і дати визначення результатам цих реформ. З початку 1990-х рр. і по цей день були витрачені мільйони доларів США на підтримку системи освіти, розробку нових програм, навчальних закладів, перепідготовку викладачів і керівних кадрів. На жаль, оптимістичних прогнозів і результатів так і не видно. В системі освіти також тривають зміни щодо взаємовідносин керівника і підлеглих. За роки реформ і модернізацій люди змінилися, змінилося мислення у людей, потреби і цінності теж змінилися. Тепер стало важко керувати людьми, суспільство стало демократичним, люди перестали боятися говорити про недоліки керівництва. Стає очевидним, що успіх у будь-якій частині залежить від керівництва та набору колективу працівників, що володіють загальним баченням проблеми та великим бажанням досягти узгодженості у спільній праці. Позиція менеджерів освіти, лише як контрольного та керівного органу, на сьогоднішній день, частково втрачає позиції. Взаємовідношення між керівниками та

працівниками стають більш ліберальними. Багато керівників усвідомлюють, що важлива підтримка з обох сторін, узгодження у визначенні напрямків розвитку, роз'яснення пріоритетних завдань організації, більше довіри, розумне застосування влади, свободи та всіх стимулів, підтримка ініціативи співробітників на основі взаєморозуміння та толерантності.

На наш погляд, назріла реформа системи підготовки керівних кадрів, розробки державної програми підготовки нового покоління лідерів, що володіють особистісними знаннями та якостями, інноваційним мисленням і небайдужим ставленням до життя людей. Нові лідери повинні допомагати розвиватися своїм працівникам, надихати їх, служити прикладом для них, навчати їх, показувати на місці свої лідерські якості. Гарно складений колектив викладачів здатний набагато успішніше вирішувати поставлені перед ним завдання. Якісне керівництво створює умови для того, щоб кожен працівник легко адаптувався в організації, постійно розвивався і розвивався не тільки в професійному, але і в ментальному відношенні. Моральна атмосфера в добре керованих організаціях завжди знаходиться на високому рівні і буває позитивною.

У сучасному освітньому менеджменті в Україні варто приділяти увагу педагогічній стороні освітнього процесу, ширше використовувати практичну спрямованість в навчанні, створити умови для забезпечення гендерної рівності в колективах, створити матеріальні умови для залучення кращих кадрів у галузі. Відповідно до результатів проведених сучасних досліджень, серед факторів, які впливають на ефективність роботи ЗВО, були виділені наступні: позитивний мікроклімат в колективі, ділові і чесні відносини між співробітниками і керівництвом, схвалення зі сторони керівника, моральні заохочення, які покращують самопочуття працівників і атмосферу в колективі, можливість проявляти ініціативу і втілювати свої ідеї в життя. Серед думок, висловлених респондентами, були пропозиції як раз морального плану, а не матеріального. На питання про задоволеність зарплатою 80% педагогічних працівників дали негативну відповідь.

Таким чином, оцінюємо сучасний стан системи освіти в нашій країні, питання управління освітніми організаціями, виходячи з висновку про те, що потрібні зміни, які забезпечують позитивну динаміку в розвитку всієї системи освіти в Україні. У першу

чергу, необхідно змінити законодавчі механізми, які допомагають у питаннях контролю за діяльністю освітніх організацій. Освітній досвід провідних країн світу показує, що необхідно прийняти заходи щодо покращення менеджменту на всіх рівнях освіти. Необхідно продовжити орієнтацію на формування громадянського суспільства, враховуючи той факт, що освіта в Україні входить до базової цінності суспільства, тому ставлення до проблем освіти залишається на пульсі у зацікавленого населення, проявляється готовність до співучасті та реалізації соціального контролю над новими освітніми установами. При підготовці, відборі та призначенні на керівні посади, що забезпечують захист прав споживачів освітніх послуг, можна з'єднати самобутні українські форми організації освіти народу з міжнародно-визнаними освітніми стандартами. Сьогодні реальністю стали міжнародні зв'язки нашої держави в реалізації освітніх програм і проєктів, усвідомлюється вплив сучасної глобалізації життя, і ці фактори важливо враховувати в процесі модернізації менеджменту освіти України.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про освіту». Суми : ТОВ «ВВП НОТІС», 2018. 84 с.
2. Бурий С. А. Сучасні проблеми освітнього менеджменту в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 3, т. 1. С. 23-25.
3. <http://www.oswita.org.ua/bologna>

*Горяча О.Л.,
кандидат економічних наук, доцент,*

*Петухов О.А.
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

У світовій практиці підготовки управлінських кадрів у готельному бізнесі особливу увагу приділяють інтеграції теоретичних знань з практичним досвідом. Одним із прикладів є програма MSc in International Hospitality Management, яка пропонується у партнерстві з EMLYON BUSINESS SCHOOL TA INSTITUT LYFE. Ця програма поєднує академічну підготовку з реальними кейсами та міжнародними стажуваннями, що дозволяє студентам здобути подвійний диплом, визнаний як у Франції, так і міжнародної школи гостинності та кулінарії.

Готельний бізнес є однією з найдинамічніших сфер світової економіки, що реагує на зміни попиту, технологічні тренди, глобальну конкуренцію та підвищення стандартів сервісу. У цих умовах підготовка управлінських кадрів у сфері гостинності стає ключовим чинником конкурентоздатності підприємств. Досвід провідних країн світу демонструє ефективні моделі організації професійної підготовки, які базуються на дуальному навчанні, інтеграції освіти та бізнесу, застосуванні цифрових технологій і компетентнісному підході. Аналіз таких практик є важливим для оновлення національної системи менеджменту освіти та адаптації її до вимог ринку праці [1,2].

Основні моделі професійної підготовки менеджерів готельного бізнесу у світі:

1. Швейцарська модель: акцент на сервісному менеджменті.

Швейцарія посідає провідні позиції в підготовці фахівців індустрії гостинності. Освітні програми (École Hôtelière de Lausanne, Swiss Hotel Management School) реалізують принципи [5]:

- дуальна система: поєднання 50 % теорії та 50 % практики;
- іммерсійне навчання: студенти працюють у тренувальних готелях;
- розвиток софт-скілів: комунікації, лідерства, антикризового менеджменту;

– міжнародні стажування як обов’язкова частина програми.

2. США: бізнес-орієнтована парадигма.

Американські програми (Cornell School of Hotel Administration, University of Nevada Las Vegas) фокусуються на:

- сильній управлінській та фінансовій підготовці;
- цифровій аналітиці, управлінні доходами (Revenue Management)[4];
- використанні CRM-систем, PMS-платформ, моделюванні клієнтських потоків;
- партнерствах з глобальними мережами Marriott, Hilton, Hyatt[3].

3. Сінгапур та Південна Корея: інтеграція технологій.

Азійські країни демонструють високий рівень цифровізації навчального процесу[6].:

- VR-тренажери «віртуального готелю»;
- симуляція управлінських ситуацій;
- навчання автоматизованим системам бронювання, роботизованому сервісу;
- інтенсивні програми коротких сертифікацій.

Виділяємо сучасні підходи до організації підготовки керівників у готельному бізнесі:

1. Компетентнісний підхід[1,3].

У більшості розвинених країн формуються такі ключові компетентності менеджера:

- стратегічне мислення;
- управління персоналом та корпоративною культурою;
- аналітичні навички й робота з даними;
- цифрова грамотність та знання сучасних PMS;
- клієнтоорієнтованість і міжкультурна комунікація.

2. Інтеграція практики та реального бізнес-середовища.

Сучасні освітні заклади:

- укладають договори з міжнародними готельними мережами;
- організовують довготривалі оплачувані стажування;
- запроваджують систему наставництва (mentoring);

– проводять заняття топменеджери готельної індустрії.

3. Використання цифрових технологій у підготовці[4,6].

Цифровізація включає:

- хмарні системи керування готелем (Opera, Cloudbeds);
- застосування big data для прогнозування попиту;
- моделювання бізнес-процесів;
- автоматизовані модулі управління персоналом та сервісом;
- онлайн-курси та мікрокреденшали (Coursera, AHLEI).

На основі аналізу виділяємо напрями модернізації української системи підготовки управлінців для готельно-ресторанного бізнесу[1,6]:

1. Запровадження дуальної освіти у партнерстві з готельним сектором.
2. Оснащення навчальних закладів цифровими лабораторіями з PMS, CRM та RM-системами.
3. Розвиток короткострокових сертифікацій, орієнтованих на практичні навички.
4. Залучення представників бізнесу до формування освітніх програм.
5. Міжнародні стажування й академічна мобільність.
6. Використання симуляційних технологій та VR-навчання.

Ці кроки дадуть змогу інтегрувати українську підготовку кадрів у глобальний ринок гостинності.

Таким чином, аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що ефективна підготовка управлінських кадрів для готельного бізнесу базується на практикоорієнтованості, інтеграції цифрових технологій, бізнес-партнерствах та міжнародності навчання. Професійні сертифікаційні програми також відіграють важливу роль у підготовці управлінських кадрів. Наприклад, American Hotel & Lodging Educational Institute (AHLEI) пропонує сертифікаційні програми для професіоналів готельної індустрії, що охоплюють різні аспекти управління готелем, включаючи фінанси, маркетинг та управління персоналом.

Запровадження цих підходів в Україні сприятиме підвищенню якості професійної освіти, конкурентоспроможності фахівців та сталому розвитку індустрії гостинності.

Список використаних джерел:

1. Абрамов В. Ф. Менеджмент у сфері готельного бізнесу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2020. 312 с.
2. Baum T. International Hospitality Management: Concepts and Cases. Routledge, 2021. 278 p.
3. Brotherton B. Hospitality Management: An Introduction. Sage Publications, 2018. 352 p.
4. Cornell University. School of Hotel Administration: Academic Programs. URL: <https://sha.cornell.edu>
5. Swiss Education Group. Educational Model in Hospitality Schools. URL: <https://www.swisseducation.com>
6. World Tourism Organization (UNWTO). Tourism Education Guidelines. Madrid: UNWTO, 2022. 144 p.

Захарова Н.Ю.
кандидат економічних наук, доцент
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького

РОЗВИТОК ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО МИСЛЕННЯ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Сучасні трансформаційні процеси в системі освіти України висувають підвищені вимоги до професійної компетентності керівників закладів освіти. З огляду на децентралізацію управління, автономію закладів та необхідність ефективного використання ресурсів фінансово-економічна компетентність стає однією з ключових передумов результативного менеджменту. В умовах обмеженості бюджетних коштів, конкуренції між закладами освіти, зростання ролі стейкхолдерів та необхідності впровадження інновацій фінансово-економічне мислення керівника перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення стабільного функціонування та розвитку освітньої установи.

Відзначимо, що у 2024 році сукупні видатки на освіту становили 348,4 млрд грн, із яких 172,0 млрд грн було профінансовано за рахунок державного бюджету разом із трансфертами. Найбільшу частку становили видатки на оплату праці педагогів - 100,9 млрд грн освітньої субвенції, яка забезпечила виплати понад 460 тис. учителям. Значним напрямом залишалося фінансування вищої освіти (46 млрд грн), у межах якого вперше було надано державні гранти 13 тис. здобувачів на суму 143,9 млн грн. Структура джерел фінансування демонструє суттєву домінанту місцевого рівня: державний бюджет забезпечив 64 738 млн грн, тоді як місцеві бюджети - 283 694 млн грн, що зумовлено ключовою роллю громад у підтриманні безперервності освіти в умовах війни. За рівнями освіти найбільшими залишалися видатки на загальну середню освіту (169 487 млн грн), значними - на дошкільну (50 666 млн грн) та вищу (64 478 млн грн) [1]. За думкою А. Славкової зміни у структурі видатків засвідчують гнучкість освітньої політики України, яка в умовах війни орієнтується не лише на збереження традиційних освітніх рівнів, а й на розвиток адаптивних форм навчання,

спрямованих на відновлення суспільного потенціалу та підтримку людського капіталу [2].

У цілому фінансова структура 2024 року засвідчує високий рівень навантаження на місцеві бюджети, необхідність підвищення управлінської компетентності керівників та актуальність розвитку їхнього фінансово-економічного мислення для ефективного використання доступних ресурсів.

Розвиток такого мислення визначається не лише здатністю працювати з фінансовими документами, планувати бюджет чи контролювати витрати, а й умінням комплексно оцінювати економічні процеси, приймати обґрунтовані управлінські рішення, формувати різноманітні джерела фінансування закладу, управляти ризиками та створювати сприятливі умови для інноваційного розвитку. У цих умовах керівник має виступати не лише адміністратором, а й стратегом, аналітиком та економічним управлінцем, який здатен забезпечити конкурентоспроможність і стійкість закладу освіти.

Професійна діяльність керівника охоплює широкий спектр фінансово-економічних функцій, які прямо впливають на якість освітнього процесу, матеріально-технічну базу та ефективність використання ресурсів. До основних завдань керівника у цій сфері належать:

1. Бюджетне планування та прогнозування, оскільки керівник відповідає за формування бюджету закладу, визначення потреб у фінансових ресурсах, розрахунок видатків і доходів, планування закупівель, оплату праці, утримання приміщень і розвиток інфраструктури. Важливим є здатність прогнозувати майбутні фінансові потреби, враховуючи зміну контингенту здобувачів освіти, оновлення матеріальної бази, впровадження нових освітніх програм.

2. Розподіл і раціональне використання фінансових ресурсів, адже ефективне управління фінансовими потоками передбачає оптимізацію видатків, забезпечення прозорості та цільового використання коштів, контроль за закупівлями і фінансовою дисципліною. Керівник має оцінювати економічну доцільність кожної витрати та забезпечувати найвищий можливий результат за обмежених ресурсів.

3. Організація фінансового контролю і внутрішнього аудиту, що передбачає впровадження системи внутрішніх процедур контролю, регулярний аналіз фінансової звітності та забезпечення дотримання нормативно-правових вимог. Ефективно вибудований внутрішній аудит спрямований на запобігання нецільовому використанню коштів, виявлення потенційних фінансових ризиків і забезпечення прозорості управлінських процесів. Контрольні механізми виконують функції раннього попередження можливих порушень, сприяють підвищенню якості управлінських рішень та дозволяють оптимізувати використання ресурсів відповідно до стратегічних цілей закладу освіти.

4. Управління кадровими витратами та системою оплати праці, а саме опрацювання питань, пов'язаних із тарифікацією педагогічних і непедагогічних працівників, застосуванням стимулюючих виплат, використанням різних мотиваційних моделей, оцінюванням результативності праці та визначенням можливостей оптимізації кадрової політики. Здатність керівника орієнтуватися у цих аспектах забезпечує упорядкованість витрат на персонал і дає змогу формувати прозору та раціональну систему оплати праці в закладі освіти.

5. Забезпечення матеріально-технічного розвитку, що охоплює формування інвестиційних планів, визначення пріоритетів оновлення обладнання, організацію закупівель, впровадження енергоощадних технологій і управління ризиками, пов'язаними з експлуатацією матеріальних ресурсів. Ці дії передбачають системне планування матеріально-технічного забезпечення закладу та раціональне використання ресурсів.

6. Управління економічними ризиками, яке включає ідентифікацію ризиків, пов'язаних із фінансуванням, зміною контингенту, зростанням вартості ресурсів, затримками бюджетних надходжень, змінами нормативної бази та виникненням непередбачуваних витрат. Рішення керівника спрямовуються на мінімізацію потенційних негативних наслідків і підтримання стійкості функціонування закладу.

7. Взаємодія з фінансовими партнерами та контролюючими органами, що передбачає професійну комунікацію з органами місцевого самоврядування, фінансовими структурами, донорами, благодійними фондами та представниками

бізнесу, а також підготовку проєктів, звітності та програм розвитку. Така взаємодія забезпечує належне документальне супроводження фінансових процесів і узгодженість дій між усіма залученими сторонами.

Розвиток фінансово-економічного мислення керівника закладу освіти має системний характер і передбачає наступні складові.

Таблиця 1

Основні компоненти розвитку фінансово-економічного мислення керівника закладу освіти

Компонент	Характеристика
1. Розширення економічних знань	Передбачає оволодіння знаннями з фінансового менеджменту, економічної теорії, бюджетного законодавства, державних закупівель, інвестиційного аналізу та стратегічного планування. Забезпечує здатність керівника орієнтуватися у фінансових процесах та нормативно-правових вимогах.
2. Здатність до аналітичного мислення та прогнозування	Містить уміння аналізувати тенденції у фінансуванні освіти, оцінювати ефективність використання ресурсів, формувати економічні прогнози, розробляти моделі та сценарії розвитку. Забезпечує прийняття стратегічно обґрунтованих рішень.
3. Компетентність у роботі з документами та цифровими системами	Включає навички роботи з електронними системами закупівель, бухгалтерського обліку, онлайн-планування бюджету, інструментами фінансового моніторингу. Є основою сучасного цифрового фінансового управління.
4. Уміння приймати економічно обґрунтовані рішення	Передбачає раціональний підхід до фінансів: аналіз витрат і вигод, оцінку ризиків, прогнозування ефективності рішень. Орієнтує керівника на відповідальне та аргументоване фінансове управління.
5. Орієнтація на інноваційний розвиток	Виявляється у здатності впроваджувати інноваційні освітні та інфраструктурні проєкти, залучати партнерів, розвивати проєктну діяльність, модернізувати освітній простір. Забезпечує конкурентоспроможність закладу освіти.

У сучасних умовах керівник закладу освіти не може обмежуватися виключно бюджетним фінансуванням. Розвиток фінансово-економічного мислення передбачає складнішу модель управління, де ключовою стає здатність формувати багатоканальну фінансову базу, яка забезпечує стабільність і розвиток і включає:

1. Традиційні джерела фінансування становлять основну та найбільш стабільну частину фінансового забезпечення діяльності закладу освіти, оскільки формуються в межах державної політики та нормативно визначених бюджетних механізмів. До таких джерел належать бюджетні асигнування з державного та місцевих бюджетів, цільові субвенції та освітні дотації, кошти за надання освітніх та інших платних послуг, надходження від оренди приміщень і використання майна, а також фінансові ресурси, що надходять відповідно до програм розвитку освіти на національному чи регіональному рівні. Ці джерела забезпечують базові потреби закладу - оплату праці педагогічних і технічних працівників, утримання інфраструктури, проведення ремонтних робіт, закупівлю необхідного обладнання та створення умов для реалізації освітніх програм.

2. Альтернативні джерела фінансування становлять важливий інструмент забезпечення стійкого розвитку закладу освіти, оскільки дозволяють розширити фінансову базу та зменшити залежність від традиційних бюджетних надходжень. До них належать:

- гранти міжнародних організацій і програм технічної допомоги;
- партнерські проекти з бізнесом (спонсорство, корпоративна соціальна відповідальність);
- благодійні внески та фандрейзинг;
- участь у міжнародних конкурсах освітніх інновацій;
- кошти громад, соціальних ініціатив та приватних інвесторів;
- реалізація спеціальних освітніх проєктів, стартапів і програм розвитку;
- використання енергосервісних контрактів та інших форм державно-приватного партнерства.

Поєднання різних джерел фінансування створює більш гнучку та стійку фінансову основу діяльності закладу освіти. Використання одразу кількох типів ресурсів дає змогу зменшити залежність від одного джерела надходжень, компенсувати можливі коливання бюджетного фінансування та забезпечити рівномірність фінансових потоків упродовж року. Такий підхід розширює можливості для модернізації матеріально-технічної бази, реалізації інноваційних освітніх проєктів, розроблення

нових програм розвитку та підвищення автономії закладу. Поєднання традиційних та альтернативних ресурсів сприяє формуванню стабільної фінансової моделі, здатної підтримувати довгостроковий розвиток і конкурентоспроможність освітньої установи.

Саме тому ключовим завданням сучасного керівника закладу освіти стає розвиток відповідних аналітичних, управлінських та стратегічних здібностей, що забезпечують здатність приймати обґрунтовані фінансові рішення та раціонально управляти ресурсами установи.

Таким чином, фінансово-економічне мислення керівника є важливим стратегічним чинником забезпечення стабільності та довгострокового розвитку закладу освіти в сучасному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2023&budgetType=LOCAL>
2. Славкова А. Фінансування освіти в Україні: реалії в умовах війни та перспективи повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. (79). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-18>

*Захарова І.О.,
кандидат педагогічних наук, доцент,*

*Козлова О.Г.
кандидат педагогічних наук, професор
Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка*

ОЦІНЮВАННЯ ТА МОНІТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ ЗА ДОПОМОГОЮ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Швидкий розвиток цифрових технологій кардинально змінює всі сфери життя, і освіта не є винятком. Сьогодні ми є свідками трансформації освітнього процесу, де традиційні методи викладання та оцінювання поступово поступаються місцем інноваційним підходам. Класичні методи, такі як паперові тести, усні іспити та контрольні роботи, хоч і залишаються актуальними, часто не відповідають вимогам сучасності. Вони не завжди надають оперативну та вичерпну інформацію про прогрес студента, не враховують його індивідуальні особливості та часто створюють додаткове навантаження на викладача.

В умовах, коли інформація стає доступною та динамічною, а вимоги до навичок випускників постійно зростають, виникає потреба в нових, більш гнучких та ефективних інструментах. Цифрові технології відкривають унікальні можливості для оцінювання, дозволяючи не лише перевіряти знання, а й моніторити навчальний процес, надавати персоналізований зворотний зв'язок та мотивувати студентів.

Оцінювання в освіті пройшло довгий шлях від сумативних методів, що спрямовані на підведення підсумків і встановлення оцінки наприкінці навчального періоду (іспити, контрольні роботи), до формативних підходів. Формативне оцінювання зосереджене на моніторингу прогресу студента протягом усього процесу навчання. Його головне завдання — надавати зворотний зв'язок, який допоможе студенту та викладачеві скоригувати навчальну траєкторію. Цифрові технології стали каталізатором цієї еволюції, оскільки вони дозволяють автоматизувати збір даних і надання миттєвого зворотного зв'язку, що є основою формативного оцінювання.

Цифрове оцінювання — це систематичний процес збору, аналізу та інтерпретації даних про результати навчання студентів за допомогою технологічних інструментів.

Воно базується на кількох ключових принципах, які відрізняють його від традиційних методів: об'єктивність, надійність, оперативність, валідність та адаптивність. Використання автоматизованих систем усуває суб'єктивний фактор, забезпечуючи справедливість. Миттєвий зворотний зв'язок дозволяє студентам оперативно виявити та виправити помилки. Крім того, цифрові інструменти дозволяють створювати завдання різних форматів, які точніше відповідають навчальним цілям і перевіряють не лише знання, а й навички критичного мислення та вирішення проблем.

Інтеграція цифрових технологій в оцінювання приносить численні переваги, але й створює певні виклики.

Переваги:

- Персоналізація навчання. Цифрові інструменти дозволяють адаптувати зміст і темп навчання під кожного студента.
- Автоматизація процесу. Це значно зменшує рутинне навантаження на викладачів, звільняючи їхній час для індивідуальної роботи.
- Миттєвий зворотний зв'язок. студенти отримують негайну інформацію про свої результати, що підтримує їхню мотивацію.
- Збір та аналіз даних. Цифрові платформи генерують великі обсяги даних, що дозволяє проводити глибокий аналіз ефективності освітніх програм.

Виклики:

- Академічна доброчесність. Запобігання списуванню та використанню сторонніх ресурсів вимагає впровадження спеціальних протоколів.
- Технічні проблеми. Надійність інтернет-з'єднання, доступність обладнання та стабільність програмного забезпечення є критично важливими.
- Цифровий розрив. Не всі студенти мають рівний доступ до необхідних технологій, що може поглибити освітню нерівність.
- Потреба в педагогічній підготовці. Викладачі повинні володіти цифровими компетенціями, щоб ефективно використовувати нові інструменти.

Сьогодні використовуються різні інструменти та технології цифрового оцінювання

1. Системи управління навчанням (LMS)

Системи управління навчанням (LMS), такі як Moodle, Google Classroom та Canvas, є основою для організації освітнього процесу в цифрову епоху. Вони надають комплексний набір інструментів, що включає можливість створювати та адмініструвати тести, опитування, завдання, а також автоматично перевіряти відповіді. Ці системи дозволяють викладачам легко відстежувати прогрес кожного студента, аналізувати результати та генерувати звіти, що значно скорочує час на рутинну перевірку.

2. Адаптивні тестові системи

Адаптивні тестові системи є однією з найпрогресивніших технологій в оцінюванні. Їхня ключова особливість полягає в тому, що вони не пропонують студентам статичний набір запитань. Натомість, система динамічно змінює складність завдань залежно від відповідей студента. Якщо студент дає правильну відповідь, наступне питання буде складнішим; якщо помиляється – простішим. Це дозволяє системі швидко і точно визначити реальний рівень знань студента. Прикладами є платформи, як Khan Academy та Duolingo, що адаптують завдання до прогресу користувача.

3. Електронні портфоліо (e-Portfolios)

На відміну від стандартизованих тестів, електронні портфоліо є інструментом, що дозволяє оцінювати не лише результат, а й процес навчання. E-Portfolios — це цифрові збірки робіт студентів, які можуть включати есе, презентації, відео, проєкти та рефлексивні нотатки. Вони документують прогрес студента, дозволяють оцінювати "м'які навички" та сприяють розвитку рефлексії та самоаналізу.

4. Гейміфікація та ігрові платформи

Гейміфікація — це використання ігрових механік (балів, рейтингів, бейджів) у навчанні. Її завдання — зробити процес оцінювання більш привабливим та захопливим. Платформи, як Kahoot! або Quizlet, перетворюють традиційні тести та опитування на веселі вікторини. Це не лише знижує стрес від оцінювання, а й підвищує залученість до навчального процесу.

5. Навчальна аналітика (Learning Analytics)

Навчальна аналітика — це процес збору, аналізу та візуалізації великих обсягів даних про поведінку та успішність студентів. За допомогою Learning Analytics викладачі можуть виявити проблемні зони, спрогнозувати успішність, а також оптимізувати навчальний матеріал. Цей інструмент дозволяє приймати рішення, що базуються на даних, а не лише на інтуїції.

Все більш значну роль у автоматизації та персоналізації оцінювання відіграє штучний інтелект. ШІ може автоматизувати перевірку складних завдань, використовуючи алгоритми обробки природної мови для аналізу есе та творчих робіт. Крім того, він лежить в основі інтелектуальних тьюторингових систем, які надають індивідуальний зворотний зв'язок та адаптують пояснення під потреби кожного студента.

Аналіз великих даних (Big Data) в освіті дозволяє вивчати закономірності у поведінці студентів у масштабах цілих університетів. На основі цих даних можна розробляти індивідуальні траєкторії навчання та оцінювати ефективність освітніх програм.

Навчальна аналітика та ШІ дозволяють прогнозувати ризик відсіву студентів, ідентифікувати студентів, які потребують додаткової підтримки, а також надавати персоналізовані рекомендації для викладачів.

Багато закладів освіти по всьому світу успішно впроваджують цифрові інструменти. Наприклад, в американських університетах системи LMS є стандартом, а школи в країнах Північної Європи активно використовують гейміфікацію та персоналізовані платформи для оцінювання. В Україні зростає популярність використання Google Classroom та платформ для онлайн-тестування.

Для ефективного використання цифрових інструментів викладачам рекомендується:

- Поєднувати їх з традиційними методами.
- Постійно вдосконалювати власну цифрову компетентність.
- Роз'яснювати студентам принципи роботи систем, щоб вони розуміли, що оцінювання є інструментом для їхнього розвитку.

У майбутньому очікується подальше розширення використання ІІІ, інтеграція віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) в оцінювання та розробка єдиних стандартів для цифрових платформ. Зростатиме роль "оцінювання як навчання", де оцінка є не кінцевим результатом, а засобом для постійного вдосконалення.

Отже, цифрові технології кардинально змінюють підходи до оцінювання, роблячи його більш гнучким, об'єктивним та орієнтованим на студента. Інтеграція цифрових інструментів є не просто модернізацією, а необхідною умовою для створення якісної, ефективної та адаптованої до потреб сучасності освітньої системи. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на вивчення впливу цифрового оцінювання на психологічний стан студентів, питання конфіденційності даних та розробку нових методик оцінювання "м'яких навичок".

Список використаних джерел:

1. Васильченко, Л. В. (2022). Цифрові технології в оцінюванні результатів навчання. Наукові записки Національного педагогічного університету ім. М.П. Драгоманова. Серія: Педагогічні науки, 12(1), 150-155.
2. Галушко, І. М. (2021). Електронні портфоліо як інструмент формування та оцінювання ключових компетентностей учнів. Інформаційні технології і засоби навчання, 85(5), 18-29.
3. Козловський, І. В. (2023). Навчальна аналітика та її роль у персоналізації освітнього процесу. Вісник Харківського національного педагогічного університету ім. Г.С. Сковороди. Серія: Філософія, 92(2), 25-34.
4. Кузнєцова, О. В. (2020). Гейміфікація як засіб підвищення мотивації та ефективності навчання. Педагогіка і психологія, 4(1), 54-61.
5. Benson, R. J., & Fisher, R. (2021). Digital Assessment: Principles and Practice. Routledge.

Корж-Усенко Л.В.
доктор педагогічних наук, професор,
Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка

ФОРМУВАННЯ ОНЛАЙН-ІДЕНТИЧНОСТІ ВИКЛАДАЧА ВИЩОЇ ШКОЛИ

Формування онлайн-ідентичності викладача вищої школи є важливим чинником якісної цифрової трансформації освітнього процесу. В сучасних умовах інтенсивного розвитку цифрового освітнього середовища науково-педагогічні працівники змушені не тільки адаптуватися до нових технологічних інструментів, а й активно конструювати власну професійну цифрову присутність, що забезпечує прозорість комунікації, підвищує ефективність взаємодії зі здобувачами освіти та формує довіру до викладача як до експерта. Онлайн-ідентичність інтегрує професійний досвід, цінності, стиль педагогічної взаємодії, цифрову культуру й особистісні характеристики викладача, що проявляються через діяльність у віртуальних освітніх просторах, соціальних мережах і навчальних платформах.

У дослідженнях сучасної української педагогіки цифрова ідентичність розглядається як компонент професійної компетентності, необхідний для реалізації технологічно підтримуваного навчання. Калюжна (2024) підкреслює, що цифрові технології стають не тільки інструментом організації навчання, а й чинником формування професійно значущих характеристик викладача, зокрема здатності презентувати себе у відкритому цифровому просторі, здійснювати педагогічну комунікацію та забезпечувати якісний освітній супровід у дистанційному чи змішаному форматі. Таким чином, цифрова компетентність є передумовою створення цілісного позитивного цифрового образу викладача, здатного підтримувати високий рівень взаємодії зі студентами, колегами, соціальним середовищем.

Особливого значення набуває системне розуміння професійно-цифрових компетентностей науково-педагогічних працівників. На думку О. Кучерявого (2022), викладач вищого педагогічного закладу має володіти комплексом компетентностей, які включають інформаційно-комунікаційні, технологічні, методичні, комунікативні та рефлексивні вміння. Ці компетентності не обмежуються навичками використання цифрових платформ чи сервісів; вони охоплюють уміння створювати цифровий

контент, забезпечувати академічну доброчесність, підтримувати етику онлайн-взаємодії та формувати послідовний професійний імідж у соціальних мережах. Саме завдяки цим компонентам реалізується процес формування онлайн-ідентичності викладача, яка стає відображенням його професійної культури та педагогічної майстерності.

Актуальні тенденції розвитку цифрової компетентності науково-педагогічних працівників, виокремлені В. Лимаренком (2024), свідчать про зростання вимог до викладача як суб'єкта цифрової трансформації освітнього процесу. Автор підкреслює, що сучасний викладач має бути здатним до гнучкого використання цифрових технологій, до створення цифрових освітніх матеріалів та до підтримання власної професійної репутації у відкритому інформаційному середовищі. Ці вимоги прямо впливають на формування онлайн-ідентичності, оскільки визначають, як викладач позиціонує себе серед студентів, колег та академічної спільноти. Онлайн-ідентичність є не тільки результатом технологічної компетентності, а й проявом педагогічної відповідальності, професійної етики та академічної автономії.

Важливою складовою процесу формування онлайн-ідентичності є діагностування рівня цифрової компетентності, що дозволяє визначити готовність викладача до функціонування в цифровому середовищі. Петренко (2020) наголошує на необхідності застосування валідних та надійних інструментів для оцінювання цифрових умінь викладача, оскільки це дає змогу своєчасно виявляти прогалини у професійній підготовці та забезпечувати цілеспрямовану підтримку. Така діагностика охоплює вміння створювати контент, організовувати навчальну взаємодію, підтримувати безпеку цифрового середовища та здійснювати управління власною цифровою присутністю. У цьому контексті онлайн-ідентичність бачиться як динамічне утворення, що розвивається разом із професійним зростанням викладача та розширенням його діяльності у цифровому просторі.

Компетентнісний підхід до інтеграції цифрових технологій у педагогічну діяльність викладача, який розкриває А. Хоменко (2025), акцентує на необхідності поєднання технологічних навичок із педагогічною доцільністю та методичним обґрунтуванням. Автор підкреслює, що ефективне формування онлайн-ідентичності

можливе тільки тоді, коли викладач здатний застосовувати цифрові інструменти не як самоціль, а як засіб розвитку критичного мислення, підтримки академічної доброчесності, мотивації студентів і забезпечення якості освітнього процесу. Це передбачає конструктивне використання соціальних мереж у професійній діяльності, формування персонального освітнього бренду, розвитку відкритої комунікації та здатності до професійної рефлексії. Таким чином, технологічна компетентність стає базою для усвідомленого та відповідального формування онлайн-ідентичності, яка підтримує професійний авторитет викладача та зміцнює його академічний статус.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що формування онлайн-ідентичності викладача вищої школи є багатовимірним процесом, який поєднує цифрову компетентність, професійну етику, комунікативну культуру, педагогічну майстерність та здатність до рефлексії. Онлайн-ідентичність є не тільки інструментом професійної репрезентації, але й механізмом підвищення якості освітньої взаємодії, формування довіри між учасниками освітнього процесу та забезпечення стійкого розвитку педагогічної діяльності в умовах цифрової трансформації. Викладач, який здатен ефективно управляти власною цифровою присутністю, демонструє високий рівень професійної культури, готовність до інновацій та відповідальність за створення безпечного, етичного й відкритого освітнього середовища, що відповідає запитам сучасного суспільства та тенденціям глобальної цифровізації.

Список використаних джерел:

1. Калюжна, Т. (2024). Інтеграція цифрових технологій в освіту дорослих: цифрова компетентність науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти. *Physical Culture and Sport: Scientific Perspective*, 4, 25–33.
2. Кучерявий, О. Г. (2022). Система професійно-цифрових компетентностей викладача вищого педагогічного навчального закладу. *ScienceRise: Pedagogical Education*, 2(47), 44–49.
3. Лимаренко, В. (2024). Розвиток цифрової компетентності викладачів закладів вищої освіти: перспективи та виклики. *Педагогічна освіта: теорія і практика*, 37, 129–142.

4. Петренко, Л. М. (2020). Цифрова компетентність викладача закладу вищої освіти: інструменти діагностування. Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету, 4, 1–15.
5. Хоменко, А. В. (2025). Інтеграція цифрових технологій у педагогічну практику викладача вищої школи: компетентнісний підхід. Імідж сучасного педагога, 4 (223), 31–39.

*Муртазієв Е.Г.,
кандидат педагогічних наук, доцент,*

*Захарова Н.Ю.,
кандидат економічних наук, доцент,*

*Яременко А.Є.
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

У сучасному освітньому середовищі, яке характеризується високою динамічністю, інноваційністю, зростанням вимог стейкхолдерів та посиленням конкуренції між закладами освіти, проблема розвитку лідерського потенціалу керівника набуває особливої актуальності. Освітні організації функціонують в умовах постійних викликів: цифровізація, автономізація управління, зміна моделей фінансування, соціальна напруга, кадрові трансформації та потреба в оновленні змісту освіти. За таких умов від керівника очікується не лише володіння адміністративними навичками, а передусім здатність до стратегічного бачення, ефективної комунікації, мобілізації колективу та формування сприятливого освітнього середовища. Саме тому лідерство в освіті стає ключовою передумовою розвитку закладу, а лідерський потенціал керівника - складною інтегральною характеристикою, що потребує цілеспрямованого формування й удосконалення.

Лідерство в освітній сфері має свою особливу специфіку, що відрізняє його від лідерства в інших сферах суспільної діяльності. Зокрема:

- на відміну від, наприклад, політичного лідера, освітній лідер постійно взаємодіє з тими, кого він веде за собою, тобто з учасниками освітнього процесу;
- лідерство в освіті має багаторольовий характер, оскільки педагогічна діяльність охоплює низку функцій: викладання, навчально-методичну роботу, організаційні та виховні завдання тощо;
- лідерські риси мають бути притаманні не лише керівникам навчальних закладів, а й викладачам, кураторам, класним керівникам - усім учасникам освітнього процесу;

– метою освітнього лідерства є не лише самореалізація самого лідера, а й розвиток лідерських якостей у здобувачів освіти.

Сучасне лідерство в освіті розглядається як здатність керівника не лише організовувати та контролювати діяльність персоналу, а й надихати педагогічний колектив, спрямовувати його на досягнення спільних цілей, забезпечувати інноваційний розвиток та підтримувати якість освітнього процесу. На відміну від традиційних управлінських підходів, які акцентували увагу на адміністративній функції, сучасне освітнє лідерство ґрунтується на концепціях партнерства, суб'єктності, командної взаємодії та здатності створювати культуру довіри. Лідер у закладі освіти виступає агентом змін, ініціатором педагогічних інновацій та модератором професійного розвитку вчителів. Він інтегрує стратегію розвитку закладу з потребами здобувачів освіти, очікуваннями громади та вимогами державної освітньої політики. Гуменникова Т.Р., Боденчук С.В. виокремлюють п'ять функцій лідера в освіті (рис. 1).

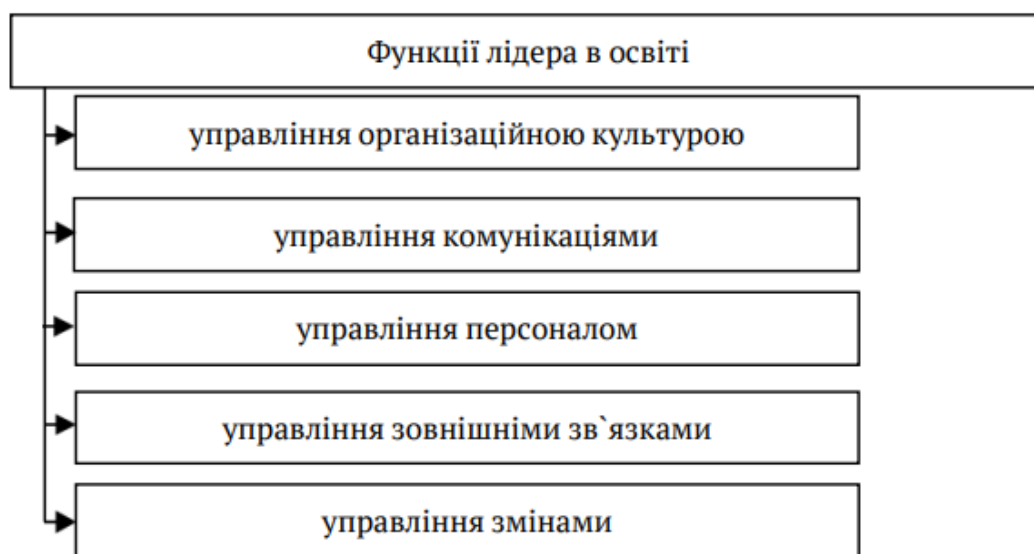


Рис. 1. Функції лідера в освіті [1]

Розуміння цих функцій створює підґрунтя для визначення того, у яких площинах має відбуватися розвиток лідерства в освіті. Загалом, підхід до розвитку лідерства в закладах освіти можна класифікувати на три рівні: стратегічний (політики закладу освіти), програмний (освітні програми) та операційний (студентське самоврядування, клуби, проєкти, волонтерська діяльність) [2].

Відзначимо, що лідерські якості керівника освітньої організації охоплюють широкий спектр професійних та особистісних характеристик. До них належать стратегічне мислення, здатність бачити перспективу розвитку та приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності; комунікативна компетентність, що передбачає вміння вести діалог, вирішувати конфлікти, мотивувати персонал; емоційний інтелект, який забезпечує розуміння потреб та емоційних станів учасників освітнього процесу; адаптивність та гнучкість, необхідні для реагування на зміни освітнього середовища; інноваційність, що проявляється у здатності ініціювати й підтримувати нові форми навчання та організації праці; а також відповідальність і доброчесність, які формують довіру до керівника та визначають моральні орієнтири колективу. Сучасний керівник має поєднувати риси адміністратора, менеджера та лідера, забезпечуючи ефективне управління ресурсами й розвиток людського потенціалу закладу.

Лідерський потенціал керівника закладу освіти є однією з ключових умов ефективного функціонування та розвитку освітньої установи. Він охоплює сукупність особистісних якостей, управлінських компетенцій та професійних навичок, які дозволяють не лише організовувати роботу колективу, а й надихати його на досягнення високих результатів. Розвиток лідерського потенціалу передбачає постійне удосконалення здатності керівника приймати стратегічні рішення, впроваджувати інновації, забезпечувати прозорість управління та створювати сприятливе середовище для навчання і професійного зростання.

У таблиці 1 наведено сучасні напрями розвитку лідерського потенціалу керівника закладу освіти, що є орієнтирами для вдосконалення управлінської діяльності в освітньому середовищі.

Таблиця 1

Напрями розвитку лідерського потенціалу керівника сучасного закладу освіти

Напрямок розвитку	Зміст та особливості
1. Стратегічне бачення та планування	Формування вміння прогнозувати розвиток освітнього закладу, визначати довгострокові цілі та розробляти ефективні стратегії їх досягнення.

2. Удосконалення фінансово-економічної грамотності	Опанування навичок бюджетування, фінансового планування, управління ресурсами та прозорості звітності.
3. Розвиток інноваційного мислення	Запровадження сучасних освітніх технологій, підтримка інноваційних проєктів, готовність до змін.
4. Підвищення управлінської компетентності	Удосконалення навичок організації роботи колективу, делегування повноважень, управління ризиками та вирішення конфліктів.
5. Формування емоційного інтелекту	Розвиток уміння керувати власними емоціями та розуміти емоційні стани колективу, створення сприятливого психологічного клімату.
6. Комунікативна відкритість і партнерство	Розширення взаємодії з педагогами, студентами, батьками та стейкхолдерами, розвиток партнерських зв'язків.
7. Лідерство у педагогічній інноватиці	Створення умов для професійного зростання викладачів, підтримка творчих ідей та педагогічних експериментів.
8. Цифрова грамотність і управління ІКТ	Використання цифрових технологій для управління закладом, оптимізації документообігу та впровадження електронного освітнього середовища.
9. Розвиток кадрового потенціалу	Мотивація та підтримка професійного розвитку викладачів, залучення молодих спеціалістів, створення системи наставництва.
10. Міжнародна співпраця та академічна мобільність	Розширення міжнародних зв'язків, участь у грантових програмах, обмін досвідом з іншими освітніми установами.

Аналіз поданих напрямів розвитку лідерського потенціалу засвідчує, що ефективний керівник закладу освіти має поєднувати в собі якості стратегічного планувальника, інноватора, комунікатора та наставника. Особливу увагу слід приділяти удосконаленню фінансово-економічної грамотності, управлінню людськими ресурсами та формуванню цифрової компетентності, оскільки саме ці складові визначають сучасні вимоги до управлінця.

Таким чином, розвиток лідерського потенціалу керівника закладу освіти є стратегічним чинником модернізації освітньої системи та створення ефективних, інноваційно орієнтованих закладів. Він забезпечує гармонійне поєднання професійних управлінських навичок, особистісних лідерських якостей і цифрових компетентностей,

що дозволяє керівнику формувати стійкі та дієві моделі організаційного розвитку. Розвинений лідерський потенціал сприяє формуванню довіри в колективі, зміцненню партнерств, підвищенню мотивації педагогів, удосконаленню освітнього процесу та реалізації стратегічних цілей закладу освіти.

Список використаних джерел:

1. Гуменникова Т.Р., Боденчук С.В. Розвиток лідерських якостей працівників освіти в умовах реформування галузі. Освітнє лідерство: від теорії до практики : монографія / авт. кол. ; за наук. ред. В. Р. Міляєвої; Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2021. С. 60-71. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659>
2. Паращенко Л.І., Сумбаєва Л.П. Лідерство як стратегічний ресурс закладу освіти: управлінські підходи до формування лідерських компетентностей у майбутніх фахівців. Серія: Економіка та підприємництво. 2025 р. № 1 (135). DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2025-1-20>

*Намлієва Н.В.,
кандидат економічних наук, доцент,*

*Оліневич О.О.
Мелітопольський державний педагогічний
імені Богдана Хмельницького*

ПРОЕКТУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ В РИНКОВИХ УМОВАХ

Сучасні загальноосвітні навчальні заклади функціонують в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій, інтеграції України в європейський освітній простір та посилення конкурентних відносин на ринку освітніх послуг. У таких умовах традиційні підходи до управління школою виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність пошуку нових стратегій розвитку закладів освіти. Провідним завданням загальноосвітнього навчального закладу стає не лише забезпечення якості навчання, а й формування конкурентоспроможної, життєво компетентної особистості, здатної до самореалізації в нестабільному суспільстві.

Ринкові умови зумовлюють орієнтацію освіти на баланс між соціальними та індивідуальними потребами, між запитами особистості, суспільства та держави. За цих умов освітня послуга розглядається як комплекс матеріальних і нематеріальних ресурсів, спрямованих на розвиток учасників навчально-виховного процесу та самого закладу освіти. Саме тому проектування розвитку загальноосвітнього навчального закладу постає як цілеспрямований і науково обґрунтований процес, покликаний забезпечити позитивну динаміку його діяльності.

Актуальність проблеми підсилюється наявністю протиріч між необхідністю підвищення якості діяльності шкіл та недостатньою управлінською компетентністю керівників у використанні проектних і програмно-цілевих технологій, а також між потребою цілісного розвитку особистості й фрагментарністю управлінських впливів у практиці діяльності закладів освіти.

Управління загальноосвітнім навчальним закладом розглядається як різновид соціального управління, що передбачає цілеспрямований вплив на педагогічну систему з метою забезпечення її функціонування та розвитку. Якість управління визначається

чіткістю поставленої мети, наявністю стратегії розвитку та ефективних механізмів її реалізації. Одним із таких механізмів є програмно-цільовий підхід, який забезпечує системність, узгодженість дій і орієнтацію на конкретний результат.

Проектування розвитку загальноосвітнього навчального закладу визначається як спільна діяльність суб'єктів управління, спрямована на розроблення програми розвитку шляхом визначення параметрів якісно нового стану діяльності школи та організації моніторингового супроводу її реалізації. В основі проектування розвитку лежить певна концептуальна ідея, що визначає стратегічний напрям діяльності закладу. У дослідженні такою ідеєю виступає формування життєтворчості особистості.

Життєтворчість розглядається як духовно-практична діяльність особистості, спрямована на проектування, планування та творче здійснення власного життя. Вона поєднує в собі елементи науки і мистецтва, оскільки ґрунтується на знанні законів життя та водночас передбачає прояв індивідуальності, свободу вибору й відповідальність. Загальноосвітній навчальний заклад у такому контексті постає як школа життєвої компетентності, де учень не готується до життя, а живе й розвивається в ньому.

Ефективним інструментом управління розвитком школи в ринкових умовах є модель проектування розвитку загальноосвітнього навчального закладу. Моделювання дозволяє цілісно відобразити складну соціально-педагогічну систему, виявити взаємозв'язки між її компонентами, визначити можливості та загрози розвитку.

Запропонована модель проектування розвитку закладу освіти складається з чотирьох взаємопов'язаних складових: теоретико-методологічної, змістової, технологічної та результативно-регулятивної. Системоутворюючою є теоретико-методологічна складова, яка визначає мету, принципи та наукові підходи до управління розвитком закладу. Змістова складова охоплює нормативно-правове забезпечення, умови організації проектування та показники життєтворчості особистості учасників освітнього процесу.

Технологічна складова передбачає поетапний алгоритм дій: визначення проблеми, формулювання мети та завдань розвитку, розроблення програми розвитку, здійснення моніторингу та поточного коригування управлінських впливів.

Результативно-регулятивна складова забезпечує аналіз отриманих результатів, рефлексію діяльності та корекцію подальших дій з метою досягнення запланованих показників розвитку.

Важливим елементом моделі є кваліметрична субмодель, що дозволяє об'єктивно оцінювати рівень організації та результативності освітньої діяльності закладу, визначати динаміку його розвитку та пріоритети управлінської діяльності.

Експериментальна перевірка моделі проектування розвитку загальноосвітнього навчального закладу в ринкових умовах засвідчила її високу ефективність. У результаті впровадження моделі зафіксовано позитивну динаміку розвитку навчальних закладів, зростання рівня професійної компетентності педагогів, підвищення навчальних досягнень учнів та їхньої мотивації до навчання.

Модель сприяє формуванню позитивного іміджу загальноосвітнього навчального закладу, переходу від стану простого функціонування до сталого розвитку, а також створенню умов для формування життєтворчої, соціально активної та конкурентоспроможної особистості. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання розробленої моделі та методичних рекомендацій у діяльності керівників закладів освіти, системі підвищення кваліфікації управлінських кадрів та подальших наукових розвідках з проблем управління освітою.

*Намлієва Н.В.,
кандидат економічних наук, доцент,*

*Свинцова С.В.
Мелітопольський державний педагогічний
імені Богдана Хмельницького*

ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

Сучасні соціально-економічні трансформації та реформування системи освіти зумовлюють необхідність підвищення ефективності управління загальноосвітніми навчальними закладами. Освітні установи функціонують в умовах конкурентного середовища, зростання вимог з боку суспільства, батьків і здобувачів освіти, що актуалізує потребу в нових управлінських підходах. Одним із таких підходів є використання маркетингових технологій, які дозволяють орієнтувати діяльність закладу на реальні потреби споживачів освітніх послуг, підвищувати якість освіти, імідж і конкурентоспроможність школи.

Маркетингові технології в управлінні освітою розглядаються не як комерційний інструмент, а як засіб раціонального планування, ефективної комунікації, прогнозування розвитку та оптимального використання ресурсів навчального закладу.

Управління загальноосвітнім навчальним закладом є цілісним динамічним процесом, що включає аналіз стану освітньої діяльності, планування розвитку, організацію роботи колективу, мотивацію учасників освітнього процесу та контроль результатів. Ефективне управління передбачає здатність керівника адаптувати діяльність закладу до змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб школи.

Маркетингові технології в управлінні освітою визначаються як система організованих дій і процедур, спрямованих на виявлення, формування та задоволення потреб споживачів освітніх послуг шляхом використання управлінських, інформаційних і комунікаційних інструментів. Вони інтегруються у всі рівні управління навчальним закладом та доповнюють традиційні управлінські технології.

Важливим є маркетинговий аспект управління, який полягає в орієнтації управлінських рішень на потреби учнів, батьків, педагогів і громади, формуванні позитивного іміджу закладу та забезпеченні його сталого розвитку.

Ефективне використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом можливе за дотримання певних педагогічних умов, які поділяються на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні педагогічні умови: науково-технологічний розвиток та доступ до сучасних інформаційно-комунікаційних технологій; культурно-освітнє середовище, орієнтоване на якісну освіту та партнерську взаємодію; соціально-економічні чинники, що визначають потребу в ефективному управлінні ресурсами; державна освітня політика та нормативно-правове забезпечення діяльності навчальних закладів.

Внутрішні педагогічні умови: рівень матеріально-технічного забезпечення закладу; наявність науково-методичної бази; професійна майстерність педагогічного колективу; управлінська компетентність керівників та здатність до інноваційної діяльності.

Дотримання зазначених умов забезпечує доцільність і результативність використання маркетингових технологій у шкільному управлінні.

Управління загальноосвітнім навчальним закладом із використанням маркетингових технологій реалізується через такі напрями: аналіз освітніх потреб учнів, батьків і громади; планування розвитку закладу з урахуванням попиту на освітні послуги; формування позитивного іміджу школи; налагодження ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації; управління персоналом і мотивація педагогічного колективу; залучення додаткових ресурсів для розвитку навчального закладу.

Доцільним є застосування комплексу маркетингу, що включає освітню послугу, умови її надання, комунікацію та людський ресурс як ключовий чинник успіху.

Процес використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом доцільно реалізовувати поетапно: 1. аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища закладу; 2. визначення управлінських цілей і пріоритетів розвитку; 3. планування управлінських дій із використанням маркетингових інструментів; 4. організація та реалізація запланованих заходів; 5. моніторинг, контроль і корекція управлінських рішень.

Такий алгоритм забезпечує системність і цілеспрямованість управлінської діяльності.

Застосування маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом сприяє: підвищенню якості освітніх послуг; зростанню конкурентоспроможності та привабливості школи; покращенню психологічного клімату в колективі; професійному зростанню педагогів; ефективнішому використанню матеріальних і людських ресурсів; підвищенню рівня задоволеності учасників освітнього процесу.

Маркетингові технології є важливим інструментом сучасного управління загальноосвітнім навчальним закладом. Їх використання за наявності відповідних педагогічних умов забезпечує системний розвиток школи, підвищення якості освіти та ефективну взаємодію з усіма учасниками освітнього процесу. Орієнтація управління на потреби людини, розвиток комунікації та стратегічне планування є запорукою успішного функціонування закладу освіти в сучасних умовах.

*Намлієва Н.В.,
кандидат економічних наук, доцент,*

*Солодовник А.С.
Мелітопольський державний педагогічний
імені Богдана Хмельницького*

ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ НА ОСНОВІ КЕЙС-МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Сучасна система вищої освіти функціонує в умовах глобалізації, цифровізації, інтенсифікації міграційних процесів та зростання соціальних ризиків. Здобувачі освіти стикаються з труднощами адаптації, нестачею індивідуальної підтримки, зростанням інформаційного навантаження та невизначеністю майбутньої професійної траєкторії. Традиційні підходи до управління освітнім процесом не забезпечують належного рівня персоналізації, мобільності та ресурсної підтримки студентів.

Виникає потреба у впровадженні інноваційних технологій управління, що здатні поєднати інституційні й індивідуальні механізми підтримки, зберегти безперервність освітньої траєкторії та підвищити якість освітніх послуг. Однією з таких технологій є кейс-менеджмент, який дозволяє координувати ресурси, сприяти розвитку самостійності студента та формувати безпечне, підтримувальне освітнє середовище.

Питання управління освітнім процесом, студентської підтримки та інноваційних підходів у вищій освіті розглядали такі науковці, як В. Кремень, В. Луговий, В. Олійник, А. Сбруєва, Б.-Й. Ертельт, Й. Горна, К. Фриштацкі, М. Лапот, К. Редзінський та інші, які досліджували якість освіти, соціальну підтримку та технології кейс-менеджменту. Їхні напрацювання стали основою для формування сучасних підходів до персоналізованої підтримки здобувача освіти та побудови ресурсно орієнтованих моделей управління.

Проблема полягає у тому, що сучасний здобувач освіти має комплекс потреб — академічних, соціальних, психологічних, інформаційних, — які не завжди враховуються в управлінні освітнім процесом. Відсутність інтегрованих механізмів підтримки може призводити до: зниження мотивації, переривання навчання, невміння

студентів самостійно долати труднощі, слабкої адаптації в освітньому середовищі, зменшення якості освітніх результатів.

Постає питання: яким чином управління освітнім процесом може забезпечити різнорівневу підтримку здобувача, мінімізувати ризики та створити умови для успішної реалізації його потенціалу? Одним з ефективних шляхів є використання технології кейс-менеджменту, що дозволяє координувати ресурси, включати студента у процес планування власної освітньої траєкторії та забезпечувати суб'єкт–суб'єктну взаємодію в управлінні.

Управління освітнім процесом розглядається як явище, що вимагає комплексного підходу, який об'єднує педагогіку, соціологію, психологію, менеджмент та теорію соціальних систем. Використано середовищний та інституційний підходи, що дозволяють аналізувати як функціонування студента в соціальному середовищі, так і діяльність закладу освіти як соціального інституту.

Управління визначається як суб'єкт–суб'єктна взаємодія, спрямована на досягнення запланованих результатів навчання. Основною метою є забезпечення якості освітніх послуг шляхом створення сприятливих умов для розвитку потенціалу студентів і задоволення їхніх освітніх запитів. Завдання управління полягає у визначенні впливів, що забезпечують ефективну діяльність учасників освітнього процесу, а також у формуванні позитивної репутації закладу вищої освіти.

Підтримка студентів є історично сформованою і невід'ємною складовою освітнього процесу. Нехтування цією потребою створює ризики, такі як: зниження якості навчання, зростання кількості випадків переривання освіти, формування відчуття невпевненості та академічної дезорієнтації.

Традиційна патерналістична підтримка обмежує розвиток самостійності студента. Натомість необхідними є такі форми підтримки, які інтегруються в систему управління закладу й сприяють становленню здобувача освіти як відповідального суб'єкта власної освітньої та життєвої траєкторії.

Кейс-менеджмент є технологією індивідуалізованої підтримки, що ґрунтується на координації ресурсів середовища та залученні студента до планування шляхів вирішення його освітніх та соціальних проблем. Ця технологія спирається на сильні

сторони особистості та створює умови для активної участі здобувача у розвитку власних компетентностей.

Кейс-менеджмент дозволяє: поєднати інституційну та індивідуальну підтримку; створити безпечне й ресурсне освітнє середовище; зменшити ризики соціальної нерівності; забезпечити прозорість і керованість освітніх процесів; сприяти розвитку самостійності, відповідальності та академічної мобільності; подолати тенденції споживацького ставлення до освіти.

Запропонована модель складається з таких блоків: 1. Цільовий блок – забезпечення якості освіти та посилення потенціалу здобувача. 2. Концептуальний блок – методологічна база: ресурсний, середовищний, поліпарадигмальний підходи. 3. Змістовий блок – структура управління, форми й методи організації підтримки. 4. Технологічний блок – алгоритми кейс-менеджменту, інструменти оцінювання, цифрові технології та хмарні сервіси. 5. Результативно-рефлексивний блок – моніторинг ефективності, самооцінювання, експертне оцінювання, аналіз динаміки розвитку студента.

Модель орієнтована на створення єдиної інтегрованої системи взаємодії між адміністрацією, викладачами, службами підтримки й студентами.

Таким чином: 1. Сучасні умови розвитку суспільства потребують нових моделей управління освітнім процесом, орієнтованих на індивідуальні потреби й сильні сторони здобувача освіти. 2. Кейс-менеджмент є ефективною технологією, що дозволяє поєднати інституційні й особистісні механізми підтримки, підвищити якість освітніх послуг і знизити ризики переривання навчання. 3. Використання ресурсного та середовищного підходів забезпечує створення безпечного та продуктивного освітнього середовища, яке посилює академічну самостійність студента. 4. Модель управління на основі кейс-менеджменту формує умови для зростання потенціалу здобувача, підвищення результативності освітнього процесу та зміцнення позицій закладу освіти у конкурентному середовищі. 5. Подальший розвиток теми може бути пов'язаний із удосконаленням цифрових інструментів кейс-менеджменту, підготовкою персоналу та впровадженням моделі у різних типах освітніх установ.

*Осипенко С.О.,
кандидат економічних наук, доцент,*

*Рябуха А.Я.
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

УПРАВЛІНСЬКІ ПОВНОВАЖЕННЯ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКИЙ АСПЕКТ

Характерною особливістю сучасного глобалізованого та надзвичайно динамічного світу є зростання ролі ефективного менеджменту в діяльності підприємств, установ та організацій. Процеси управління набувають нового змістовного навантаження, що зумовлено необхідністю оперативного реагування на соціально-економічні виклики, трансформаційні процеси та суспільні очікування. Не є винятком у цьому контексті й сфера освіти, де управлінські процеси відіграють визначальну роль, особливо в умовах реалізації масштабних освітніх реформ, що останнє десятиліття активно реалізуються в Україні.

Ефективність управління закладом освіти безпосередньо впливає на результати його діяльності як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження управлінських повноважень керівника закладу освіти, зокрема у фінансово-господарському аспекті, адже саме раціональне використання ресурсів є запорукою стабільного функціонування та розвитку закладу освіти будь-якого рівня.

Управлінські повноваження керівника закладу освіти визначаються нормами чинного законодавства, статутом закладу та рішеннями засновника. Вони охоплюють організаційні, кадрові, фінансові та господарські функції, які в сукупності формують управлінську автономію керівника та рівень його відповідальності за результати діяльності закладу.

У сучасних наукових дослідженнях вітчизняних учених управління закладом освіти розглядається як багатовимірний процес, у якому керівник виступає не лише адміністратором, а й стратегом, фінансовим менеджером та суб'єктом розвитку освітнього середовища. Особлива увага приділяється здатності керівника приймати

обґрунтовані управлінські рішення в умовах обмежених ресурсів та постійних змін нормативно-правового поля [1].

Фінансово-господарська діяльність є однією з ключових складових управління закладом освіти. Вона охоплює планування та виконання кошторису, управління майном, організацію закупівель, контроль за фінансовою дисципліною, а також забезпечення належних умов для здійснення освітнього процесу.

Освіта в територіальних громадах України є складною та багаторівневою сферою, яка функціонує в умовах децентралізації, постійних законодавчих змін та зростаючих суспільних очікувань. Вектор розвитку, заданий реформою децентралізації влади, створив передумови для підвищення управлінської та фінансової автономії закладів освіти, що, своєю чергою, актуалізувало роль керівника як відповідального суб'єкта фінансово-господарського управління [2].

Комплексний підхід до управління освітою на рівні громади передбачає стратегічне планування, ефективне використання бюджетних коштів, розвиток освітньої інфраструктури, організацію якісного харчування, забезпечення безпечного освітнього середовища та прозорість закупівельних процедур [2]. Реалізація цих завдань безпосередньо залежить від управлінських компетентностей керівника закладу освіти.

Системний характер фінансово-господарських повноважень керівника закладу освіти відображено на рис. 1, який узагальнює ключові напрями його управлінської діяльності у цій сфері.



Рис. 1. Повноваження керівників закладів освіти щодо фінансово-господарської діяльності [1]

Отже слід зазначити, що керівник закладу освіти має право самостійно здійснювати безпосереднє управління закладом і несе персональну відповідальність за освітню, фінансово-господарську та інші види діяльності. Це підкреслює провідну роль керівника як центральної фігури управління, відповідальної за ефективне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей розвитку закладу освіти.

Важливим елементом повноважень є організація діяльності закладу освіти, що включає планування фінансових потоків, координацію господарських процесів та створення належних умов для реалізації освітніх програм. Окреме місце посідає вирішення питань фінансово-господарської діяльності, зокрема щодо утримання матеріально-технічної бази, організації закупівель та забезпечення безпеки освітнього середовища.

Крім того, керівник наділений правом призначати на посаду та звільняти працівників, визначати їх функціональні обов'язки, що має безпосередній вплив на ефективність використання фінансових ресурсів. Самостійне затвердження штатного розпису в межах типових штатних нормативів дозволяє гнучко адаптувати

управлінську структуру закладу до його реальних потреб та фінансових можливостей громади.

Таким чином, фінансово-господарські повноваження керівника формують цілісну систему управління, у межах якої поєднуються стратегічні, організаційні та контрольні функції.

Список використаних джерел:

1. Розвиваємо освіту в громаді: поради для голів територіальних громад / Колісник Н., Балабуст Н., Грекова І. / за заг. ред. Полторак В., Жабенко Л. – Київ : Швейцарсько-український проєкт DECIDE – «Децентралізація для розвитку демократичної освіти», 2025. – 40 с.

2. Освітній портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.ua/education>

Любов Пшенична
кандидат педагогічних наук, професор
Сумський державний педагогічний університет імені
А.С.Макаренка

ПЕРСПЕКТИВНА МОДЕЛЬ ОНОВЛЕННЯ ОСВІТИ І УПРАВЛІННЯ НЕЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Аналіз вітчизняних і зарубіжних моделей і концепцій оновлення освіти і управління, які розроблені науковцями і практиками, свідчить що зміни в економічному, соціальному та технологічному середовищах визначають величезну роль та місце освіти і управління, їх місії в сучасному світі, розвиток системи менеджменту якості освіти та їх вплив на економічне і культурне зростання країни, добробуту населення, збагачення світогляд нації та особистості, розвиваючи прогресивні погляди на життя, впливає на професійний успіх особистості, формує впевненість у власних силах, стійкі життєві принципи та позитивні людські цінності.

Основу наукового дослідження з питань вивчення моделей управління якістю освіти та вирішальне її значення для побудови демократичного суспільства, здобуття знання, необхідного для удосконалення всіх сфер життя склали роботи В. Кременя, В. Бикова, О. Овчарука; розвиток освіти як вирішальне фактор для формування інтелектуального потенціалу, побудови демократичного суспільства, здобуття знання, необхідного для удосконалення всіх сфер життя у своїх роботах висвітлювали Р. Олексенко, О. Дубасенюк,

О. Скібіцький, С. Хамініч; освіту, як складний соціальний феномен, представлено в наукових доробках М. Лукашевич, М. Туленкова, І. Шапошникова та ін., використання форсайту для стратегічного планування розвитку освіти в умовах її системних змін знайшли узагальнення у працях В. Сиченко, М. Хитько,

М. Хитько, але питання щодо розвитку перспективних моделей оновлення освіти та управління нею, особливо під час воєнного стану, ще не зовсім вивчене, що і стало темою нашого дослідження.

Війна в Україні, яку розпочала і вперто продовжує РФ, змінила навчання українських учнів, вихованців, студентів; зруйнувала багато закладів освіти, змусила

швидко пристосовуватися до змін, відібрала у здобувачів освіти очне навчання, спричинила велику хвилю переселення, але зміни, які доводиться нині запроваджувати в закладах, поступово сприяють активізації освітньої діяльності, стимулюють забезпечення якості освіти та підготовки дітей та молоді до майбутнього.

Національна стратегія розвитку освіти в Україні визначає, що система освіти країни має формуватися адекватно сучасним інтеграційним глобалізаційним процесам, які забезпечать інтегрування національної системи освіти в європейський і світовий освітній простір. Одним з стратегічних напрямів державної політики у сфері освіти визначено «створення та забезпечення можливостей для реалізації різноманітних освітніх моделей» [2].

Модель – це відображення в схемі, формулі, взірці тощо характерних ознак об'єкта, який досліджується. Вона є спрощеною конкретною життєвою управлінською ситуацією, так як у моделях відображаються реальні події, обставини, процесу, побудови чи концепції оригіналу тощо.

Усяка цілеспрямована діяльність, у тому числі розробка й прийняття рішень, пов'язані з моделюванням.

Моделюванням називається створення деякого образу об'єкта-оригіналу, названого моделлю, що у визначених умовах може замінити сам об'єкт-оригінал, відтворюючи властивості та характеристики оригіналу, що цікавлять дослідника, й одночасно забезпечуючи наочність, видимість, легкість оперування й інші переваги. Із визначення випливає, що модель має цільовий характер, тобто вона відображає не сам по собі об'єкт-оригінал, а формується, виходячи з поставленої мети відображення цілком конкретних властивостей об'єкта моделювання [1, с. 7-8].

Модель управління освітою – це система освітньої діяльності, яка визначає:

- як відбувається взаємодія між учасниками освітнього процесу: здобувачами освіти та вчителями, викладачами, керівництвом закладами освіти;
- як досягаються навчальні результати;
- як управляється система освіти для досягнення певних цілей;
- включає в себе організаційні, методичні та змістовні аспекти, спрямовані на забезпечення якості освіти, її модернізацію та досягнення сучасних соціальних вимог.

До основних елементів моделей управління освітою відносяться:

- цілі освіти як заплановані результати освітньої діяльності, які визначають, що саме має знати, вміти та якими якостями повинна володіти особистість після завершення навчання;
 - зміст освіти, як система знань, умінь, навичок, досвіду та компетенцій, які особистість набуває в процесі навчання для власного розвитку, підготовки до цілеспрямованої діяльності зі створення матеріальних і духовних благ, необхідних для задоволення власних потреб;
 - засоби й способи здобуття освіти;
 - форми організації освітнього процесу: інституційна форма, яка представлена очною, заочною, дистанційною та мережевою формами; індивідуальна форма, що здійснюється через екстернатну, сімейну, педагогічний патронаж та навчання н на робочому місці; дуальна форма, яка поєднує теоретичне навчання в закладі освіти з практичною діяльністю на виробництві;
 - реальний освітній процес, як взаємодія здобувачів освіти та педагогічних/науково-педагогічних працівників у спеціально створеному освітньому середовищі, що спрямована на досягнення результатів, які передбачають не лише здобуття знань, а й формування умінь, навичок, цінностей та способів мислення;
 - учасники освітнього процесу, соціальні та професійні групи, спеціалісти та фізичні особи, що здійснюють освітню діяльність, адміністративні інституції та інститути громадянського суспільства та здобувачі освіти;
 - освітнє середовище, що об'єднує наступні складові: наявність безпечних умов навчання; емоційне благополуччя всіх учасників освітнього процесу; відсутність будь-яких проявів насильства: фізичного, психологічного, сексуального чи економічного впливу та наявність достатніх ресурсів для їх запобігання; дотримання прав і норм фізичної, психологічної, інформаційної та соціальної безпеки кожного з учасників;
 - результат освіти, тобто рівень освіченості людини в певному закладі освіти
- це очікувані досягнення здобувача освіти : знання, уміння, навички, способи

мислення, погляди та цінності, які особистість набуває в процесі навчання і які може продемонструвати після завершення освітньої програми;

- якість освіти як результат і процес, які охоплюють весь процес навчання, який безпосередньо впливає на те, наскільки ефективно здобуваються знання та формуються компетенції, а високі результати освітнього процесу залежить від навчальних програм, методик викладання, кваліфікації і досвіду педагогів, дидактичних матеріалів і засобів, педагогічних умов та багато інших чинників.

Моделі управління освітою представляють:

- традиційну модель передбачає модель систематичної академічної освіти як способу передавання молодому поколінню універсальних елементів культури, культурної спадщини; формування базових знань, навичок, компетентностей, а також підтримання соціального порядку шляхом стандартизованого освітнього процесу;

- модель, що базується на принципах якості – це внутрішня система забезпечення якості освіти, що включає сукупність умов, процедур та заходів, які заклад освіти використовує для забезпечення відповідності освітньої діяльності заявленим цілям та ефективності освітніх процесів, забезпечуючи якісні знання, навички, набуття досвіду, ставлення, компетентності;

- адміністративна модель базується на централізованій системі, де ключову роль відіграють державні органи, такі як Міністерство освіти і науки, а також обласні, районні управління та відділи освіти територіальних громад, управління на рівні закладів освіти та міністерств і відомств, що мають освітні установи;

- орієнтовані на результат моделі - це моделі управління, які зосереджені на досягненні чітко визначених результатів навчання, вони визначають ідентифікацію, вимірювання та оцінку знань, умінь, навичок, компетентностей, набутих здобувачами освіти, шляхом моніторингу їхніх досягнень відповідно до освітніх програм.

Представлені моделі відрізняються за своєю структурою, функціями та цілями, відтворюючи освітню спадщину, розвиваючи сучасні навички або забезпечуючи ефективне функціонування освітньої системи.

Життєвий досвід показує, що якщо використання відповідної моделі і є успішним, вона обов'язково потребуватиме оновлення, адже змінюються цілі, форми

організації освітнього процесу, об'єкти та суб'єкти освітнього процесу, обставини, які впливають на методи і засоби управлінської діяльності тощо і все це викликає необхідність модифікації моделей.

Саме така ситуація склалася в освіті України з початком російської агресії.

Освітній процес у закладах освіти переважної частини України під час війни вимагає онлайн (дистанційного) формату, який може бути викликом через постійні повітряні тривоги, загрозу ворожих атак, інтенсивність влучань, перебої з електропостачанням, зв'язком та стресовий стан учасників освітнього процесу, тому існуюча модель освітнього процесу потерпає змін. У закладах освіти запроваджено онлайн-навчання, яке є новою формою здобуття освіти.

Онлайн-навчання відноситься до традиційної освіти, що дає можливість проводити заняття, побудовані за тим самим принципом, що й у звичайних закладах освіти. Їх відмінність полягає у проведенні занять у цифрових сервісах, використовуючи цифрові технології та Інтернет для дистанційної взаємодії між здобувачами та викладачами через платформи: Zoom, Moot, Microsoft Teams чи Google Classroom для доступу до матеріалів, опублікованих у будь-якому куточку світу.

Онлайн-навчання дає можливість використовувати багато інструментів, таких як аудіо; відео; віртуальні дошки, які ідеально підходять для мозкового штурму та групових проєктів; живі чати; анімацію; віртуальні конференції; набір інструментів: Docs, Sheets, Slides для спільної роботи над документами, таблицями та презентаціями в реальному часі.

Онлайн-навчання – це сучасний клас, що представляє динамічну екосистему, яка не обов'язково перебуває в одному місці в один час. Запорукою ефективного заняття під час онлайн-навчання є:

- інтерактивність – де здобувач освіти активно включається в навчальний процес, а не тільки пасивно сприймає матеріал;
- ефективна комунікація – коли інформація має доходити як до здобувача, так і до викладача у зрозумілому форматі;
- залученість – неможливо змусити вчитися здобувачів освіти онлайн або самотійно, якщо вони не зацікавлені і не вмотивовані.

Онлайн-навчання, незалежно від форми, базується на вічних законах дидактики і різняться лише інструментами і технологіями, які треба знати, вміти ними користуватись і оцінювати здобуті результати, воно зараз і ще певний час буде залишатись єдиною доступною формою здобуття знань для тисяч українських громадян.

Ми поділяємо думку Майкла Фуллана, що чим складніша зміна, тим менше ми можемо на неї впливати. Інновації є каталізаторами для прийняття рішень конкретними людьми, тому планування має бути орієнтоване не на самі події, а на людей, що до них причетні [3, с. 54].

Висновки: Досягти поставлених цілей та нової якості освіти без прийняття управлінських рішень не можливе, тому для впровадження перспективної моделі оновлення освіти та управління нею в умовах воєнного стану необхідно залучити:

- органи управління освітою, які розробляють і приймають рішення щодо забезпечення стійкого функціонування і розвитку системи освіти на тому або іншому організаційному рівні управління;
- методи і засоби управлінської діяльності, на основі і за допомогою яких органи управління освітою забезпечують ефективне управління функціонуванням і розвитком різнорівневої і розгалуженої системи освіти.

Наступним нашим дослідженням буде тема щодо активного використання потенціалу громадськості у вирішенні суспільних потреб освіти, що породжує синтезовану державно-громадську модель управління.

Список використаних джерел:

1. Мартинець Л. А. Сучасні моделі освіти: навч.-метод. посібник. – 2-е вид., доповн. та переробл. / Лілія Асхатівна Мартинець. – Донецьк, 2015. – 102 с.
2. Про національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України від 23 червня 2013 року 344/2013 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#n10>
3. Фуллан Майкл. Сила змін: Вимірювання глибини освітніх реформ: Пер. з англ. Львів : Літопис, 2000. 269 с.

Сафонова І.Я.
кандидат педагогічних наук,
виконуюча обов'язки директора
Херсонська загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів № 36
Херсонської міської ради

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Карантинні обмеження, а згодом і війна обумовили зміни в організації освітнього процесу, а саме: необхідність проведення навчальних занять за дистанційною формою. З огляду на тему нашого виступу, зупинимось на огляді нормативно-правових документів з питань організації дистанційного навчання у закладах освіти.

Коли ми говоримо про чинне законодавство в певній сфері, ми завжди говоримо про те, що всі основні права й обов'язки в Україні врегульовуються у Конституції України і ст. 53 Конституції України закріплює право кожного на освіту, крім того Конституція України містить положення про те, що держава сприяє розвитку різних форм освіти, в тому числі це вже заклало можливість запровадження дистанційної форми освіти, як окремої форми і впровадження технологій дистанційної навчання в освітньому середовищі. [1] (ст. 53 Конституція України)

Наступний закон, який також стосується дистанційної форми здобуття освіти, це Закон України «Про освіту» ст.9, дистанційна освіта виокремлена як самостійний вид, що існує поруч з такими формами, як заочна, очна, індивідуальна тощо. Коли ми говоримо про Закон України «Про повну загальну середню освіту» (частини третя стаття 4) це той нормативно-правовий акт, який так само, закріплює дистанційну форму здобуття освіти, як самостійний вид. Безпосередньо врегулювання дистанційної форми здобуття повної загальної середньої освіти міститься в наказі МОН України «Положення про дистанційну форму здобуття повної загальної середньої освіти»¹¹⁵ (Із змінами, внесеними згідно з Наказами Міністерства освіти і науки № 201 від 24.02.2023 № 1276 від 09.09.2024).

Наступний документ, це професійний стандарт учителя [2], в якому визначено ключові трудові функції вчителя. Відповідно до функцій учитель чітко знає, що він має роботи на своєму трудовому місці.

Зокрема, зупинимося на Положенні.

Положення про дистанційну форму здобуття повної загальної середньої освіти у нашому закладі було схвалено педагогічною радою і затверджено наказом по школі у 2021, а у 2024 були внесені зміни відповідно до наказів МОН України

Положення складається із п'яти розділів:

I. Загальні положення:

II. Організація здобуття освіти за дистанційною формою (як окремою формою здобуття освіти).

III. Організація освітнього процесу з використанням технологій дистанційного навчання.

IV. Права й обов'язки суб'єктів дистанційного навчання (керівник, педагогічні працівники, учні, батьки учнів)..

V. Забезпечення якості освіти під час дистанційного навчання.

VI. Забезпечення дистанційного навчання.

В Положенні нашого закладу добавлені IV, V розділи [3]

В першому розділі зазначено всі ключові поняття, які використовуються при організації освітнього процесу за дистанційною формою. Хотілося зупинитись на таких поняттях дистанційне навчання, дистанційна форма здобуття освіти. Постає питання: чи є ці поняття тотожними?

На побутовому рівні, дистанційне навчання (все, що відбувається дистанційно, коли учень і учитель не знаходяться в одному приміщенні, а віддалені один від одного, а саме навчання відбувається за допомогою інформаційних технологій ми називаємо дистанційне навчання), в той самий час, якщо говорити юридичною мовою то дистанційне навчання узагальнюючий термін, який включає в себе два аспекти:

- дистанційна форма здобуття освіти (самостійна форма освіти (учень навчається або очно, або дистанційно);

- використання технологій дистанційного навчання під час інших форм освіти (допоміжний ситуативний характер (наявність надзвичайних обставин, які об'єктивно унеможливають відвідування закладу освіти).

Отже, два ці поняття не являються синонімічними.

Хоча в різних документах зустрічаються варіації: «дистанційна форма здобуття освіти», «дистанційний режим», «дистанційний формат», найкраще використовувати саме ті, що є у Положенні.

В 4 розділі, який носить назву «Права й обов'язки суб'єктів дистанційного навчання» зазначені права і обов'язки учасників освітнього процесу (керівник, педагогічні працівники, учні, батьки учнів). Права і обов'язки складені на підставі Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти нашого закладу і Професійного стандарту вчителя. Звертаємо увагу на академічну свободу педагогічних працівників.

В 5 розділі «Забезпечення якості освіти під час дистанційного навчання» зазначені аспекти на підставі Положення про академічну доброчесність.

Представимо алгоритм організації дистанційного навчання.

Для того, щоб заклад пропонував дистанційну форму здобуття освіти потрібно перевірити свої установчі документи на предмет того, що включенні до них Положення за якими заклад освіти може організовувати освітній процес за рахунок дистанційної форми здобуття освіти. Це статут, освітня програма, річний план.

В статуті внесено такі зміни: освіта в школі здобувається за очною (денною) формою, також може здобуватися за дистанційною, мережевою, екстернатною, сімейною (домашньою) формами чи формою педагогічного патронажу, за очною (вечірньою), заочною формами. Наголосимо, що у Статуті записані потенційні можливості.

В освітню програму включаємо аспекти, які зазначені у Положенні про дистанційну форму здобуття, а саме:

- форми навчання (навчальні заняття, лекції, консультації, вебіари, онлайн-форуми, віртуальні екскурсії тощо):
- ресурси забезпечення дистанційного навчання (платформи);

- оцінювання дистанційного навчання;
- електронні журнали;
- електронні щоденники.

Хоча деякі експерти і фахівці зазначають, що, якщо йдеться про навчання із застосуванням технологій дистанційного навчання, освітня програма не має містити якихось особливостей. А, якщо йдеться про дистанційну форму здобуття освіти, то в освітній програмі має бути прописані форми організації та опис інструментарію оцінювання.

В річний план внесено заходи для навчання учасників освітнього процесу, для організації освітнього процесу за дистанційною формою, заходи з моніторингу організації дистанційного навчання.

Під час дистанційної форми здобуття освіти обов'язково звертаємо увагу на дотримання законодавства про захист персональних даних учасників освітнього процесу.

Аналізуючи освітні і управлінські процеси хочемо звернути увагу на деякі виклики організації освітнього процесу, а саме:

- гнучкий розклад та планування роботи;
- моніторинг педагогічної діяльності та навчальних досягнень учнів;
- освітні втрати:
- моделі уроків;
- супровід самостійної роботи (покрокові інструкції);
- оцінювання (зворотний зв'язок та критерії для учнів)

Стосовно гнучкого розкладу.

На початку навчального року складено постійний розклад уроків, але кожного тижня узгоджуємо його щодо проведення режиму занять, враховуючи безперервну тривалість навчальних занять у синхронному режимі.

Щодо планування роботи, то йдеться мова про календарно-тематичне планування.

Методична рада школи затвердила стратегії адаптації календарно-тематичного планування, що складає:

- ущільнення змісту (укрупнення або скорочення тем);
- перегруповання змісту навчального матеріалу (перестановка тем місцями);
- розподіл тем на синхронне та асинхронне вивчення;
- інтеграція (як варіант економії часу і певного перегруповання).

Що враховуємо, коли вносимо зміни до календарного планування, щоб зробити його гнучким. Це складність засвоєння теми (суб'єктивна чи об'єктивна особливості кожного класу); важливість теми для подальшого значення. наявність якісного інформаційного супроводу до теми; циклічність вивчення (тема вивчається вперше чи відбувається продовження її вивчення – розширення чи поглиблення).

Наступне питання, на що звертаємо увагу це на моделі уроків.

Є сенс про це говорити, тому, що структура уроку, типологія уроків в очному спілкування відрізняється від дистанційного уроку, це по-перше обмеження часу, режим навчання. Тому пропонуємо типологію уроків у дистанційному спілкуванні.

1. Комбінований – класичний урок;
2. Комбінований –«перевернутий клас» I тип;
3. Комбінований –«перевернутий клас» II тип;
4. Проблемний урок/ урок дослідження (надзвичайно цінні під час дистанційного навчання);
5. Створення проєктів.

Оскільки дистанційне навчання– це індивідуалізований процес, тобто у ньому переважають індивідуальні форми роботи, то одним із головних питань, це супровід самостійної роботи, не йде мова про самостійну роботу, як перевірку знань учнів, мова про забезпечення учня в асинхронному режимі. Які дії учителя: поділ матеріалу на частини і до кожної частини має бути якесь пояснення, супровід, обсяг завдань, продумані завдання, для того, щоб полегшити учню самостійне опрацювання матеріалу (орієнтовний порядок дій, схема, таблиця, малюнки і тощо) і обов'язково має бути завдання для перевірки засвоєння матеріалу учнем (тести, бліц-питання, тощо).

Такі послідовні дії забезпечуються розумовими операціями: аналіз, синтез, порівняння, абстрагування, узагальнення, класифікація, систематизація.

Одним із важливих інструментів, які сприяють ефективному навчанню є питання оцінювання у процесі навчання. Оцінювання (саме з процесом, а не документооборотом). Головне, що від оцінювання потрібно у дистанційному навчанні, це постійний зворотній зв'язок і від учнів до учителя, він в кілька разів важливіший, а саме письмове реагування, вербальний зв'язок.

Отже, дистанційна форма навчання, як і використання технологій дистанційного навчання, потребує від педагогічних працівників високого рівня педагогічної майстерності й включає психологічну складову, високий рівень цифрової та інформаційної грамотності, уміння працювати з цифровими ресурсами. Водночас дистанційне навчання є інноваційною методикою сучасного освітнього процесу.

Список використаних джерел:

1. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>, вільний.
2. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи. Київ : МОН України, 2016. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>.
3. Державний стандарт базової середньої освіти: затв. постановою Кабінету Міністрів України від 30.09.2020 № 898. URL: https://ru.osvita.ua/legislation/Ser_osv/76886/.
4. Професійний стандарт «Вчитель закладу загальної середньої освіти»: затв. наказом МОН України від 23.12.2020 № 2736. URL: <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennia-profesiinoho-standartu-vchytel-zakladu-zahalnoi-serednoi-osvity>.

*Саженов О.О.,
здобувач*

*Осипенко С.О.
кандидат економічних наук, доцент
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького*

УПРАВЛІННЯ ПЕРЕМІЩЕНИМИ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах повномасштабної збройної агресії Росії проти України система вищої освіти зазнала безпрецедентних викликів, що суттєво вплинули на організацію та перебіг освітнього процесу. Значна частина закладів вищої освіти (ЗВО) опинилася в ситуації вимушеного переміщення, втрати матеріально-технічної бази, порушення усталених управлінських структур, втрати кадрових ресурсів та налагоджених каналів внутрішньої й зовнішньої комунікації. У такій ситуації проблема ефективного управління переміщеними ЗВО набуває особливої актуальності та потребує системного наукового осмислення [7, с. 12].

В цілому під час воєнного стану ЗВО зазнали як фізичних втрат інфраструктури, так і скорочення контингенту здобувачів вищої освіти, а також зниження кадрового потенціалу, адже безпекова ситуація в країні вплинула на міграційні процеси, а також навіть тиллові регіони постійно потерпають від ракетних обстрілів, що призводить до руйнування та пошкодження майна ЗВО. Відповідно складність реалій сьогодення вимагає докорінних змін умов функціонування ЗВО, що зумовило необхідність швидкої адаптації управлінських моделей до ситуації невизначеності, постійних ризиків і обмежених ресурсів. Щодо організації управління переміщеним ЗВО, то в цих умовах даний процес перестає бути суто адміністративною діяльністю і трансформується у процес антикризового та адаптивного менеджменту, поєднуючи у собі стратегічне планування, цифровізацію управлінських процесів, забезпечення якості вищої освіти та організацію психологічної підтримки учасників освітнього процесу.

Як зауважує О. Гладушина, здатність університетів зберігати функціонування в умовах війни значною мірою визначається гнучкістю управлінських рішень, ефективністю внутрішніх комунікацій і швидкістю організаційної адаптації [3, с. 79]. Відповідно для переміщених ЗВО саме ці три основні складові гнучкості управлінських рішень, ефективні внутрішні комунікації та швидка організаційна адаптація — виступають базисом забезпечення інституційної стійкості в умовах воєнного стану. Вони дозволяють не лише підтримувати безперервність освітнього процесу, а й формувати нові управлінські практики, орієнтовані на кризові та післякризові умови розвитку.

Гнучкість управлінських рішень проявляється у здатності керівництва переміщених ЗВО оперативно переглядати організаційну структуру, перерозподіляти функціональні обов'язки, впроваджувати дистанційні та змішані формати навчання, а також адаптувати стратегічні цілі відповідно до змін безпекового та соціально-економічного середовища. У цьому контексті особливого значення набуває децентралізація управління та залучення академічної спільноти до процесу ухвалення рішень, що підвищує рівень довіри та відповідальності.

У цьому контексті особливого значення набувають нормативно-правові засади, у межах яких здійснюється управління закладами вищої освіти. Саме законодавча база визначає межі автономії університетів, їхні управлінські повноваження та відповідальність у кризових ситуаціях. Закон України «Про освіту» закріплює принципи державної політики у сфері освіти, автономію закладів освіти та відповідальність керівних органів за якість освітніх послуг [1]. В свою чергу положення Закону України «Про вищу освіту» деталізують підходи до організації системи управління університетами, механізми забезпечення якості вищої освіти, структуру органів управління та права учасників освітнього процесу [2].

Щодо ефективності внутрішніх комунікацій, то це є критично важливою умовою стабільного функціонування переміщених ЗВО. Втрата фізичного простору університету та розпорошення колективів актуалізували потребу в розвитку цифрових комунікаційних платформ, регулярному інформуванні працівників і здобувачів освіти, а також налагодженні горизонтальної взаємодії між структурними підрозділами.

Прозора та системна комунікація сприяє зменшенню рівня тривожності, запобігає поширенню дезінформації та підтримує корпоративну ідентичність закладу освіти.

Швидка організаційна адаптація, своєю чергою, передбачає здатність ЗВО змінювати усталені управлінські моделі, освітні технології та підходи до забезпечення якості вищої освіти відповідно до умов воєнного часу. Це охоплює перегляд освітніх програм, удосконалення систем внутрішнього забезпечення якості, впровадження гнучких форм оцінювання та посилення психологічної підтримки учасників освітнього процесу. У сукупності такі заходи дозволяють зберегти академічні стандарти та конкурентоспроможність переміщених ЗВО навіть за умов обмежених ресурсів.

Отже, управління переміщеними закладами вищої освіти в умовах повномасштабної війни постає як багатовимірний процес, що поєднує антикризовий менеджмент, стратегічне бачення та гуманістичну орієнтацію на потреби людини. Подальше наукове осмислення зазначеної проблематики є необхідною передумовою формування ефективних моделей розвитку системи вищої освіти України в післявоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про освіту»: від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
2. Закон України «Про вищу освіту»: від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
3. Gladushyna O. Education under conflict: crisis management at displaced universities in Ukraine // The Modern Higher Education Review. – 2020. – С. 75–85. DOI: <https://doi.org/10.28925/2518-7635.2019.4.9>
4. Вища освіта України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення: виклики і відповіді : науково-аналітична доповідь / В. Г. Кремень, В. І. Луговий, П. Ю. Саух [та ін.] ; за заг. ред. В. Г. Кременя. – Київ: Педагогічна думка, 2023. – 172 с. DOI: <https://doi.org/10.37472/NAES-IHED-2023>

Ступніков Д.І.
заступник директора з виховної роботи
Херсонської загальноосвітньої школи
I – III ступенів № 36
Херсонської міської ради

ПАРТНЕРСТВО ШКОЛА – ГРОМАДА : НОВА УПРАВЛІНСЬКА МОДЕЛЬ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОЇ ОСВІТИ

Сучасні виклики, перед якими сьогодні стоїть українська освіта, показують: школа вже давно перестала бути закритою інституцією. Сьогодні це - відкрита платформа взаємодії, діалогу та співпраці. А ключ до успішного розвитку закладу освіти - це сильне партнерство «школа - громада».

1. Чому партнерство є пріоритетом сьогодення?

Події останніх років докорінно змінили наше розуміння ролі школи.

В умовах воєнного стану, міграції населення, зміни освітніх запитів та загальної нестабільності школа вже не може функціонувати ізольовано. Громада - це ресурс, підтримка, можливості та безпека.

Розвинена система партнерства дозволяє школі:

- оперативно реагувати на виклики;
- забезпечувати учням якісну та безпечну освіту;
- створювати інклюзивне, психологічно комфортне середовище;
- втілювати проєкти, недоступні лише власними силами.

2. Модель “школа - громада” як управлінська стратегія

Успішний освітній менеджмент сьогодні — це не лише внутрішня організація процесів.

Це налагодження зовнішніх зв'язків, які відкривають нові горизонти.

Партнерами школи можуть бути: громадські організації; батьківська спільнота; місцева влада; бібліотеки, молодіжні центри, культурні установи; соціальні служби; бізнес та благодійні фонди.

Завдання адміністрації - створити системний підхід: визначити потреби, залучити партнерів, розподілити відповідальність, організувати комунікацію та забезпечити сталість проєктів.

3. Успішні напрямки взаємодії «школа - громада»

Таке партнерство дає можливість втілювати:

Освітньо-культурні проекти. Наприклад, спільні акції з бібліотеками, заходи з інклюзії, просвітницькі уроки, конкурси, ярмарки, тематичні зустрічі.

Психологічна та соціальна підтримка. Співпраця зі службами, психологами, тренерами, центрами соціальних служб. Це допомагає формувати безпечне середовище, здійснювати профілактику кібербулінгу, працювати з дітьми ВПО та родинами у кризі.

Волонтерські та благодійні проекти. Школа та громада можуть спільно реалізовувати акції підтримки військових, допомоги нужденним, екологічні ініціативи. Так виховується відповідальність, емпатія та громадянська позиція учнів.

Цифрові та управлінські інновації. Створення спільних онлайн-майданчиків, використання цифрових платформ для комунікації, відкриті дані, електронні сервіси для батьків. Це - крок до сучасної, прозорої та ефективної моделі управління.

Партнерство для безпеки. Співпраця з ДСНС, медичними службами, поліцією, центрами надання допомоги дозволяє забезпечити: безпечні укриття, тренування з безпеки, оперативну підтримку в кризових ситуаціях. Безпека стала ключовим елементом освітнього процесу, і громада відіграє тут визначальну роль.

4. Роль управлінця у формуванні партнерства

Сучасний керівник закладу освіти — це не лише адміністратор. Це лідер-об'єднувач, який:

- бачить потенціал громади;
- вибудовує довіру та взаємну відповідальність;
- мотивує колектив до відкритості;
- забезпечує прозору комунікацію;
- сприймає партнерство як інструмент розвитку.

Управлінська ефективність сьогодні визначається не кількістю наказів, а широтою зв'язків і стійкістю співпраці.

Уявіть школу. Що ви бачите? Для багатьох це досі будівля за парканом, де з 8:30 до 15:00 діти отримують знання, а ввечері вікна темніють, і життя завмирає. Це - модель минулого.

В умовах децентралізації та реформи «Нова українська школа» (НУШ) народжується абсолютно нова управлінська модель. Школа стає хабом, ресурсним центром та серцем громади. А громада, своєю чергою, перетворюється з пасивного «замовника послуг» на активного партнера.

Чому модель «школа - громада» - це не просто тренд, а необхідність для виживання та розвитку? Давайте розберемося.

1. Від «вертикалі» до «горизонталі»

Традиційна управлінська модель була вертикальною: Міністерство → Управління освіти → Директор → Вчитель. Громада (батьки, бізнес, місцеві жителі) стояла осторонь, маючи право голосу лише на батьківських зборах (і то, часто лише щодо питань ремонту).

Нова модель пропонує горизонтальні зв'язки. Школа інтегрується в життя району чи села.

Директор стає не просто адміністратором, а менеджером зв'язків.

Громада отримує доступ до ресурсів школи.

Учні вчаться на реальних кейсах свого середовища.

2. Школа як «Точка незламності» та центр тяжіння

Війна кардинально змінила сприйняття школи. У багатьох громадах саме навчальні заклади стали центрами гуманітарної допомоги, укриттями та «Пунктами незламності». Це стало каталізатором довіри.

Як це працює на практиці?

Відкриті простори: Шкільна бібліотека перетворюється на медіатеку для всіх мешканців, а спортивний майданчик увечері доступний для молоді району.

Освіта для дорослих: Увечері в комп'ютерних класах проводять курси цифрової грамотності для літніх людей або мовні курси для переселенців.

Спільні проєкти: Школярі розробляють екологічні проєкти для парків громади, а місцевий бізнес надає менторську підтримку.

3. Економіка партнерства: Win-Win стратегія

Чому це вигідно управлінцям та директорам? Тому що це розширює ресурсну базу. Бюджетних коштів часто не вистачає на розвиток, лише на утримання.

Партнерство відкриває двері до:

- Грантових можливостей: Донори охочіше фінансують проекти, де є синергія освіти та соціального розвитку (наприклад, створення коворкінгу при школі).
- Соціального капіталу: Лояльна громада захищає інтереси школи перед місцевою владою під час розподілу бюджету.
- Професійної орієнтації: Місцеві підприємці, залучені до життя школи, формують кадровий резерв зі старшокласників.

4. Піклувальні ради: прозорість замість «поборів»

Одним із ключових інструментів нової моделі є переосмислення батьківських комітетів у Піклувальні (наглядові) ради.

Це не про збір готівки на штори. Це про стратегічне планування. До такої ради входять авторитетні члени громади, випускники, бізнесмени. Вони допомагають школі формувати стратегію розвитку, контролюють прозорість фінансів та лобіюють інтереси закладу.

Важливо: Довіра будується на прозорості. Коли громада бачить, що школа відкрита до діалогу, зникає бар'єр «ми проти них».

5. Виклики нової моделі

Звісно, не все так просто. Перехід на цю модель стикається з перешкодами:

1. Стереотипи: «Школа мені винна» (позиція батьків) проти «Не заважайте працювати» (позиція вчителів).
2. Бюрократія: Складнощі з юридичним оформленням оренди приміщень чи наданням платних послуг.
3. Пасивність: Часто громаду важко «розігріти» до активних дій.

Висновок: Школа як екосистема

Партнерство «школа - громада» - це перехід від школи, яка готує до життя, до школи, яка є частиною життя.

Успішна школа підвищує вартість нерухомості в районі, знижує рівень злочинності серед підлітків та формує свідомих громадян. Для України, яка відновлюється та трансформується, ця управлінська модель є фундаментом для побудови сильного громадянського суспільства.

Школа більше не може бути островом. Вона має стати мостом.

Майбутнє української школи - це школа в центрі громади. Там, де є міцні зв'язки, де батьки - партнери, де соціальні інституції - союзники, де кожна дитина - важлива. Саме так формується сучасна якісна освіта, здатна відповідати на виклики часу.

Партнерство “школа - громада” - це не додаткова опція. Це стратегічний пріоритет і запорука розвитку української освіти сьогодні.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про освіту» від 05 вересня 2017 р. № 2145-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 38–39. Ст. 380.
2. Концепція «Нова українська школа». Міністерство освіти і науки України. Київ, 2016. 40 с.
3. Локальна освіта: управління, автономія, взаємодія з громадою : аналіт. зб. / за ред. Л. Гриневич, О. Онопрієнко. Київ : МОН України, 2020. 96 с.
4. Савченко О. Я. Партнерство в освітньому процесі: сучасний контекст та практики. *Педагогічний дискурс*. 2021. № 31. С. 45–52.
5. Governing Education in a Complex World / OECD. – Paris : OECD Publishing, 2016. 208 p.

**Матеріали
V Всеукраїнської науково-практичної
конференції**

**СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ УКРАЇНИ В УМОВАХ
ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ**

*Рекомендовано до друку та поширення через мережу Інтернет Вченою
радою МДПУ імені Богдана Хмельницького,
протокол №6 від 23 грудня 2025 року*

Головний редактор
Осипенко Світлана Олександрівна

Технічні редактори
Захарова Наталя Юрійвна, Лисенко Ксенія Юрійвна

