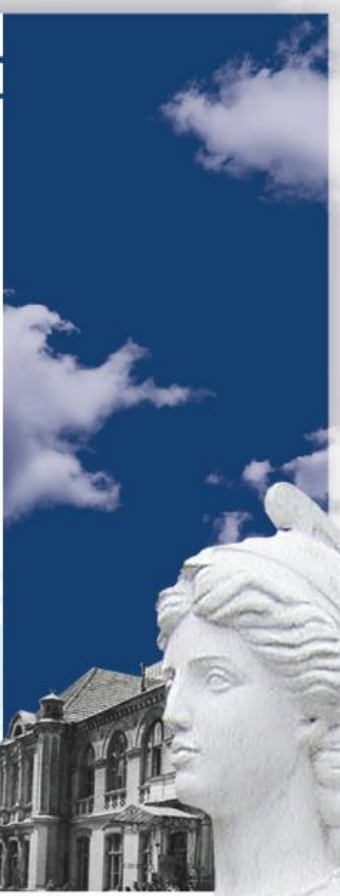
Міністерство освіти і науки України
Херсонський державний університет



«СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРІТЕТИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ, СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА ПРАВ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ»

Матеріали міжнародної науково-практичної конференції 13-14 листопада 2025 року

м. Івано-Франківськ
2025р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
ACADEMY OF ECONOMICS AND HUMANIST POLAND
STATE UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES IN KONIN
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО
ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

матеріали

Міжнародної науково-практичної конференції

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ, СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА ПРАВА В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

13-14 листопада 2025 року

Херсон, Івано-Франківськ - 2025

УДК 330.34:005.21:338.46:34(100)

Затверджено відповідно до рішення вченої ради Херсонського державного університету (протокол від 22 грудня 2025 р. № 10)

Редакційна колегія:

Мельникова К.В. – к.е.н., доцентка, деканеса факультету бізнесу і права, Херсонський державний університет.

Члени редакційної колегії:

Tetiana Kazakova – Dr, Dean of the Faculty of Tourist and Recreation Academy of Economicsand Humanist Poland, Lodz (Poland);

Tetiana Cherniavska – Doctor of Sciences, Professor, State university of applied sciences in Konin (Poland)

Mykhailo Kolibabchuk – PhDr, медіатор, акредитований міністерством юстиції Словацької Республіки;

Паска М.З. – професорка, завідувачка кафедри готельно-ресторанного бізнесу Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Рарицька В.Б. – к.ю.н., перший проректор Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»;

Соловйов А.І. – д.е.н., професор, професор кафедри економіки, менеджменту та адміністрування, Херсонський державний університет;

Стратонов В.М. – д.ю.н., професор, професор кафедри національного, міжнародного права та правоохоронної діяльності, Херсонський державний університет, заслужений юрист України.

Мохненко А.С. - д.е.н., професор, професор кафедри фінансів, обліку та підприємництва, Херсонський державний університет;

Сотула О.С. - д.ю.н., професор, професор кафедри національного, міжнародного права та правоохоронної діяльності, Херсонський державний університет;

Ушкаренко Ю.В. – д.е.н., професорка, завідувачка кафедри економіки, менеджменту та адміністрування, Херсонський державний університет;

Бурак В.Г. – д.п.н., професорка, завідувачка кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Херсонський державний університет;

Петренко В.С. – д.е.н., доцентка, завідувачка кафедри фінансів, обліку та підприємництва Херсонський державний університет;

Гавловська А.О. - к.ю.н., доцентка, завідувачка кафедри національного.міжнародного права та правоохоронної діяльності

Долгов А.Г. - к.ю.н., в.о. доцента кафедра кримінального та цивільного права і процесу Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Відповідальний секретар:

Мохненко А.С. - д.е.н., професор, професор кафедри фінансів, обліку та підприємництва, Херсонський державний університет.

Рецензенти:

Наумов Олександр, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту зовнішньо-економічної діяльності підприємства Державного університету «Київський авіаційний інститут»;

Пристемський Олександр, доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів Херсонського державного аграрно-економічного університету.

ISBN 978-617-8670-47-4

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ, СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА ПРАВА В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (ХДУ, 13-14 листопада 2025 р.) / за ред. Мельникової К.В. Івано-Франківськ: ХДУ, 2025. 641 с. https://doi.org/10.5281/zenodo.17938219

УДК 330.34:005.21:338.46:34(100)

©ХДУ, 2025

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФІНАНСІВ, ОБЛІКУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 22

Oleksandr Spivakovsky, Serhii Omelchuk, Kateryna Melnykova

INSTITUTIONAL CAPACITY OF UNIVERSITIES IN CRISIS CONDITIONS: THE CASE OF KHERSON STATE UNIVERSITY AS A MODEL OF RESILIENT GOVERNANCE 23

Азаренков Г.Ф.

РОЛЬ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО КОНСАЛТИНГУ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ 27

Бардіян Л.О.

ТЕЛЕМЕДИЦИНА У МЕДИЧНОМУ СТРАХУВАННІ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ 30

Біда Тарас

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РІТЕЙЛ-КОМПАНІЙ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ... 32

Боровик П.М., Удовенко І.О.,Шемякін М.В.

ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ ТА РЕЄСТРАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ ПО ЗАВЕРШЕННЮ ВІЙНИ 35

Верхогляд В.В.

ВПЛИВ ВІЙНИ НА СОЦІАЛЬНО ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ ТА ПІДТРИМКУ МІЖНАРОДНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ У КРИЗОВИХ УМОВАХ 38

Водяницька О.О.

РОЛЬ БАНКІВ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ..... 42

Волохова І.С., Карпінець А.О.

РОЛЬ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДОСТОВІРНОСТІ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ТА АУДИТУ 45

Гецянин Д. В.

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ВАЛЮТ ЦЕНТРАЛЬНИХ БАНКІВ НА ФІНАНСОВУ СТІЙКІСТЬ ЕКОНОМІКИ 48

Гірман А.П.

МІЖНАРОДНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ЧИННИК ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ 51

Грейда О.В.

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ: КРАУДФАНДИНГ, КРАУДЛЕНДИНГ, ТОКЕНІЗАЦІЯ АКТИВІВ 54

Мельникова Катерина, Доманчук Олександр

СТІЙКІСТЬ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ СПОРТИВНОГО ОБЛАДНАННЯ У ВОЄННИЙ ЧАС 56

Дорошенко Д.Є.

ВИКОРИСТАННЯ PYTHON У ФІНАНСОВІЙ АНАЛІТИЦІ ТА ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСАХ 60

Іванець Л. В., Артим Л. В.

ІНТЕГРАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО МАРКЕТИНГУ В КОРПОРАТИВНУ СТРАТЕГІЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 64

Кан Ю.Б.

МЕНЕДЖМЕНТ СПОРТИВНОГО КЛУБУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ 67

Кішка І.О.

ЦИФРОВІ ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 69

Коверза В.С.

ЕКОЛОГІЧНО ОРІЄНТОВАНІ БІЗНЕС - МОДЕЛІ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА 72

Кришталь Г.О.

ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФІНАНСІВ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ 75

Кузьмін Ю.М.

ПОБЛЕМИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ КРИПТОВАЛЮТ В УКРАЇНІ 78

Кульбаба В.В.

СТРАХУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 81

Малтиз В.В.

AR/VR-ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОРГІВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ 84

Мохненко А.С.

ВПЛИВ ПРИНЦИПІВ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .. 86

Нестеренко О.Б.

ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФІНАНСІВ, ОБЛІКУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 89

Паламаренко Я.В., Вороний Д.Р.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ 91

Потаніна А.Т.

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ: РОЛЬ ЦИФРОВИХ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ 94

Пустова З.Д.

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ФІНАНСОВУ СИСТЕМУ (FINTEH, БЛОКЧЕЙН, КРИПТОВАЛЮТИ, DEFI) 97

Ратушний В.Є.

ПІСЛЯВОЄННІ ПРІОРИТЕТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВИМ СЕКТОРОМ 101

Сакун А.Ж., Гаврилова С.А.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 104

Сергієнко М.В., Гайдичук А.М.

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ 107

Смелянська В.В.

ІНШУРТЕХ ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРАХОВОГО РИНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ 110

Ткаченко К.Л.,Петренко В.С.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ФІНАНСІВ 112

Хорольський М.В.

МІКРОСТРАХУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ 116

Чмут О.О.

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА 118

Шелудько С.А.

ОБОРОТ КРИПТОАКТИВІВ ЯК ЧИННИК ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ 121

Шендригоренко М.Т., Юшко О.А.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ОБЛІКУ ГРОШОВИХ КОШТІВ ТА ЇХ ЕКВІВАЛЕНТІВ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ВИМОГ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 124

Шипіцин О. О., Ковальов В.В.

СУТНІСТЬ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ 127

Бєлугіна Т.І., Петренко В.С.

БУХГАЛТЕРСЬКА ЕТИКА І КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ 130

Бойчук Ярослав

ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗПОДІЛУ ДЕРЖАВНИХ ТРАНСФЕРТІВ У ГРОМАДАХ З ГІРСЬКИМИ НАСЕЛЕНИМИ ПУНКТАМИ 134

Комарницька І.С., Ковальов В.В.

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ЗАПАСІВ У БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВАХ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ 137

Коновалюк Д. Д.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ В ЧАСТИНІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ОПЕРАЦІЙ 141

Угай М.А., Петренко В.С.

ФРОД-МОНІТОРИНГ У БУХГАЛТЕРСЬКИХ СИСТЕМАХ 145

Anatolij Sokolov

THE EXPEDIENCY OF IMPLEMENTING A MODEL OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF TRANSPORT ENTERPRISES IN THE POST-WAR PERIOD 148

СЕКЦІЯ 2. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ 153

Advokatova Nadiia, Povod Tetiana

SYSTEMIC TRANSFORMATION OF INFORMATION DATA IN ECONOMY 154

Бабій Ілона

ПОПИТ І ПРОПОЗИЦІЯ: ФОРМУВАННЯ РИНКОВОЇ ЦІНИ 158

Барабаш Р.Я.

АДАПТАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ФАНДРАЙЗИНГУ ДО УКРАЇНСЬКОГО КОНТЕКСТУ: ВИКЛИКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ 161

Бачмага Д.А.

МЕНЕДЖМЕНТ ОСОБИСТОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ 166

Серафин А.С.

ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗАСОБАМИ РЕКЛАМИ 169

Білоус Денис

РОЛЬ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ У ФІНАНСУВАННІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ 172

Бойчук Ярослав

ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗПОДІЛУ ДЕРЖАВНИХ ТРАНСФЕРТІВ У ГРОМАДАХ З ГІРСЬКИМИ НАСЕЛЕНИМИ ПУНКТАМИ 175

Борисенко О.М.

ДІДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ 177

Burdiuh Hanna

STRATEGIC PLANNING AS A TOOL FOR ENHANCING ENTERPRISE COMPETITIVENESS 180

Варварова А. К., Мохонько Г. А.

ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ 182

Варварова А. К.,Шкробот М.В.

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВАХ 185

Волошин Р.В., Олексюк С.Р., Кутний В.В.

ІНТЕГРАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ У МОДЕЛЬ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 188

Гавриш А.В., Іжевський П.Г.

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА У ПРОЄКТНОМУ УПРАВЛІННІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ 191

Гараєв Е. Дж. О.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ 195

Глухов І.Г., Дробот К.В., Соловйов А.А.

ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ ПІДГОТОВКИ СПОРТИВНИХ МЕНЕДЖЕРІВ У СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ 198

Граматович Ю.В., Скоп Н.В.

ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ 201

Груба О.Т.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 204

Дерев'янко Світлана

ФЕНОМЕН «БІЗНЕС-ЛЕДІ» В РІЗНИХ КРАЇНАХ 207

Жученко О.В.

ДИСБАЛАНСИ ОЧІКУВАНЬ І МОЖЛИВОСТЕЙ УЧАСНИКІВ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ 210

Звягінцева О.Б., Козаченко Г.М., Маковецька О.В.

КОНЦЕПЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ 213

Здоровега М. В., Мельник Я.І.

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ ДО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР 216

Зубар І.В., Андронатій А.А.

ВПЛИВ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СТАЛІСТЬ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА 219

Кіріліна М.А.

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ОСВІТИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ 222

Вікторія Горбаньова, Анастасія Коваленко

ГОСТИННІСТЬ І СТАЛИЙ РОЗВИТОК: ЕКО-МЕНЕДЖМЕНТ ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ 225

Кочіш Т.Р.

РОЗВИТОК ФІНАНСОВИХ РИНКІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ..... 227

Вікторія Горбаньова, Кравченко Лідія, Лабунська Оксана

МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЄКТІВ У СФЕРІ ВІДНОВЛЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ 230

Куліш_В.О.,

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ МІЖ ПРОЦЕСУАЛЬНОЮ ЕКОНОМІЄЮ ТА ПРАВОМ НА СПРАВЕДЛИВИЙ СУД У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ 234

Лавроненко Г.Г.

ДІАГНОСТИКА ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОРГІВЛІ ЗАЛІЗОРУДНОЮ СИРОВИНОЮ УКРАЇНИ 237

Маркова С. В., Ликова А.М.

ІНТЕГРАЦІЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА 240

Литовченко Є.П.

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗЕЛЕНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У БУДІВНИЦТВІ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ..... 243

Літтіх М.С.

ВПЛИВ ОСОБИСТІСНИХ РИС ЛЮДИНИ НА ЇЇ ЕКОНОМІЧНІ РІШЕННЯ 246

Вікторія Горбаньова, Анастасія Лук'яненко, Володимир Копайгора

МЕНЕДЖМЕНТ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ: ЛІДЕРСТВО ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ 249

Мазур Н.О.

ГРАНТОВА ДОПОМОГА ДЛЯ ВПО: ВІТЧИЗНЯНІ ТА ЗАКОРДОННІ ПРАКТИКИ* 253

Марусик Ю.О., Юричина І.А.

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРОЦЕСІ УХВАЛЕННЯ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ..... 256

Мацука В.М.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У VUCA-РЕАЛЬНОСТІ 260

Косушко Є.А., Наумова О.В.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ 263

Kateryna Melnykova

GREEN RECOVERY AND ECOLOGICAL RESILIENCE OF WAR-AFFECTED REGIONS: THE CASE OF KHERSON REGION 266

Метельова Є.Є.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ 269

Михайловський О.М., Юричина І.А.

МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНО - УПРАВЛІСНЬКИХ РІШЕНЬ 272

Муратова Юлія, Намазова Юлія

КРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ (НА ПРИКЛАДІ ВІЙНИ В УКРАЇНІ) 276

Падун Ю.О.

ІПОТЕЧНЕ КРЕДИТУВАННЯ БАНКІВ: СУЧАСНІ РЕАЛІЇ 280

Паламаренко Я.В.

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ 283

Пастернак А.В

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ЕВОЛЮЦІЮ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ДОСВІД УКРАЇНИ 286

Писарчук О.В.

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ВАРТОСТІ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ЗА СПЕЦІАЛЬНОСТЯМИ У ВИЩІЙ ОСВІТІ 289

Плюшко Р. І.

ОСОБЛИВОСТІ У МЕНЕДЖМЕНТІ ФАХІВЦІВ НАПРЯМКУ ВІДНОВЛЕННЯ ЗДОРОВ'Я 292

Савчук Є. Д.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ 295

Серіков В.Ю., Волохова І.С.

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ 298

Смачило І.І., Гаврих П.М.,

РОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ 301

Соловйов А.І.

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНОМУ ВИРОБНИЦТВІ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ... 303

Сорокін В. В.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА..... 307

Вікторія Горбаньова, Катерина Степанець

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ 310

Стовба Т.А.

ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ... 313

МОРСЬКИХ СУДЕН..... 313

Єлизавета Стратієнко, Вікторія Горбаньова

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: УРОКИ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ..... 316

Ступка Марія

ПРАКТИЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ..... 320

Сушарник Я.А.

КЛАСТЕРНА МОДЕЛЬ ЯК ОСНОВА ВІДНОВЛЕННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ ТВАРИННИЦТВА УКРАЇНИ 322

Тонконог А. Ю., Намазова Ю. І.

САМОМЕНЕДЖМЕНТ У ДОБУ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ..... 325

Ушкаренко Ю.В.

ПРОГНОЗУВАННЯ В АГРАРНОМУ ВИРОБНИЦТВІ В КОНТЕКСТІ «ЗЕЛЕНОГО» РОЗВИТКУ 330

Чванило А.В.

ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЗДІЙСНЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ 333

Чмут А.В.

ЗВІТУВАННЯ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: СТАНДАРТИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ 336

Вікторія Горбаньова, Шевчук Владислава

РОЗВИТОК КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ В УКРАЇНІ: МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ 339

Шкребтієнко В.М., Ткачук В.В.

ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я 343

Шмагельська М.О.

АНАЛІЗ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 346

Шульгіна Т.С.

СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ 349

Ящишин В. Л.

КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ТА СТРАТЕГІЯ ВИЖИВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТОВ «НОВА ПОШТА»: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТИ 353

Нестор О.Ю., Шульц Е.П.

ПУБЛІЧНЕ ІНВЕСТУВАННЯ ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ДОСВІД ПОЛЬЩІ 357

Бохан Н.В.

ДЕФІЦИТ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 360

Кокоріна В.І.

РОЗВИТОК ТЕОРІЙ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ 363

Семигуліна І.Б.

ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ЗАГРОЗ РЕГІОНАЛЬНОМУ (ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ) РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ

ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ 366

Томарева-Патлахова В.В.

ВПЛИВ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ І ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС 370

Ярошенко І.В.

АНАЛІЗ ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ: АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ПРАКТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ 374

СЕКЦІЯ 3. СУЧАСНІ ТРЕНДИ У РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ. 378

Bezkhlibna A., **Byelikova M.**

EU ENVIRONMENTAL AND ENERGY EFFICIENCY REGULATIONS IN THE DEVELOPMENT OF THE EUROPEAN HOTEL SECTOR 379

Бурак В.Г.

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО МИСЛЕННЯ У ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ З ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ КРАФТОВОГО СПРЯМУВАННЯ..... 382

Олександр Волошин, **Альона Сорокіна**..... 386

ВИННИЙ ТУРИЗМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ АГРАРНОЇ ЕКОНОМІКИ ПІВДЕННИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ..... 386

Гедін М.С. 389

СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ДІЛОВОГО ТУРИЗМУ 389

Бурак В.Г., Горшков С.О.

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ISO 9001 У ДІЯЛЬНІСТЬ РЕСТОРАНУ «ДОБРИЙ ГРУЗИН» 392

Бурак В.Г., Довгій О.С.

КРАФТОВЕ ВИРОБНИЦТВО МЕДУ ЯК СКЛАДОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ..... 395

Dotsenko Yuliia, **Sydorova Nataliia**,

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HOSPITALITY: PERSONALIZATION OF SERVICE IN ODESSA 399

Євтухов А.І.

ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ У КРАФТОВОМУ ВИРОБНИЦТВІ 402

Інкерманли А.С.

ГАСТРОНОМІЧНА КУЛЬТУРА ТА ЛОКАЛЬНА ІДЕНТИЧНІСТЬ..... 405

Бурак В.Г., Ковбій В.В.

ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ РЕКЛАМНОГО ІМІДЖУ ТУРИСТИЧНОГО БРЕНДУ «ОДІССЕЯ»..... 408

Козловська Л.В.

«ЧАКЛУНСЬКИЙ» (WITCHCRAFT) ТУРИЗМ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМ СУЧАСНОЇ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ 411

Бурак В.Г., Котович А.В.

ЯК РЕСТОРАН “DELICIA” СТВОРЮЄ СМАК ДОВІРИ: ДІЛОВА РЕПУТАЦІЯ В ДІЇ..... 418

Кривоконь М.О.

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ ВЕЛОТУРИСТИЧНИХ МАРШРУТІВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ..... 421

Лапчук Я.С., Дуб М.Г.

РОЗВИТОК ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ..... 424

Левенко А.Д.

БЕЗПЕЧНІСТЬ, ЯКІСТЬ І ЕКОЛОГІЧНІСТЬ У КРАФТОВОМУ ВИРОБНИЦТВІ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ..... 427

Olesandr lemberskyi,

MODERN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF HOSPITALITY INDUSTRY..... 430

Лисенко О. В., **Базарова А.О.**

ЯПОНСЬКА ГОСТИННІСТЬ (РЬОКАНИ З ТИСЯЧОЛІТНЬОЮ ІСТОРІЄЮ)..... 434

Маркова Т.В.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ОСВІТА У СФЕРІ КРАФТОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ..... 437

Новіков Є.А.

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ВИДІВ ЕКСТРЕМАЛЬНОГО ТУРИЗМУ НА ПІВДНІ УКРАЇНИ..... 440

Бурак В.Г., Панова А.В.

РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ КАФЕ-КОНДИТЕРСЬКОЇ «SWEET CAKE»: ВІД ІДЕЇ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ 443

Viktoriia Petrenko, **Kateryna Melnykova**, **Alona Sorokina**

ECOTOURISM AND CIRCULAR ECONOMY: SYNERGY FOR REGIONAL DEVELOPMENT 447

Подаков Є.С. к.е.н.

СУЧАСНІ ІННОВАЦІЇ ТА ТРЕНДИ ГОТЕЛЬНОГО РИНКУ УКРАЇНИ 451

Пономарьова Е.П., Марцин Т. О.

ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ZERO WASTE В СУЧАСНУ ГАСТРОНОМІЮ 454

Burak V.H., Romanova A.A.

INNOVATIVE APPROACHES OF THE FORMATION OF A TOURISM PRODUCT IN THE CONTEXT OF DECENTRALIZATION (ON THE EXAMPLE OF THE CHORNOBAIV HROMADA) 457

Ситник Т.І.

ВПРОВАДЖЕННЯ ДЕМОКРАТИЧНИХ ПРИНЦИПІВ У СИСТЕМУ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ РЕФОРМ 461

Слободян Т. П.

РОЗРОБКА МОДЕЛІ ЕКОТУРИЗМУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСЦЕВИХ ГРОМАД 464

(на прикладі Роменсько-Конотопської екосистеми, Сумська область) ... 464

Бурак В.Г., Солов'янова Д.С.

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У РОЗРОБЦІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ПРОСУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ . 470

Сорокіна А.М., Сорокін В.В.

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ..... 473

Валентина Бурак, Альона Сорокіна

ТУРИЗМ ЯК ДРАЙВЕР ВІДНОВЛЕННЯ МАЛИХ МІСТ І СІЛ ПІВДНЯ УКРАЇНИ 476

Сорокіна А.М.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ШІ У ТУРИЗМІ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ 479

Бурак В.Г., Султанян Т.

ТЕХНОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ВИРОБНИЦТВА КОМБІНОВАНИХ М’ЯСНИХ ВИРОБІВ ІЗ ОВОЧЕВИМИ ІНГРЕДІЄНТАМИ 482

Бурак В.Г., Суслова В.С.

ЛЮДЯНІСТЬ І ГОСТИННІСТЬ ЯК ОСНОВА СЕРВІСНОЇ КУЛЬТУРИ В ТУРИЗМІ 486

Харечко Д.О.

ПРАВОВІ ЗАСАДИ РЕГУЛЮВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ 489

Бурак В.Г., Цукарєв І.В.

КРАФТОВІ РИБНІ СТРАВИ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА АВТОРСЬКОГО РЕСТОРАНУ 493

Бурак В.Г., Шилоносов Є.О.

АНТИКРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ РЕСТОРАНУ «PRO-CAFE» 496

Янюк О.В.

ГАСТРОНОМІЧНІ ТРЕНДИ КЕЙТЕРИНГУ 499

СЕКЦІЯ 4. НАЦІОНАЛЬНИЙ ПРАВОПОРЯДОК В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЄВРОАТЛАНТИЧНИХ ПЕРСПЕКТИВ 502

Алябов Ю.В.

ДЕЯКІ ЗМІНИ В АГРАРНОМУ ЗАКОНОДАВСТВІ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ 503

Бандурін Владислав, Логінова Марина

ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКАЗ У ЦИВІЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ: ПРОБЛЕМИ АВТЕНТИЧНОСТІ ТА ПЕРЕВІРКИ ДЖЕРЕЛА 507

Бриков В.М.

РОЛЬ ПЕРЕКЛАДАЧА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДОТРИМАННЯ ПРИНЦИПУ МОВИ КРИМІНАЛЬНОГО ПРОВАДЖЕННЯ 511

Ващенко Денис

КІБЕРЗЛОЧИННІСТЬ: АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ ТА МЕТОДИ ПРОТИДІЇ 515

Гришкова А.М.

КОЛІЗІЇ ТА ПРОГАЛИНИ ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ У СФЕРІ СПАДКУВАННЯ ЗА ЗАКОНОМ: ПОШУК СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ ДЛЯ ГАРМОНІЗАЦІЇ З ПРАВОМ ЄС 518

Драченко Д.О.

ГАРМОНІЗАЦІЯ ГОСПОДАРСЬКОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ З ПРАВОМ ЄС: КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ТА ПРОБЛЕМИ 522

Задорожня О.В., Шперун Х.В.

ВІЙСЬКОВИЙ ОМБУДСМЕН ЯК ГАРАНТІЯ ПРАВОВОГО ЗАХИСТУ ВІЙСЬКОВИХ 526

Заєць Тарас

ХАРАКТЕРИСТИКА СТАДІЙ ВЧИНЕННЯ КРИМІНАЛЬНОГО ПРАВОПОРУШЕННЯ 530

Івахненко Олександр

ЗНАЧЕННЯ РЕАБІЛІТАЦІЙНОЇ ДОПОМОГИ ЯК СКЛАДОВОЇ ПРАВА НА ОХОРОНУ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ 535

Василь Стратонов, Калініна Ольга

СУЧАСНИЙ СТАН ЗАКОНОДАВЧИХ ПОМИЛОК В ПРОЦЕСІ ПРАВОТВОРЧОСТІ З УРАХУВАННЯМ УМОВ ВОЄНОГО СТАНУ .. 539

Ковтун Д.В, Копайгора А.С.

ЦИФРОВА МЕДІАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИРІШЕННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ СПОРІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ 547

Куліш Вікторія, Логінова Марина

ВСТАНОВЛЕННЯ ФАКТУ СМЕРТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦЯ ЯК ОСОБЛИВА КАТЕГОРІЯ СПРАВ ОКРЕМОГО ПРОВАДЖЕННЯ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ 550

Левкун Тетяна

РЕФОРМА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА НАЦІОНАЛЬНОГО ДОСВІДУ ТА ПРОГРЕСИВНИХ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРАКТИК ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ 555

Бандурін Владислав

ЗАСТОСУВАННЯ ПРИНЦИПУ ПРОПОРЦІЙНОСТІ У ЦИВІЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ УКРАЇНИ 559

Момот К.С.

ВПЛИВ ІСЛАМУ НА РЕФОРМУВАННЯ СУДОВИХ СИСТЕМ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ АФГАНІСТАНУ ТА САУДІВСЬКОЇ АРАВІЇ 563

Морозова Ю.В.

ЗОВНІШНЬОПОЛІТИЧНИЙ КУРС УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ 566

Наумкіна С. М., Клюєв Г. О.

ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТУПУ ДО ПРАВОСУДДЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ПІД ЧАС РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ 571

Панченко І.М.

ГАРМОНІЗАЦІЯ МОРСЬКОГО ПРАВА УКРАЇНИ З ПРАВОМ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ 574

Санченко А. Є.

КЕРІВНІ ПРИНЦИПИ ООН З ПИТАНЬ БІЗНЕСУ І ПРАВ ЛЮДИНИ ЯК ДЖЕРЕЛО ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРАВОВОЇ ІДЕОЛОГІЇ НА ОСНОВІ «ПРИНЦИПОВОГО ПРАГМАТИЗМУ» У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ 578

Ситник Т.І.

ВПРОВАДЖЕННЯ ДЕМОКРАТИЧНИХ ПРИНЦИПІВ У СИСТЕМУ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ РЕФОРМ 583

Смоляр Ю.В.

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ УЧАСТІ ЗАХИСНИКА ПІД ЧАС ЗДІЙСНЕННЯ СПЕЦІАЛЬНОГО КРИМІНАЛЬНОГО ПРОВАДЖЕННЯ (IN ABSENTIA) 586

Стременовський С.М., **Ковбиш А.М.**

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗМІЦНЕННЯ ПРАВОПОРЯДКУ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЙОГО РОЛЬ У ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ..... 591

Томіліна Ю.Є.

ДІЄВІСТЬ НЕУРЯДОВИХ ПРАВОЗАХИСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ..... 594

Федорова. В.В.

НАЦІОНАЛЬНИЙ ПРАВОПОРЯДОК В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЄВРОАНТИЧНИХ ПЕРСПЕКТИВ 598

Шевченко Олексій

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦІЛЬОВОГО ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ПРОЦЕСІВ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ 602

Шляховчук М. В.

ЗНАЧЕННЯ ІНСТИТУТУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ПІДСУДНОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРАВА НА СПРАВЕДЛИВИЙ СУД В УМОВАХ РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ 607

Шопіна І. М.

ВЕКТОРИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ В ІНФОРМАЦІЙНІЙ СФЕРІ 611

Ярошович В.І., Яцунова Г.І.

ПРОЄКТНЕ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ІНІЦІАТИВАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКОЇ АКТИВНОСТІ МОЛОДІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІ 614

Войтенко О.В.

ІСТОРИЧНИЙ РОЗВИТОК LEX SPECIALIS У СФЕРІ ЗАХИСТУ ВІЙСЬКОВОПОЛОНЕНИХ 618

Гавловська Аліна

ІНФАНТИЦИД, ЯК ФОРМА ГЕНДЕРНО ЗУМОВЛЕНОГО НАСИЛЬСТВА 623

Рарицька В.Б.

ВПРОВАДЖЕННЯ «SMART AGRICULTURE» ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УКРАЇНІ 627

Савицький В.В.

АНАЛІЗ АМЕРИКАНСЬКОЇ ТА УКРАЇНСЬКОЇ МОДЕЛІ СПІВПРАЦІ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА І ДЕРЖАВИ 633

Устименко В.В.

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОЇ БЕЗПЕКИ ВІЙСЬКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВИ 636

СЕКЦІЯ 1
ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФІНАНСІВ, ОБЛІКУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Oleksandr Spivakovsky, ScD in Pedagogy, Professor, Department of Computer Science and Software Engineering, President of Kherson State University, Ukraine.
Serhii Omelchuk, ScD in Pedagogy, Professor, Department of Ukrainian and Slavic Philology and Journalism, First Vice-President, Kherson State University, Ukraine.
Kateryna Melnykova, PhD in Economics, Dean of the Faculty of Business and Law, Kherson State University, Ukraine.

INSTITUTIONAL CAPACITY OF UNIVERSITIES IN CRISIS CONDITIONS: THE CASE OF KHERSON STATE UNIVERSITY AS A MODEL OF RESILIENT GOVERNANCE

The full-scale invasion of the Russian Federation into Ukraine created an unprecedented challenge for the higher education system. Ukrainian universities faced existential threats, loss of infrastructure, and forced relocation of staff and students. This situation not only tested the ability of educational institutions to maintain their functionality but also prompted a rethinking of the very concept of institutional capacity. The case of Kherson State University (KSU) demonstrates how a crisis can be transformed into a driver of strategic renewal, and how managerial autonomy can evolve into measurable institutional capability.

The research problem lies in identifying and describing the mechanisms that ensured the university's resilience under the conditions of war, focusing on managerial stability, digital maturity, and networked collaboration. In this context, Kherson State University became an example of a resilient university that not only sustained its operations but also developed new models of governance, partnership, and digital transformation.

The theoretical foundation of the study is based on the approaches of the European University Association (EUA), OECD, UNESCO, and the European Commission, which define institutional capacity as the actual ability of a university to operationalize autonomy through effective governance, leadership, digital

readiness, and partnership relations. In contemporary models, institutional capacity is understood as a systemic property of open organizations operating within a dynamic social and technological environment. Autonomy serves as a precondition, capacity represents the process, and resilience emerges as the outcome of managerial maturity, adaptability, and self-organization.

Methodologically, the study employs an explanatory case study design, which allows for identifying causal relationships between managerial decisions and institutional outcomes under crisis conditions. The analysis covered strategic and regulatory documents of the university, governance structures, data from the corporate digital platform KSU24, human resources statistics, financial and international cooperation data, and survey results among academic staff and students. The comparison between 2022 and 2025 enabled tracing changes and identifying the key drivers of stability.

The findings show that the university's managerial stability was ensured through a combination of collegial decision-making, crisis operation protocols, and flexible organizational structures. A unique management innovation was the dual address model—maintaining the legal address in Kherson while relocating the administrative center to Ivano-Frankivsk. This decision guaranteed the continuity of legal status, financial legitimacy, and managerial hierarchy. The evacuation of archives, laboratories, and museum collections, along with the establishment of a temporary administrative hub, formed part of the operational adaptability that enabled the institution to sustain its core functions.

Digital transformation proved to be the cornerstone of the university's institutional resilience. Between 2022 and 2025, the university completed a full migration of over twenty terabytes of data from local servers in Kherson to the Microsoft Azure cloud infrastructure, ensuring the uninterrupted functioning of educational, administrative, and communication processes. The KSU24 corporate platform integrated learning, management, and communication services under the concept of a "university in a smartphone," forming the core of digital governance. High service stability (uptime exceeding 98%) and strong user engagement metrics

(MAU) confirm the achievement of digital maturity consistent with global higher education standards.

Networked collaboration became another defining dimension of institutional capacity. Kherson State University developed a complementary partnership model with Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, grounded in cooperation rather than competition. This partnership combined the material and logistical support of the host university with KSU's expertise in digital governance and international project management, creating the first Ukrainian example of shared institutional capacity. Based on this collaboration, new educational and research centers were established, equipped with multimedia systems, 3D scanners, and hybrid learning tools. By 2025, the university had restored 85% of its pre-war research activity, expanded participation in Erasmus+ and SAFER projects, and achieved financial stability with approximately 36 million UAH in the special fund.

Social resilience and the preservation of Kherson's academic identity became an integral component of institutional strength. Despite relocation, 92% of academic staff remained from Kherson, and 62% of 2025 entrants identified themselves as residents of the Kherson region. This demonstrates a high level of social cohesion, loyalty, and trust—key features of a strong academic community. In this way, the university's social capital functioned not only as a moral foundation but also as a tangible factor of institutional continuity and local legitimacy.

Synthesizing these results allows us to conceptualize institutional capacity as the intersection of three interdependent components: managerial autonomy, digital ecosystem, and social capital. Their interaction forms a "triangle of resilience," where partnerships provide material foundations, digital transformation ensures managerial stability, and the community maintains moral endurance. This triad repositions the university as an active agent of post-crisis recovery—capable of not only surviving but also learning, innovating, and leading transformation.

The conclusions confirm that institutional capacity in crisis conditions is not a derivative of resources but the outcome of integrating managerial, digital, and social mechanisms. University autonomy emerges as the foundation, capacity as the process, and resilience as the systemic result. The experience of Kherson State University demonstrates that crisis can become a catalyst for institutional learning and renewal, while digital maturity and community cohesion serve as key determinants of strategic resilience in contemporary higher education.

References:

1. Autonomy & governance. European University Association (EUA). https://www.eua.eu/our-work/topics/autonomy-and-governance.html?utm_source [in English].

2. Digital Transformation: Powering the Great Reset. The World Digital Transformation: Powering the Great Reset. The World Economic Forum. www3.weforum.org. Retrieved from http://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Transformation_Powering_the_Great_Reset_2020.pdf [in English].

3. OECD (2023), OECD Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/c74f03de-en [in English]

4. European University Association. (2023, October 12). University Autonomy in Europe IV: Country Profiles (I) [A report]. https://www.eua.eu/publications/reports/university-autonomy-in-europe-iv-country-profiles-i.html [in English]

Азаренков Г.Ф.
к.е.н., професор, професор кафедри обліку і бізнес-консалтингу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

РОЛЬ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО КОНСАЛТИНГУ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

Актуальність дослідження ролі обліково-аналітичного консалтингу в умовах економіки знань зумовлюється трансформаціями соціально-економічного простору, у межах якого знання, аналітика та інтелектуальний капітал перетворюються на ключові продуктивні ресурси розвитку. Обліково-аналітичний консалтинг набуває особливого значення як інструмент формування інформаційної прозорості, підвищення якості управлінських рішень та забезпечення стратегічної адаптивності суб'єктів господарювання до викликів цифровізації. Його функціонування в економіці знань сприяє не лише оптимізації управлінських процесів, а й утвердженню нової парадигми взаємодії між бізнесом, наукою та суспільством, у якій аналітична компетентність і консалтингова підтримка виступають чинниками зростання конкурентоспроможності та інноваційного розвитку економіки. У контексті трансформаційних процесів, обліково-аналітичний консалтинг набуває статусу не лише допоміжного інструменту управлінського циклу [1], але й стратегічного імперативу, який забезпечує перетворення інтелектуального капіталу в вимірювані економічні ефекти. Сутність цього феномену полягає в системному синтезі традиційних бухгалтерських практик із передовими аналітичними технологіями, що дозволяє організаціям не просто фіксувати фінансові потоки [2], але й моделювати сценарії їхньої трансформації під впливом нематеріальних активів таких як знання, інновації, репутаційні ресурси.

Специфіка економіки знань, де домінують високотехнологічні галузі, креативні індустрії та платформні бізнес-моделі, зумовлює радикальну переорієнтацію облікових парадигм [1]. Класична фінансова звітність,

орієнтована на матеріальні активи, виявляється недостатньою для відображення вартості патентів, алгоритмів чи організаційного ноу-хау. Обліково-аналітичний консалтинг, у цьому сенсі, виконує функцію когнітивного посередника: він деконструює складні інформаційні масиви, трансформує їх у структуровані метрики та інтегрує в системи прийняття рішень. Методика оцінки інтелектуальної власності, розроблена на основі комбінованого підходу доходного, ринкового та витратного дозволяє не лише капіталізувати R&D-витрати, але й прогнозувати їхній внесок у майбутні грошові потоки з урахуванням сценаріїв технологічного прориву чи ринкової дислокації.

Ключовим елементом консалтингової діяльності в таких умовах стає аналітична інтерпретація даних. Використання інструментів бізнес-аналітики, штучного інтелекту та великих даних [1] дає змогу виявляти приховані кореляції між інвестиціями в людський капітал і фінансовими результатами. Зокрема, регресійні моделі, побудовані на основі панельних даних, демонструють, що зростання витрат на корпоративне навчання на 1% корелює зі збільшенням операційної маржі на 0,3–0,7% у високотехнологічних секторах [3], за умови контролю за галузевими та макроекономічними факторами. Ця емпірична залежність підкреслює необхідність переходу від статичного обліку до динамічного моделювання, де консалтинг виступає архітектором інформаційних потоків. У економіці знань організації дедалі частіше функціонують у складних екосистемах кластерах, консорціумах, відкритих інноваційних мережах, де обліково-аналітичний консалтинг забезпечує прозорість трансферів знань, розподіл прав на інтелектуальну власність та моніторинг спільних інвестицій. Розробка спеціалізованих систем управлінського обліку дозволяє уникнути асиметрії інформації [1] та мінімізувати агентські конфлікти. Водночас консалтингові фірми виконують роль арбітрів у процесі стандартизації звітності, пропонуючи гібридні моделі, що поєднують фінансові та нефінансові індикатори. Стратегічна роль консалтингу проявляється також у

формуванні культури даних. Через розробку дашбордів, прогнозних моделей та сценарного планування консультанти не лише постачають інформацію, але й формують компетенції її інтерпретації на всіх рівнях управління. Це особливо актуально для малих і середніх інноваційних підприємств, де брак внутрішньої аналітичної інфраструктури компенсується зовнішнім консалтингом. Дослідження, проведені за даними звітів AVentures Capital [3] щодо українських ІТ-компаній показали, що регулярне залучення обліково-аналітичного консалтингу підвищує ймовірність залучення венчурного капіталу на 20 – 30%, що пояснюється покращенням якості інвестиційних пропозицій та прозорістю бізнес-моделей.

Отже, обліково-аналітичний консалтинг в умовах економіки знань трансформується з допоміжної функції в інтегральний елемент інноваційного циклу. Він забезпечує не лише вимірювання, але й створення вартості, перетворюючи знання на актив, що піддається капіталізації, розподілу та стратегічному управлінню. Ця еволюція вимагає від консалтингових практик постійного оновлення методологічного арсеналу, інтеграції міждисциплінарних підходів та адаптації до динаміки технологічного прогресу. Лише за таких умов вони здатні відповідати викликам економіки, де головним ресурсом є нематеріальний, але вимірюваний інтелект.

Список використаних джерел:

1. Кононенко, Л. В., & Ніколаєва, С. П. Трансформація системи обліково-аналітичного забезпечення як складової управління підприємством в умовах сталого розвитку та діджиталізації суспільства. Економічний простір. 2022. № 177. С. 69-75. DOI : https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-12

2. Мокляк Т. В. Роль обліково-аналітичного забезпечення у процесі управління фінансовими результатами. Актуальні питання економічних наук. 2024. № 6. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14289613

3. Несенюк А. Технологічний сектор повертається на рівень 2021-го – AVentures Capital. Скільки інвестицій залучили українські стартапи URL : https://forbes.ua/news/tekhnologichniy-sektor-povertaetsya-na-riven-2021-go-aventures-capital-skilki-investitsiy-zaluchili-ukrainski-startapi-03032025-27673

Бардіян Л.О., здобувач
Науковий керівник: Волохова І.С., д.е.н., професор, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса

ТЕЛЕМЕДИЦИНА У МЕДИЧНОМУ СТРАХУВАННІ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ

Медичне страхування є одним із найважливіших елементів соціального захисту населення, що забезпечує доступ до якісних медичних послуг та знижує фінансові ризики громадян.

Сучасний розвиток інформаційних технологій сприяв активному впровадженню телемедицини, яка стає невід'ємною складовою систем охорони здоров'я та страхування. «Телемедицина дає змогу наблизити якісні медичні послуги до хворих навіть у найвіддаленіших населених пунктах» [1].

Онлайн-консультації лікарів без фізичного візиту, моніторинг стану здоров'я через носимі пристрої та електронна фіксація медичних даних — це не просто технологічні новинки, а ключові напрями для впровадження у страхові програми. «Онлайн-консультації значно спрощують доступ до медичних послуг, зокрема для тих пацієнтів, яким важко відвідувати лікаря особисто» [2].

Інтеграція телемедицини у страхові продукти сприяє підвищенню доступності медичних послуг, особливо у віддалених регіонах, зменшенню навантаження на медичні заклади, покращенню логістики надання допомоги та формуванню персоналізованих страхових тарифів на основі цифрових даних. Як зазначають дослідники, цифрові інструменти створюють умови для скорочення адміністративних витрат і підвищення ефективності обслуговування клієнтів. «Використання електронних медичних записів та телемедицини є важливим елементом системи електронного здоров'я, який сприяє розвитку фінансової доступності медичного страхування в Україні» [3].

Водночас розвиток телемедицини вимагає вирішення низки проблем, серед яких — забезпечення кібербезпеки, конфіденційності персональних даних пацієнтів та створення єдиних стандартів для онлайн-медичних консультацій. Для ефективного впровадження таких технологій необхідна підтримка держави, оновлення законодавства у сфері страхування та охорони здоров'я, а також підготовка медичного персоналу до роботи у цифровому середовищі.

Отже, телемедицина є вагомим чинником розвитку медичного страхування в умовах цифрової економіки. Її впровадження забезпечує ефективність, зручність та інноваційність страхових послуг, сприяє підвищенню якості життя населення та сталому розвитку системи охорони здоров'я.

Список використаних джерел:

1. Абанкіна А. Телемедицина в Україні: як надавати послуги віддалено. МедПлатформа. 2025. URL: https://medplatforma.com.ua/article/1174-telemeditsina-perspektivi-v-ukran

2. ШІ та цифрові інструменти в медстрахуванні: як технології змінюють сервіс в Україні. IT Ukraine. 2025. URL: https://itukraine.org.ua/shi-ta-tsifrovi-instrumenti-v-medstrahuvanni-yak-tehnologiyi-zminyuyut-servis-vuso/

3. Кришталь Г., Скиба Г., Кривоберець М. Цифрові технології як фактор підвищення фінансової доступності медичного страхування в Україні. Економічний розвиток України. 2025. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1497

Біда Тарас, магістр, Херсонський державний університет
ДП «ЛПП Україна», АТ «ЛПП», менеджер з розвитку

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РІТЕЙЛ-КОМПАНІЙ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобальної конкуренції та посилення викликів сталого розвитку питання формування конкурентних переваг рітейл-компаній набуває особливої актуальності. Динамічні зміни споживчих запитів, цифровізація бізнес-процесів і підвищення вимог до соціальної та екологічної відповідальності зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до стратегічного управління. У цьому контексті інноваційні стратегії стають ключовим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, оскільки дозволяють підприємствам не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й створювати унікальну цінність для споживача.

Інноваційна діяльність у сфері рітейлу охоплює широкий спектр напрямів – від цифрової трансформації бізнес-моделей і впровадження сучасних технологій управління ланцюгами постачання до розвитку «зелених» форматів торгівлі та підвищення рівня клієнтоорієнтованості. Такі підходи формують стратегічну основу для забезпечення стійких конкурентних переваг, які не залежать виключно від цінових факторів.

На думку М. Портера [1], конкурентна перевага формується через унікальність ціннісної пропозиції та ефективне використання ресурсів компанії, а інновації виступають основним механізмом її підтримки. Подібної позиції дотримуються Дж. Барні, Д. Тіс [2], які у своїх дослідженнях обґрунтували концепції ресурсної теорії фірми та динамічних здібностей, згідно з якими саме інноваційні компетенції забезпечують гнучкість і довгострокову конкурентоспроможність.

Інноваційна стратегія у рітейлі, за твердженням Г. Адарква, Т. Малонес [3] передбачає створення специфічних переваг шляхом поєднання

технологічних інновацій, організаційної адаптивності та сталого управління ресурсами. Такі підходи особливо важливі в умовах переходу до «зелених» бізнес-моделей, де інновації стають не лише засобом підвищення прибутковості, а й інструментом забезпечення соціально-економічної стабільності.

Згідно з дослідженням Б. Агазу, К. Керо [4], інноваційна стратегія у сучасних компаніях повинна бути інтегрована в загальну систему стратегічного управління, що дозволяє поєднувати фінансові, технологічні та екологічні цілі. Автори підкреслюють, що в умовах глобалізації ефективність інноваційної діяльності залежить не лише від наявності технологічних ресурсів, а й від здатності організації до швидкої адаптації бізнес-моделі під вимоги сталого розвитку.

Особливу увагу у формуванні інноваційних стратегій рітейл-компаній привертає модель інноваційного зростання, запропонована С. Клайн, Н. Розенберг [5]. Вчені довели, що інновації мають нелінійний характер і виникають у результаті зворотних зв’язків між науковими дослідженнями, виробництвом, маркетингом і споживачами. Цей підхід є надзвичайно релевантним для рітейлу, де формування нових форматів обслуговування, цифрових технологій продажу та омніканальних платформ потребує постійної інтеграції технологічних і ринкових факторів.

Зв’язок між інноваціями, конкурентоспроможністю та сталим розвитком має системний характер. Інновації забезпечують підвищення ефективності бізнесу, створюють передумови для впровадження екологічних і соціальних стандартів, а також формують стратегічну гнучкість підприємства. У свою чергу, сталий розвиток визначає рамки для інноваційної діяльності, орієнтуючи компанії на довгострокове збереження конкурентних позицій через відповідальне використання ресурсів, соціальну справедливість і екологічну безпеку.

Отже, інноваційні стратегії у рітейл-компаніях виступають ключовим механізмом формування їхніх конкурентних переваг у контексті сталого

розвитку. Теоретичний аналіз показав, що інновації є не лише інструментом підвищення ефективності бізнес-процесів, але й фундаментом довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна стратегія охоплює як технологічні, так і організаційно-управлінські зміни, що сприяють адаптації до викликів глобалізації, цифровізації та екологізації економіки. Зв'язок між інноваційністю, конкурентоспроможністю та сталим розвитком виявляється у здатності компаній одночасно забезпечувати економічне зростання, задовольняти потреби споживачів і зменшувати негативний вплив на довкілля. Моделі інноваційного зростання, розроблені провідними зарубіжними та українськими науковцями, підтверджують, що саме системна інноваційна діяльність створює основу для сталих конкурентних переваг у сфері рітейлу.

Список використаних джерел:

1. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.

2. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 1991, Vol. 17, No. 1, pp. 99–120.

3. Adarkwah G. K., Malonæs T. P. Firm-specific advantages: a comprehensive review with a focus on emerging markets. Asia Pacific Journal of Management, 2022, Vol. 39, pp. 539–585. DOI: 10.1007/s10490-020-09737-7.

4. Agazu B. G., Kero C. A. Innovation strategy and firm competitiveness: a systematic literature review. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 2024, Vol. 13, Art. 24. DOI: 10.1186/s13731-024-00381-9.

5. Kline S. J., Rosenberg N. An overview of innovation. The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth. Washington: National Academy Press, 1986.

Боровик П.М., к. е. н., доцент,
доцент кафедри геодезії, картографії і кадастру,
Удовенко І.О., к. е. н., доцентка,
доцентка кафедри геодезії, картографії і кадастру,
Шемякін М.В., к. с.-г. н., доцент,
доцент кафедри геодезії, картографії і кадастру
Уманський національний університет

ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ ТА РЕЄСТРАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ ПО ЗАВЕРШЕННЮ ВІЙНИ

Після перемоги над агресорами актуалізуються проблеми ефективного обліку та державної реєстрації земельних ділянок. При цьому для України врегулювання зазначеної проблематики, на наше глибоке переконання, стане одним із ключових завдань в процесі відновлення та поліпшення земель, відбудови житлових масивів, інфраструктурних об’єктів та держави, загалом.

Впровадження ефективних нововведень та інновацій у земельному менеджменті, поновлення та переведення на новий рівень системи кадастрового обліку та кадастрової реєстрації земельних ресурсів стане надійним фундаментом для подальших процесів відновлення права власності на земельні ділянки, залучення інвестицій у бізнеси, пов’язані із землекористуванням та, загалом, для реалізації стратегії розбудови місцевих територій.

Слід зауважити, що сучасні технології дають змогу використовувати нові інструменти, здатні забезпечити високу ефективність, оперативність, точність і прозорість обліку земель. Чільне місце серед таких технологічних рішень належить геоінформаційним системам (ГІС), які для підготовленого фахівця уможливлюють швидке і безпомилкове формування інтегрованих баз даних про земельні ресурси, їх межі,, обмеження і обтяження щодо їх використання, власників та користувачів земель, цільове їх призначення, а також поточний стан земельних ресурсів. ГІС дозволяють не тільки фіксувати зміни стосовно права власності на землю, чи землекористування,

але й, за допомогою цифрового інструментарію, моделювати варіанти та наслідки окремих заходів щодо відновлення постраждалих від війни територій, а також прогнозувати процеси раціонального використання земель, які поки-що потребують розмінування, меліоративних заходів чи рекультивації [1].

Перспективним є також використання з метою відновлення земельних ресурсів, які постраждали від війни, технологій дистанційного зондування Землі, зокрема використання з цією метою високоточних супутникових знімань, знімків і відеоматеріалів, зібраних за допомогою безпілотних літальних апаратів (БПЛА), інтегруючи при цьому отримані таким чином дані до цифрових баз і реєстрів державного земельного кадастру, попередньо запровадивши технологію динамічного оновлення кадастрової інформації [2].

Вкрай важливим в цьому плані є цифровізація реєстраційних процедур стосовно прав власності та прав користування землями. Трансформація земельнокадастрових баз даних, які використовуються в Україні з метою проведення кадастрової реєстрації земельних ресурсів, скажімо, в технологічні продукти блокчейн дозволить перейти на новий рівень точності та прозорості земельнокадастрових реєстрів, запобігаючи, при цьому, фальсифікаціям та рейдерству. Крім того, перехід до єдиної загальнодержавної електронної платформи земельнокадастрової інформації суттєво полегшить доступ як працівників Держгеокадастру України, так і пересічних громадян, фермерів-землевласників, орендарів та перспективних інвесторів до інформації про земельні ресурси, дасть змогу мінімізувати корупційні ризики, а також підвищить рівень довіри до держави та її інституцій, які працюють на ринку землі [1; 2].

Крім того, актуальним завданням є інтеграція земельнокадастрових реєстраційних і облікових реєстрів із екологічними, будівельними, демографічними та іншими державними реєстрами, без якої сьогодні для працівників органів державної влади та муніципалітетів просто неможливо

ефективно керувати відбудовою та подальшим розвитком окремих територій.

Після війни загостриться також проблема відновлення зіпсованих, пошкоджених або втрачених земельно-кадастрових документів та їх архівів. З метою її як врегулювання, так і недопущення в-подальшому, необхідно використовувати цифрову реконструкцію кадастрових картографічних матеріалів, використовуючи для цього як архіви сусідніх територій, регіонів і держави, так і свіжі дані з супутникових і БПЛА-знімань [2].

Впевнені, що вимушена зміна підходів до обліку та реєстрації українських земель змінить самі процеси і процедури державного управління, а також сформує у населення нову культуру просторового мислення, орієнтовану на відповідальне, ефективне та екологоорієнтоване землекористування, а також відкритий доступ до даних про земельні ресурси. Резюмуючи, зазначимо, що Україна має наразі унікальний шанс на формування земельнокадастрової системи нового покоління, яка, без сумніву, буде не лише чинником формування нових світових стандартів обліку та реєстрації земельних угідь, але й одним із рушіїв процесу післявоєнного відновлення України.

Список використаних джерел:

1. Боровик, П.М., Удовенко, І.О., Рудий, Р.М., Іванчук, О.М., & Піщана, С.В. (2025). Геоінформаційні технології в земельнокадастрових роботах та управлінні земельними ресурсами і ринком земель. Здобутки економіки: перспективи та інновації, (18). https://doi.org/10.5281/zenodo.15503163.

2. Боровик, П.М., Крочак, О.І., Коротєєв, М.А., Рудий , Р.М., & Іванчук, О.М. (2025). Ефективні кадастровий та бухгалтерський облік – важливі передумови земельного ринку, оподаткування та управління земельними ресурсами. Здобутки економіки: перспективи та інновації, (17). https://doi.org/10.5281/zenodo.15332438.

Верхогляд В.В., здобувач
Науковий керівник: Шульгіна Т.С., к.е.н., доцент, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

ВПЛИВ ВІЙНИ НА СОЦІАЛЬНО ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ ТА ПІДТРИМКУ МІЖНАРОДНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Повномасштабна війна, розв'язана росією проти України, призвела до того, що в світлі представлених зверху реалій система соціально-трудових відносин ставала ставав нечувано проблемною. Однією засадною обставиною стала структурна трансформація у сфері зайнятості, оплати праці, правового регулювання трудових відносин та соціальної захищеності. Військові дії є причиною великомасштабного руйнування підприємств, різкого скорочення виробництва. За даними МОП Україна в перші місяці після вторгнення втратила приблизно 4,8 мільйона робочих місць, що стало однією з найбільших втрат зайнятості в Європі за останні п'ять рокі.

Зміни у трудовому законодавстві стали необхідною відповіддю держави на нові реалії. Так, Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2136-IX від 15.03.2022 року [3] визначив нові правові підходи до укладення, призупинення та припинення трудових договорів, надавши роботодавцям більшу гнучкість у використанні робочої сили. Згідно із Законом № 2352-IX від 01.07.2022 [4], спрощено процедури переведення працівників, дозволено запровадження гнучкого робочого графіка та дистанційної праці, що дозволяє зберегти зайнятість у кризових умовах.

У цей час Україна має важливу підтримку Міжнародної організації праці, яка є головним учасником у формуванні політики зайнятості та соціального захисту у всесвітній спільноті. Як констатує Древаль Ю. Д., ця організація є своєрідним «глобальним гарантом» соціальної справедливості та належних умов праці в загальному світі від часу створення у 1919 року, якої "реагує на небезпечні виклики кризових часів" [2, с. 3].

Важливим контрольним пунктом МОП є Декларація про соціальну справедливість з метою справедливої глобалізації 2008 року, в якій стверджується, що гідна праця є не тільки економічною категорією, а й фундаментальним умовам розвитку людини, суспільною стабільністю і турботливим економічним зростанням. В свою чергу, Макура МОП про основні принципи і права на ринку праці 1998 року вказував на те, що навіть в умовах надзвичайності або війни держава не може обмежувати основні працівників – свободу об'єднання, права правничих переговорів, емансипаційність праці, ліквідація дитячої праці, чесні можливості або рівнина в індустріальному сусідстві.

Для України співпраця з МОП стала важливим інструментом адаптації національної політики зайнятості до міжнародних стандартів, орієнтованих на забезпечення гідної праці, соціального діалогу та рівних можливостей. Завдяки партнерству з цією організацією уряд України отримує не лише консультативну допомогу, але й практичну підтримку у розробленні стратегій зайнятості, реформуванні трудового законодавства та створенні ефективної системи соціального захисту населення.

Як зазначається у звіті МОП «Employment Policy Review: Ukraine» (2023), держава активно впроваджує програми підтримки внутрішньо переміщених осіб, стимулювання підприємництва, перекваліфікації робітників, що втратили роботу внаслідок війни, а також створює умови для розвитку локальних ринків праці, зокрема у регіонах, які приймають значну кількість переселенців. МОП надає технічну та фінансову допомогу для підготовки кадрів у нових галузях економіки, що розвиваються, таких як зелена енергетика, цифрові послуги та соціальне підприємництво.

У межах співпраці України з МОП реалізується низка програм технічної допомоги, спрямованих на підтримку робочих місць, створення безпечних умов праці та розвиток соціального діалогу. Зокрема, проєкт «На шляху до безпечної, здорової та задекларованої праці в Україні» [6] передбачає навчання роботодавців та працівників, удосконалення системи

інспекції праці та популяризацію офіційного працевлаштування. Як зазначає Постійне представництво України при відділенні ООН у Женеві, МОП координує свою діяльність із профспілками, організаціями роботодавців та урядом України для реалізації політики зайнятості, що базується на принципах трипартизму [7].

Війна суттєво вплинула на структуру ринку праці. За даними Forbes, станом на початок 2023 року український ринок праці відновився лише на 50% від довоєнного рівня. Водночас урядові програми релокації бізнесу сприяли збереженню понад 35 тисяч робочих місць, а понад 800 підприємств змогли відновити діяльність у безпечніших регіонах країни. Національний інститут стратегічних досліджень у своєму звіті підкреслює, що тенденції ринку праці в умовах війни свідчать про гнучкість української економіки та високий рівень адаптації працівників до нових умов праці.

Крім того, одним із нових викликів є поширення платформної зайнятості, яка дозволяє людям отримувати доходи дистанційно, через цифрові платформи. Законодавці вже працюють над створенням правового регулювання таких трудових відносин [4], що відповідає європейським тенденціям та рекомендаціям МОП щодо гнучких форм зайнятості [22].

Як підкреслює Кайло І. Ю., в умовах євроінтеграційного курсу України важливо враховувати досвід держав ЄС щодо контролю за дотриманням трудових прав і забезпечення належних умов праці [9, с. 247]. Така гармонізація сприяє не лише стабілізації внутрішнього ринку праці, але й підвищенню міжнародної довіри до української системи управління працею.

Вагомий внесок у підтримку соціально-трудової сфери здійснює МОП через моніторинг ситуації, фінансову допомогу та розробку аналітичних звітів про стан зайнятості в Україні. У звіті International Labour Organization (2023) зазначається, що війна спричинила не лише масове безробіття, але й глибоку нерівність між різними регіонами, що потребує цілеспрямованих політик зайнятості.

Підсумовуючи, можна зазначити, що війна стала каталізатором глибоких змін у трудовій сфері України. Вона активізувала процес перегляду трудового законодавства, посилила роль міжнародного співробітництва та сприяла розвитку нових форм праці. У цих умовах діяльність МОП відіграє ключову роль у формуванні політики соціальної стабільності, захисту прав працівників і відновленні українського ринку праці на принципах гідної праці, справедливості та партнерства.

Список використаних джерел:

1. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр (дата звернення: 13.10.2024).
2. Древаль Ю. Д., Лінецький Л. М. Особливості створення та початку діяльності Міжнародної організації праці. Теорія та практика державного управління. 2017. № 4(59). С. 1–6.
3. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» (із змінами, внесеними згідно із Законом № 2352-IX від 01.07.2022). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text.
4. Закон України від 12.05.2015 «Про правовий режим воєнного стану» № 389-VIII. URL: https://ips.ligazakon.net/document/T150389.
5. На шляху до безпечної, здорової та задекларованої праці в Україні. URL: https://www.ilo.org/budapest/what-we-do/projects/declared-work-ukraine/lang--uk/index.htm
6. Постійне представництво України при відділенні ООН та інших міжнародних організаціях у Женеві. Співробітництво з міжнародними організаціями в Женеві. Міжнародна організація праці (МОП). URL: https://geneva.mfa.gov.ua/posolstvo/2609-labour (дата звернення: 13.10.2024).
7. International Labor Organization (2023). Devastating war causes displacements as well as losses of employment and income. Available at: https://www.ilo.org/budapest/countries-covered/ukraine/lang--en/index.htm.
8.

Водяницька О.О., студентка 4-го курсу за спеціальністю D2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник: Ткачук Н.М. к.е.н., доцентка, доцентка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

РОЛЬ БАНКІВ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

Після завершення великомасштабних бойових дій для України постає надзвичайно складне завдання - відновити економіку, інфраструктуру, підприємства та соціальну сферу. У цьому процесі ключову роль відіграє банківська система, яка виступає посередником у перерозподілі фінансових ресурсів і може забезпечити необхідне фінансування для економічного відродження. Саме через банки проходитимуть кредити для підприємств, інвестиції в інфраструктуру, розбудова фінансових послуг і відновлення довіри до грошово-кредитної системи. Водночас, це завдання є досить багатогранним і вимагає узгоджених дій держави, міжнародних фінансових організацій і комерційних банків.

Банківська система України під час війни продемонструвала високий рівень стійкості: незважаючи на складні макроекономічні умови, банки зберегли ліквідність, забезпечували здійснення платежів і формування депозитної бази [1]. Це створило відправну точку для післявоєнної трансформації, коли банки можуть перейти від режиму виживання до активної участі у відновленні економіки країни. У післявоєнному періоді банки мають відіграти кілька ключових ролей. По-перше, вони повинні розгорнути кредитування реального сектору: малого та середнього бізнесу, аграрного виробництва, будівництва, енергетики. Це потребує гнучких програм фінансування та державної підтримки - гарантій, субсидування ставок та партнерства з міжнародними фінансовими установами. По-друге, банки мають стати активними каналами для залучення інвестицій - як

внутрішніх, так і міжнародних. Вони можуть виступати посередниками між державою, донорськими організаціями та приватним сектором, забезпечуючи прозорість використання коштів і контроль за їх ефективністю [3]. По-третє, в умовах руйнувань інфраструктури та зростання потреби в доступі до фінансових послуг банки повинні прискорити цифрову трансформацію - впроваджувати фінтех-рішень, дистанційне обслуговування, електронні платформи. Це дозволить розширити фінансову інклюзію, забезпечити обслуговування клієнтів навіть у віддалених чи постраждалих регіонах.

Крім того, банківський сектор має турбуватись про відновлення довіри населення до фінансової системи, забезпечуючи стабільність вкладів, роботу платіжних систем і підвищення фінансової грамотності громадян. Відновлення довіри сприятиме поверненню капіталу із «тіні» до офіційних каналів, росту депозитної бази й посиленню гривні як національної валюти. Водночас, банкам доведеться подолати значні виклики: зростання частки проблемних кредитів через втрату застав і неспроможність клієнтів сплачувати борги; потреба у докапіталізації та залученні нових джерел фінансування; адаптація до нових регуляторних вимог, інтеграція в європейський фінансовий простір; ризики кібербезпеки під час цифровізації.

Перспективним є також розбудова «банків розвитку» чи державних банківських інститутів, які можуть зосередитися на фінансуванні інфраструктурних, «зелених» і соціально орієнтованих проєктів. Вони здатні стати каталізаторами структурної трансформації економіки, перетворюючи ресурс банківського сектору на довгострокових драйвер відновлення. Синтезуючи, можна стверджувати, що банківська система України має потенціал стати фундаментом післявоєнного економічного відродження - за умови, що вона буде інтегрована в національну стратегію відновлення, підтримана державою і міжнародними партнерами, і зможе трансформуватись із «системи виживання» в «систему розвитку».

Отже, роль банків у післявоєнному економічному відновленні України важко переоцінити. Вони повинні забезпечити фінансові потоки до бізнесу та інвестиційних проєктів, прискорити цифровізацію фінансових послуг і відновити довіру громадян до банківської системи. Успішність відновлення значною мірою залежатиме від спроможності банків адаптуватись до нових умов - гнучко реагувати на ризики, підтримувати малий і середній бізнес, активно співпрацювати з державою та міжнародними фінансовими інституціями. Водночас держава має створити сприятливе регуляторне середовище та стимулювати розвиток банківських інструментів, орієнтованих на інвестиції, відбудову інфраструктури й соціальні програми. Лише така інтегрована модель - банківської системи, державної політики та міжнародної підтримки - може забезпечити сталий і комплексний економічний розвиток України у післявоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Гукалюк А. Ф., Пась Я. І. Вітчизняний банківський бізнес в умовах економічної невизначеності країни. Modern Economics. 2024. №46. С. 38-45.
2. Яку роль може відіграти кредитування в післявоєнному відновленні України. URL: https://surl.li/fkrpdm

Волохова І.С. д.е.н., професор кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій
Карпінець А.О., здобувач, Національний університет «Одеська політехніка»

РОЛЬ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДОСТОВІРНОСТІ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ТА АУДИТУ

Сучасний етап розвитку фінансової системи характеризується стрімким впровадженням інноваційних технологій, серед яких особливе місце посідає технологія блокчейн. Достовірність фінансової звітності є фундаментальною вимогою для прийняття управлінських рішень, залучення інвестицій та забезпечення довіри стейкхолдерів. Традиційні системи обліку та аудиту стикаються з ризиками маніпулювання даними, високими витратами на перевірку інформації та обмеженою прозорістю операцій. Технологія блокчейн пропонує принципово новий підхід завдяки незмінності записів, децентралізації, прозорості та криптографічному захисту даних [1, с. 34].

Блокчейн є розподіленою базою даних, що складається з ланцюжка послідовно пов'язаних блоків інформації. Ключовою особливістю є незмінність записів: після внесення інформації її практично неможливо змінити без виявлення маніпуляції. Кожен блок містить криптографічний хеш попереднього блоку, що створює надійний ланцюжок взаємопов'язаних записів.

Децентралізований характер означає, що копії бази даних зберігаються на множині незалежних вузлів мережі, що виключає централізований контроль та створює високу відмовостійкість. Механізм консенсусу забезпечує узгодженість даних між учасниками та гарантує додавання лише валідних транзакцій. Прозорість блокчейну дозволяє учасникам мати доступ до історії транзакцій відповідно до їхніх прав доступу, балансуючи вимоги відкритості та конфіденційності комерційних даних [2, с. 79].

Впровадження блокчейну створює низку суттєвих переваг. Незмінність записів радикально підвищує достовірність облікової інформації, практично виключаючи ретроспективне коригування даних з метою фальсифікації звітності. Кожна господарська операція отримує надійний часовий штамп та стає частиною незмінного облікового регістру.

Автоматизація облікових процесів через смарт-контракти значно скорочує ризики помилок та маніпуляцій. Смарт-контракти автоматично формують бухгалтерські проводки, розраховують податкові зобов'язання, нараховують амортизацію при виконанні заздалегідь визначених умов. Це підвищує швидкість обробки та знижує ймовірність помилок людського фактора.

Прозорість даних створює можливості для ефективної взаємодії між учасниками економічних відносин. Контрагенти, інвестори, регулятори можуть отримувати доступ до релевантної інформації в режимі реального часу при збереженні конфіденційності чутливих даних через криптографічний захист. Скорочення витрат досягається через автоматизацію процесів, зниження дублювання інформації та можливість формування звітності в реальному часі.

Блокчейн також кардинально змінює парадигму аудиторської перевірки, створюючи передумови для переходу до безперервного аудиту в режимі реального часу [3, с. 69]. Незмінність записів означає, що аудитори можуть бути впевненими в автентичності первинних даних, зосереджуючись на оцінці облікових політик, аналізі економічної сутності операцій та перевірці професійних суджень керівництва.

Автоматизація через аудиторські смарт-контракти дозволяє автоматично виконувати стандартні перевірки: співставляти залишки, проводити аналіз взаємоузгодженості даних, виявляти нетипові операції. Система генерує сигнали про невідповідності, дозволяючи аудиторам оперативно реагувати. Прозорість забезпечує безпосередній доступ до

облікових даних без численних підтверджень, значно скорочуючи час на збір аудиторських доказів.

Незважаючи на переваги, впровадження блокчейну стикається з істотними викликами. Технологічні бар'єри включають обмежену пропускну здатність мереж, складність інтеграції з існуючими системами; вимагають використовувати значні обчислювальні ресурси. Регуляторні питання потребують адаптації законодавства та професійних стандартів до специфіки розподілених реєстрів.

Проблеми конфіденційності виникають через прозорість блокчейну, що може конфліктувати з вимогами захисту комерційної таємниці та персональних даних. Професійні виклики пов'язані з необхідністю опанування бухгалтерами та аудиторами нових технологічних компетенцій. Високі початкові витрати на впровадження можуть бути бар'єром для малих та середніх підприємств.

Блокчейн-технологія має значний потенціал для трансформації фінансової звітності та аудиту. Незмінність записів, децентралізація та автоматизація створюють передумови для якісного підвищення достовірності інформації та переходу до безперервного моніторингу в реальному часі. Водночас реалізація потенціалу вимагає вирішення технологічних, регуляторних та професійних викликів, адаптації законодавства та підготовки фахівців відповідної кваліфікації. Успішне впровадження потребує консолідованих зусиль регуляторів, професійних організацій та бізнес-спільноти.

Список використаних джерел:

1. Кузьмінський Ю. А. Блокчейн у системі бухгалтерського обліку: сучасні тенденції. Облік і фінанси. 2021. № 3(93). С. 34–42.
2. Легенчук С. Ф., Вольська К. О. Перспективи використання технології блокчейн в обліку та аудиті. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. № 5(87). С. 78–85.
3. Осмятченко В. О., Юхименко В. М. Цифрова трансформація аудиту: можливості та виклики. Облік і фінанси. 2022. № 1(95). С. 67–74.
4. Пантелєєв В. П. Інноваційні технології в бухгалтерському обліку та аудиті. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 45–51.

Гецянин Д. В., здобувач вищої освіти
Науковий керівник: Лакіза В. В.
к.е.н., доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національний університет «Львівська політехніка»

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ВАЛЮТ ЦЕНТРАЛЬНИХ БАНКІВ НА ФІНАНСОВУ СТІЙКІСТЬ ЕКОНОМІКИ

У сучасному світі, коли фінансовий сектор знаходиться в умовах цифрової трансформації, стрімко збільшується кількість центральних банків, які запроваджують власну цифрову валюту. Цей процес зумовлений необхідністю підвищення ефективності платіжних систем, монетарної політики та посилення контролю над фінансовими потоками. Разом із тим впровадження цифрових валют створює нові виклики для банківської системи та економічної стабільності в цілому.

Насамперед, цифрова валюта центрального банку (Central Bank Digital Currencies, CBDC) – це форма загальноприйнятих грошей в електронному вигляді, які випускаються та контролюються центральним банком певної країни. Одиниця CBDC є ідентичною до національної грошової одиниці та має однакову вартість і позицію на валютному ринку.

Що стосується впливу CBCD, то його утвердження здатне змінити структуру міжнародних резервів. У випадку, коли значна кількість країн почне використовувати цифрову валюту, попит на традиційні резервні може знизитися та вплинути на розподіл економічного впливу в світі. Також їх використання може зменшити роль традиційних посередників, таких як система SWIFT, що нині забезпечує більшість транскордонних операцій, це сприятиме підвищенню фінансової незалежності держав. Крім того, запровадження CBCD надає країнам можливість посилити контроль над власними фінансовими системами, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності чи міжнародних санкцій.

Незважаючи на дійовість запровадження ЦВЦБ, існує низка проблем, і кожна з них потребує ретельного розгляду, перш ніж країна вирішити запустити цифрову валюту. Наприклад, CBDC несуть великі операційні ризики, оскільки вони вразливі до кібератак і потребують підвищення стійкості до них. Також вони вимагають складної регуляторної бази, включаючи стандарти конфіденційності, захисту прав споживачів та боротьби з відмиванням грошей, які необхідно зробити більш надійними перед впровадженням цієї технології. Попри ризики, що постають перед впровадженням цифрової валюти, все більше країн запроваджують ЦВЦБ на своїй території, про що свідчить карта стану цифрових валют центрального банку країн світу станом на листопад 2025 р.

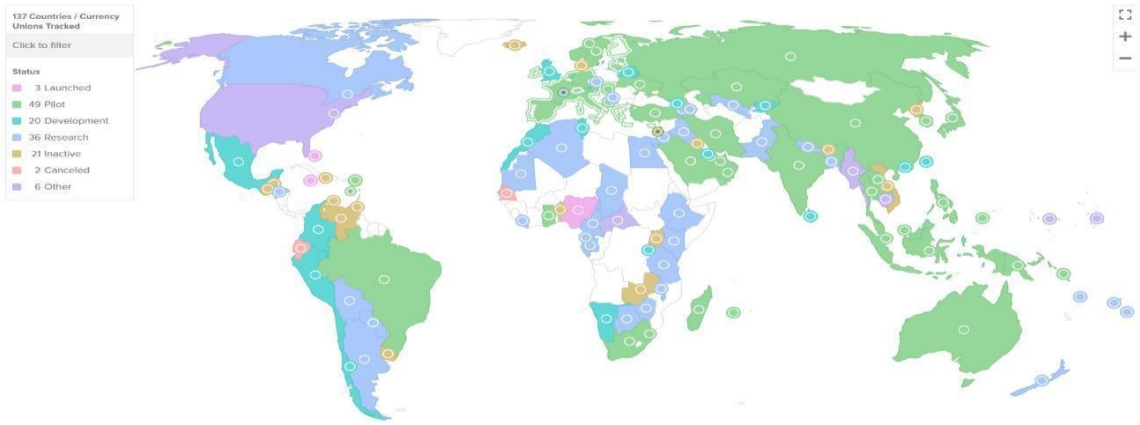


Рис. 1. Стан цифрових валют центрального банку країн світу станом на листопад 2025 року.

Примітка: взято автором з джерела [1]

Згідно з даними Atlantic Council, 49 країн перебувають на пілотній стадії, тестуючи цифрову валюту у реальних умовах, 36 -досліджують можливості впровадження, і лише 3 країни вже офіційно запустили власні цифрові валюти. До того ж, проєкти в 21-ти країнах наразі є неактивним, в 2-х – їх було скасовано, 6 країн обрали інші або гібридні підходи до цифрових валют, і в 20- ти - активно розробляються власні програми [1]. Прикладом розробки власної програми є китайський електронний юань (e-CNY), який вже кілька років користується послугами пілотних установ у 17 китайських провінціях [2].

Уряди низки країн активно працюють над запровадженням ЦВЦБ. Стимул різних країн до випуску цих валют залежить від їхньої економічної ситуації. Серед найбільш поширених мотивів слід виокремити: запровадження конкуренції та стійкості на внутрішньому ринку платежів; підвищення ефективності платежів та зниження транзакційних витрат; створення програмованих грошей та підвищення прозорості грошових потоків; а також забезпечення безперебійного та легкого провадження монетарної та фіскальної політики.

Що стосується України, то в ній запровадження Е-гривні, як цифрової валюти центрального банку, стане важливим кроком на шляху до модернізації фінансової системи, інтеграції в світовий ринок й підвищення довіри до національної валюти, адже воно сприятиме розвитку сучасної платіжної інфраструктури, цифровізації економіки та підвищенню прозорості фінансових операцій. Завдяки цьому зростатиме частка безготівкових розрахунків, що, у свою чергу, посилить фінансову стабільність держави та підвищить ефективність управління коштами. Водночас впровадження Е-гривні сприятиме зниженню рівня тіньової економіки, підвищенню довіри до фінансової системи та зміцненню економічної безпеки країни в цілому.

Список використаних джерел:

1. Central Bank Digital Currency Tracker. 2025.URL:https://www.atlanticcouncil.org/cbdctracker/ (дата звернення: 08.11.2025)
2. Central Bank Digital Currency: Progress And Further Considerations. 2025. URL: https://surl.li/nyxfyl (дата звернення: 08.11.2025)
3. CBDC Developments. 2025.: Which Countries Are Leading the Digital Currency Race? URL: https://coinledger.io/research/cbdc-developments#the-rise-of-digital-currency-is-traditional-money-being-replaced (дата звернення: 08.11.2025).
4. Central Bank digital currencies: features, options, pros and cons. 2025. URL: https://www.bbvaresearch.com/wpcontent/uploads/2019/03/WP_Central-bank-digital-currencies-ICO.pdf (дата звернення: 08.11.2025).

Гірман А.П. к.політ.н., доцент, кафедри міжнародних відносин, Університет митної справи та фінансів, м, Дніпро

МІЖНАРОДНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ЧИННИК ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

У сучасних умовах міжнародне підприємництво стає не лише економічним, а й політичним чинником розвитку держави. інтеграція національних підприємств у світовий економічний простір сприяє підвищенню конкурентоспроможності країни, розширенню зовнішньоторговельних зав'язків та зміцненню міжнародного іміджу України.

Після 2022 року динаміка зовнішньоекономічних відносин України значно змінилася: акценти змістилися на диверсифікацію ринків, міжнародне партнерство та відновлення довіри до інвесторів. У цьому контексті міжнародне підприємництво виступає основою формування економічної дипломатії держави.

На думку зарубіжних та вітчизняних дослідників інтернаціоналізація бізнесу є ключовим етапом розвитку компанії, що забезпечує їй адаптацію до глобальних інтересів і доступ до ресурсів міжнародних ринків [1; 2].

Наразі спостерігається низка тенденцій розвитку міжнародного підприємництва. Серед них глобальна цифровізація – перехід до електронної комерції, цифрових платформ і онлайн-послуг, що спростило вихід малого та середнього бізнесу на зовнішні ринки. Характерним є й зростання ролі міжнародного партнерства. Це означає, що підприємства активно інтегруються у спільні виробничі ланцюги, стартапи, різного роду інноваційні альянси. При цьому міжнародні ринки дедалі більше орієнтуються на соціально відповідальне підприємництво [3; 4].

Слід також відзначити геоекономічну переорієнтацію бізнесу. Після початку війни Україна зосередилася на європейському, північноамериканському та азійському напрямках співпраці.

Україна має значний потенціал для розвитку міжнародного підприємництва завдяки конкурентоспроможному аграрному та IT-сектору. Важливу роль відіграє державна політика підтримки експортерів та міжнародна допомога партнерів.

Разом з тим, ключовими викликами залишаються:

- нестабільність фінансових ринків;
- проблеми логістики та страхування ризиків;
- недостатня діджиталізація малого бізнесу;
- потреба просування українського бренду.

Сприятливі умови для бізнесу за кордоном тісно пов’язане з економічною дипломатією. Відкриття торговельних місій, участь у міжнародних виставках, угоди про вільну торгівлю та інвестиційні форуми створюють мережу економічних комунікацій між державами. У цьому сенсі підприємництво виступає інструментом «м’якої сили» держави оскільки сприяє зміцненню міжнародного іміджу, поширенню національної культури бізнесу та формуванню позитивних зовнішньополітичних відносин.

Отже можна стверджувати, що міжнародне підприємництво є стратегічним ресурсом зовнішньоекономічної інтеграції України. Його розвиток потребує державної підтримки, удосконалення інституційної бази, цифрової інфраструктури та міжнародного маркетингу.

Саме поєднання підприємницької ініціативи та дипломатичної взаємодії стане фундаментом післявоєнного економічного відновлення та інтеграції України до глобальної економічної спільноти.

Список використаних джерел:

1. Cavusgil, S. T., Knight, G. (2015). The Born Global Firm: An Entrepreneurial and Capabilities Perspective on Early and Rapid Internationalization. Journal of International Business Studies URL: https://link.springer.com/article/10.1057/jibs.2014.62

2. Oviatt, B., McDougall, P. (2005). Toward a Theory of International New Ventures. Journal of International Business Studies URL: https://www.academia.edu/26714757/A_Theory_of_International_New_Ventures_A_Decade_of_Research

3. OECD (2025), OECD Economic Surveys: Ukraine 2025, OECD Publishing, Paris. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_0bb82ef9/940cee85-en.pdf

4. OECD (2023). Entrepreneurship and SME Policy in Ukraine: Fostering Innovation and Resilience. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2023_c5ac21d0/342b8564-en.pdf

Грейда О.В., здобувач вищої освіти
Національний університет «Львівська політехніка»

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ: КРАУДФАНДИНГ, КРАУДЛЕНДИНГ, ТОКЕНІЗАЦІЯ АКТИВІВ

В умовах розвитку технологій, інноваційної діяльності, створення стартапів та розвитку малого бізнесу, актуальним є питання пошуку нових інструментів залучення фінансових ресурсів. Серед таких інструментів варто виділити краудфандинг, краудлендинг та токенізацію активів. Краудфандинг в перекладі з англійської означає «фінансування громадою», тобто передбачає залучення грошових коштів певної групи людей на добровільній основі. Краудлендинг означає «кредитування громадою», тобто приватні інвестори надають позики та очікують на повернення коштів з відсотками. Токенізація активів – це перетворення активів у цифрові токени, які можна продавати інвесторам.

Краудфандинг – це метод, який допомагає компаніям на початковому етапі уникнути банківських позик. Існує низка платформ для краудфандингу, однією з них є Kickstarter – міжнародна онлайн-платформа, на якій фінансують проєкти в різних сферах. Kickstarter діє з 2009 р. і станом на сьогодні вже залучив понад 25 мільйонів інвесторів, які успішно профінансували 289016 проєктів. Взамін розробники проєктів надають спонсорам кінцевий продукт або відшкодування в обіцяному розмірі, якщо товар не реалізують [1]. Для прикладу, на платформі української компанії HURU в 2017 р. зібрано майже 52 тис. дол., що в 3 рази перевищило початкову мету. Компанія займається виготовленням ергономічних рюкзаків з пожиттєвою гарантією, саме це й зацікавило інвесторів. Вже в 2019 р. бренд вийшов на міжнародний ринок. Зараз компанія представляє нові моделі та активно розвивається [2]. HURU є чудовим прикладом для малого бізнесу, оскільки доводить, що креативна та якісно реалізована ідея здатна превернути увагу інвесторів.

Краудлендинг дає можливість інвестувати кошти у різні проєкти чи бізнеси через спеціалізовані платформи та отримувати відсотки. Таким чином інвестори можуть диверсифікувати вкладення та мінімізувати ризики, а малий бізнес може швидко отримати позику. Однією з найвідоміших онлайн-платформ є Funding Circle. Завдяки цій компанії 130 000 підприємств отримали підтримку на суму понад 17 млрд. дол. Для отримання позики підприємці повинні заповнити онлайн-форму та дочекатись схвалення. Після цього кошти виплачуються протягом 48 годин, що свідчить про значні переваги можливостей платформи над банківськими позиками [3].

Токенізація активів – це спосіб перетворити частину активів на цифрові токени, які замінюють акціонерний сертифікат, що полегшує їх продаж та забезпечує прозорість транзакцій. Актив, який важко продати чи розділити, наприклад, комерційну нерухомість, розділяють на безліч цифрових токенів. Інвестори можуть купувати ці токени, укладаючи смарт-контракти. Таким чином, токенізація активів дозволяє залучити глобальних інвесторів, зменшити операційні витрати та підвищити довіру інвесторів завдяки прозорості [4].

Отже, краудфандинг, краудлендинг та токенізація активів – це альтернативні способи фінансування малого бізнесу. В Україні вони ще не набули значної популярноссті, проте вже є успішні приклади такого фінансування. Ці інструменти відкривають підприємцям доступ до значно більшої кількості інвесторів та знижують бар’єри входу.

Список використаних джерел:

1. Краудфандингова платформа Kickstarter. URL: https://www.kickstarter.com/ (дата звернення: 10.11.2025)
2. Бренд HURU був заснований у 2017 році, але насправді він з'явився набагато раніше. URL: https://huru.rocks/uk/pages/test-page (дата звернення: 10.11.2025)
3. Краудлендингова платформа Funding Circle URL: https://www.fundingcircle.com/uk/about-us/ (дата звернення: 10.11.2025)
4. How Small Businesses Can Leverage Asset Tokenization. 2025. URL: https://www.rwa.io/post/how-small-businesses-can-leverage-asset-tokenization (дата звернення: 10.11.2025).

Мельникова Катерина, к.е.н., декан факультету бізнесу і права,
Доманчук Олександр, здобувач 2 курсу скороченого терміну навчання спеціальності «Підприємництво та торгівля», Херсонський державний університет

СТІЙКІСТЬ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ СПОРТИВНОГО ОБЛАДНАННЯ У ВОЄННИЙ ЧАС

Повномасштабна війна радикально змінила умови ведення бізнесу в Україні. Виробничі підприємства опинилися між ризиками руйнування інфраструктури, нестачею сировини, зростанням витрат і втратою частини ринків. Для багатьох компаній перші місяці стали періодом виживання, коли головним завданням було не розвиток, а збереження людей, устаткування й мінімальної операційної діяльності.

Адаптація до нової реальності вимагала від підприємців швидких управлінських рішень і готовності працювати в умовах невизначеності. Власники малих і середніх бізнесів змушені були перебудовувати виробничі цикли, шукати нові логістичні шляхи, диверсифікувати джерела доходу

У цих обставинах стійкість бізнесу стала показником не розміру компанії, а її здатності швидко реагувати, підтримувати персонал і зберігати економічну присутність на місцевому рівні. Саме на цих засадах формуються нові моделі виживання українських виробничих підприємств.

Війна суттєво змінила структуру попиту на спортивне обладнання. До 2022 року основними споживачами були приватні клуби, фітнес-мережі, навчальні заклади та державні програми розвитку спорту. Після початку бойових дій частина цих секторів практично зупинила діяльність, а імпортна продукція подорожчала через логістичні розриви. Натомість з’явився новий внутрішній попит, пов’язаний із відновленням спортивної інфраструктури, роботою реабілітаційних центрів для військових і закупівлями для громад, які прийняли переселенців.

Виробники почали орієнтуватися на короткі цикли виробництва, замовлення невеликих партій і кастомізовані рішення для шкіл, військових частин і благодійних фондів. Цей попит, хоч і нерівномірний, став рятівним для більшості підприємств галузі, особливо тих, що змогли налагодити прямі відносини з громадами.

Для дослідження стійкості виробничих підприємств спортивного обладнання у воєнний час було обрано десять компаній, що мають спільний основний вид діяльності за КВЕД 32.30 «Виробництво спортивних товарів». Такий вибір забезпечує порівнянність фінансових показників і управлінських практик, адже всі вони працюють у межах одного галузевого сегменту, але в різних регіонах України — від Закарпаття до Харківщини.

Ці підприємства представляють різні масштаби бізнесу: від великих експортерів (як «Фішер-Мукачево») до малих приватних виробництв («СЛ Ресет», «Мірос», «Сіверспорт»). Це дозволяє проаналізувати не лише економічну динаміку, а й адаптаційні стратегії компаній різного розміру — від централізованих структур із високими витратами до гнучких малих бізнесів, орієнтованих на локальний попит.

Крім того, вибірка охоплює підприємства з регіонів, які по-різному зазнали впливу війни: безпечні західні області, відносно стабільні центральні та постраждалі східні. Це дозволяє оцінити регіональні чинники стійкості — від релокації виробництва і втрати ринків до відновлення інфраструктури та підтримки з боку місцевих громад.

На цьому етапі детально проаналізовано чотири підприємства, для яких доступні повні фінансові звіти за 2022–2024 роки: «Фішер-Мукачево», «Бліцарт Продакшн», «Компанія Спорттехніка» та «СЛ Ресет». Вони репрезентують різні масштаби бізнесу і різний ступінь впливу воєнних ризиків. Узагальнені результати наведено в табл. 1.

Порівняння фінансових показників демонструє неоднорідність реакції виробників спортивного обладнання на воєнну кризу.

Таблиця 1

Порівняльна динаміка підприємств галузі (2022–2024 рр.)

Підприємство	**2022: дохід / прибуток**	**2023: дохід / прибуток**	**2024: дохід / прибуток**	**Тенденція 2022–2024**	**Узагальнення**
Фішер-Мукачево	676,3 млн / 45,7 млн	1 101,9 млн / 49,1 млн	881,5 млн / –7,4 млн	зростання 2023, падіння 2024	Лідер ринку; витримав удар війни, але рентабельність різко впала через витрати та логістику.
Бліцарт Продакшн	249,0 млн / 0,73 млн	250,9 млн / 4,83 млн	247,4 млн / 4,46 млн	стабільно позитивна	Середній бізнес із помірним ростом прибутковості; утримує виробництво та персонал без значних коливань.
Компанія Спорттехніка	147,4 млн / –70,7 млн	193,4 млн / 1,79 млн	216,7 млн / 1,40 млн	суттєве покращення	Після збитку 2022 року підприємство відновило діяльність і вийшло в плюс, оптимізувавши штат і виробництво.
СЛ Ресет	0,26 млн / –0,61 млн	30,3 млн / 0,73 млн	53,0 млн / 0,28 млн	стрімке зростання доходу	Малий бізнес, що фактично виріс з нуля; маржа низька, але показує сталу позитивну динаміку.

Великі компанії зберігають обсяги, але втрачають прибутковість через зростання витрат і коливання валютних курсів. Середні підприємства, такі як Бліцарт Продакшн, показують найвищу стабільність завдяки диверсифікації каналів збуту та внутрішньому ринку.

Особливо показовим є приклад «Компанії Спорттехніка», яка після критичного збитку у 2022 році змогла вийти на прибутковість, скоротивши

штат і підвищивши продуктивність праці. Це свідчить про гнучкість виробничих процесів і адаптивність управлінських рішень.

ТОВ «СЛ Ресет» демонструє приклад мікробізнесу, який зумів масштабуватися в умовах війни, що підтверджує потенціал нових гравців ринку при мінімальних початкових ресурсах.

Загалом аналіз показує, що фінансова стійкість галузі формується не масштабом, а здатністю реагувати на ризики, контролювати витрати й утримувати довіру персоналу. Саме підприємства, які змогли зберегти команду та виробничий ритм, стали локальними осередками економічного відновлення.

Дорошенко Д.Є. вчитель інформатики та математики, "Гімназія 12", м. Кам'янське, Механіко-математичний факультет ДНУ ім. О. Гончара

ВИКОРИСТАННЯ PYTHON У ФІНАНСОВІЙ АНАЛІТИЦІ ТА ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСАХ

Анотація. У статті розглянуто роль мови програмування Python у фінансовій аналітиці та бухгалтерських процесах підприємства. Проаналізовано основні інструменти й бібліотеки Python, що застосовуються для автоматизації облікових операцій, аналізу фінансових даних та прогнозування. Визначено переваги використання Python у порівнянні з традиційними програмними засобами.

Ключові слова: Python, фінансова аналітика, бухгалтерський облік, автоматизація, прогнозування, цифровізація.

Вступ. Сучасна фінансова аналітика неможлива без ефективного використання цифрових технологій. Обсяг фінансових даних постійно зростає, що вимагає нових підходів до їх обробки, аналізу та візуалізації. Одним із найбільш популярних інструментів, який поєднує простоту, гнучкість і потужність, є мова програмування Python.

Python активно використовується у сфері фінансів для розробки моделей прогнозування, автоматизації бухгалтерських операцій, аналізу прибутковості, обліку витрат та оцінювання ризиків. Його популярність пояснюється наявністю великої кількості спеціалізованих бібліотек і простотою інтеграції з іншими системами обліку та управління.

Python як інструмент цифрової трансформації фінансового обліку. Традиційні облікові системи часто мають обмежений функціонал у частині аналітики. Python дає змогу підключатися до баз даних, здійснювати обчислення, виявляти закономірності в даних і автоматизувати рутинні завдання.

Серед основних бібліотек, що використовуються у фінансовому аналізі, виділяють: Pandas, NumPy, Matplotlib, Seaborn, Scikit-learn та OpenPyXL. [3, с. 26-28]

Таким чином, Python виступає не просто мовою програмування, а платформою для створення інтелектуальних систем обліку та аналітики.

Застосування Python у фінансовій аналітиці. Фінансова аналітика передбачає обробку великої кількості числових даних - від банківських транзакцій до звітів про прибуток і збитки. Використання Python дозволяє не лише аналізувати минулі показники, а й прогнозувати майбутні.

Наприклад, за допомогою бібліотеки Scikit-learn можна створити модель лінійної регресії для передбачення доходів компанії на основі історичних даних. А бібліотека Statsmodels допомагає будувати часові ряди, які використовуються для аналізу сезонних коливань чи тенденцій у фінансовій діяльності. [2, с. 247-248]

Python у бухгалтерських процесах. Бухгалтерський облік традиційно пов’язаний із великою кількістю повторюваних операцій - введення даних, формування звітів, обчислення податків, узгодження рахунків тощо. Автоматизація цих процесів за допомогою Python дозволяє зменшити кількість помилок, прискорити роботу та підвищити точність обліку.

Наприклад, програми на Python можуть:

- автоматично зчитувати дані з електронних таблиць або баз даних;
- перевіряти коректність введених показників;
- формувати бухгалтерські звіти у форматі Excel або PDF;
- розраховувати податкові відрахування відповідно до заданих алгоритмів;
- інтегруватися з ERP-системами (наприклад, 1С, SAP).

Завдяки цим можливостям Python поступово стає інструментом не лише аналітиків, а й бухгалтерів. Його використання сприяє цифровій

трансформації бухгалтерського обліку, що відповідає сучасним тенденціям сталого розвитку бізнесу.

Переваги використання Python у фінансовій діяльності підприємства.

Серед основних переваг використання Python можна виокремити: відкритість та безкоштовність, широка екосистема бібліотек, гнучкість інтеграції, масштабованість та простота використання.[1, с. 123]

Ці фактори роблять Python оптимальним вибором для фінансових аналітиків, економістів і бухгалтерів, які прагнуть ефективно працювати з даними.

Приклад практичного використання Python. Розглянемо приклад застосування Python для аналізу витрат підприємства. За допомогою бібліотеки Pandas можна імпортувати таблицю з Excel, підрахувати суму витрат за категоріями (наприклад, «зарплата», «матеріали», «енергія»), а потім за допомогою Matplotlib побудувати діаграму структури витрат.

Код подібного аналізу займає лише кілька рядків, але дозволяє швидко отримати аналітичні висновки, що раніше вимагали б значного часу ручної обробки даних.

Висновки. Мова програмування Python є потужним інструментом для фінансової аналітики та бухгалтерського обліку. Вона поєднує простоту синтаксису, широкий набір бібліотек і можливість автоматизації рутинних завдань.

У перспективі роль Python у фінансовій сфері лише зростатиме, оскільки він відкриває можливості для інтеграції штучного інтелекту, машинного навчання та автоматизованої звітності в системи управління фінансами.

Список використаних джерел:

1. Морозов А. Ю. Проектування інформаційних систем фінансових установ. — Харків : Фоліо, 2022. — 256 с.
2. Hilpisch Y. Python for Finance: Mastering Data-Driven Finance. — Sebastopol : O’Reilly Media, 2018. — 720 p.

3. Чупілько Т. А. Комп’ютерні технології та економіко-математичні методи в управлінні бізнес-процесами на підприємстві // Міжнародна наукова конференція «Інноваційні технології, моделі управління кібербезпекою (ITMK-2020)». — Дніпро, 2020. — Т. 1. — С. 26–28.

4. Міністерство фінансів України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://mof.gov.ua

Іванець Л. В., к.е.н., доц., директор ВСП «Техніко-економічний фаховий коледж Національного університету «Львівська політехніка»
Артим Л. В., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, ВСП «Інститут інноваційної освіти Київського національного університету будівництва і архітектури»

ІНТЕГРАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО МАРКЕТИНГУ В КОРПОРАТИВНУ СТРАТЕГІЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сталий маркетинг є комплексним стратегічним підходом, що поєднує економічні, соціальні та екологічні виміри розвитку бізнесу. Означений феномен виступає не лише ефективним інструментом управління підприємством, але й важливим компонентом корпоративної соціальної відповідальності, орієнтованим на досягнення довгострокової стабільності та гармонійного розвитку компанії у взаємодії з суспільством і навколишнім середовищем.

Сталий розвиток визначається як розвиток, що задовольняє потреби сьогодення без компромісів щодо можливостей майбутніх поколінь задовольняти свої потреби [1, с. 89]. Аналізована концепція стає фундаментом формування корпоративних стратегій, які інтегрують принципи сталості у всі сфери діяльності — від виробництва до маркетингових комунікацій.

До основних принципів сталого маркетингу належать екологічна відповідальність, соціальна орієнтація та економічна ефективність. Вони сприяють інтеграції етичних цінностей у всі бізнес-процеси, включаючи виробництво, комунікацію з клієнтами та управління ресурсами.

Одним з основних аспектів сталого розвитку вітчизняних промислових підприємств є розробка та реалізація ефективної маркетингової політики, що нині трактується як багаторівнева цілеспрямована система заходів, планів, програм маркетингу, що забезпечує загальну спрямованість на споживачів,

досягнення цілей розвитку компанії за допомогою реалізації ефективних маркетингових стратегій [2, с.257]; план (система планів), орієнтований (их) на раціональне та результативне забезпечення виконання завдань маркетингової діяльності у системі цілей діяльності підприємств [3, с. 104].

Інтеграція концепції сталого маркетингу в корпоративну стратегію розвитку дає змогу перейти від короткострокової орієнтації на прибуток до довгострокових стратегічних рішень, що враховують екологічні ризики, соціальні наслідки та потреби стейкхолдерів. Такий підхід забезпечує формування балансу між економічною вигодою, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю, створюючи передумови для сталого розвитку як підприємства, так і суспільства загалом.

Впровадження сталих практик у корпоративну стратегію сприяє зміцненню ділової репутації компанії та підвищенню її привабливості для інвесторів, споживачів і партнерів. У сучасних умовах зростає значення прозорості, екологічної звітності та соціальної відповідальності бізнесу, що зумовлює потребу в адаптивності до змін законодавства, ринкових трендів і глобальних викликів. Саме інтеграція сталого маркетингу дозволяє компаніям не лише підтримувати стабільність, а й прогнозувати майбутні потреби ринку, розвивати інноваційні продукти та зміцнювати свою конкурентоспроможність.

Сталий маркетинг вимагає системного підходу до управління бізнесом, що передбачає інтеграцію екологічних і соціальних цілей у всі аспекти корпоративної діяльності — від розроблення продуктів до післяпродажного сервісу. Відтак, реалізація принципів сталого маркетингу забезпечує формування бізнес-моделей, орієнтованих на створення спільної цінності — як для компанії, так і для суспільства.

Отже, інтеграція концепції сталого маркетингу в корпоративну стратегію розвитку підприємства є не просто трендом сучасного менеджменту, а й стратегічною необхідністю для забезпечення

довгострокової конкурентоспроможності, підвищення репутаційного капіталу та реалізації принципів сталого розвитку в національній економіці.

Список використаних джерел:

1. Садченко О.В. Конвергенція маркетингу в умовах сталого розвитку на прикладі підприємництва органічних добрив. Сталий розвиток економіки. 2024. № 3. С. 87–93. URL: https://economdevelopmentin.ua/index.php/journal/article/view/1001/959.
2. Чайка І.П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет. 2017. Том 27. № 1. С. 257–262.
3. Кавтиш О. П., Кода К. А. Управління маркетинговою політикою підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку. Сучасні проблеми економіки і підприємництво. 2020. № 25. С. 103-110. URL: http://samit.khpi.edu.ua/index.php/2310-5534/article/view/215692.

Кан Ю.Б., кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри теорії та методики фізичної культури та спорту, Херсонський державний аграрно-економічний університет

МЕНЕДЖМЕНТ СПОРТИВНОГО КЛУБУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У сучасних умовах спортивні клуби функціонують у динамічному ринковому середовищі, що характеризується посиленням конкуренції, цифровізацією, зростанням вимог споживачів та необхідністю оперативного реагування на економічні й соціальні виклики. Тому ефективний менеджмент спортивного клубу перетворюється на ключовий фактор забезпечення стабільності, результативності, інноваційного розвитку та конкурентоспроможності спортивних організацій різних типів. Актуальність теми зумовлена також зміною підходів до управління спортом, переходом від адміністративних моделей до стратегічних, клієнтоорієнтованих та інноваційних систем менеджменту.

Менеджмент спортивного клубу – це система цілеспрямованих управлінських дій, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування організації шляхом раціонального використання ресурсів, забезпечення якості спортивних послуг, підтримання високих спортивних результатів та формування довгострокових конкурентних переваг.

Науковці підкреслюють, що спортивний менеджмент має міждисциплінарний характер, поєднуючи елементи стратегічного управління, HR-менеджменту, маркетингу, фінансового менеджменту та інноваційної діяльності [2, с. 88]. Особливістю менеджменту спортивних клубів є необхідність одночасного управління двома групами результатів: спортивними (досягнення спортсменів, рівень підготовки, успішність змагань) та комерційними (прибутковість, залучення клієнтів, партнерства) [1, с. 185].

Ключові принципи менеджменту спортивного клубу:

– системність та комплексність управління;

– орієнтація на якість спортивних і супутніх послуг;

– клієнтоорієнтованість та персоналізація сервісу;

– інтеграція цифрових технологій;

– безперервний розвиток кадрового потенціалу;

– стратегічне планування та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Особливу роль відіграє цифровізація, що включає CRM-системи, мобільні застосунки для спортсменів, відеоаналітику, автоматизоване планування занять, системи відстеження навантаження [3, с. 231].

Менеджмент спортивного клубу є ключовим інструментом підвищення його результативності й конкурентоспроможності. Комплексний підхід до управління, інтеграція стратегічних, кадрових, маркетингових, фінансових та інноваційних рішень дозволяють спортивним клубам успішно адаптуватися до ринкових викликів. Запропонована модель механізму ефективності може використовуватися як практичний інструмент стратегічного управління та основа для подальших досліджень і вдосконалень.

Список використаних джерел:

1. Романенко С. Управління спортивно-оздоровчою діяльністю на засадах брендингу. Modeling the development of the economic systems, 2022 №2. С. 182–188.

2. Tyukhtenko N., Churkina I., Pavlovych O., Mokhnenko A., Burak V. Foreign market entry strategy as a key to the competitiveness of enterprises. Ekonomika APK, 2024. №31(5). P. 86-98.

3. Prystemskyi O., Sakun A., Kostornoi S., Mokhnenko A., Antonov R. Innovations Of The European Digital Space In The Banking Payment Services Market. Studies in Business and Economics, 2025. №20. P. 228-246.

Кішка І.О. аспірант кафедри економіки, менеджменту та адміністрування, Херсонський державний університет

ЦИФРОВІ ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасна економіка функціонує в умовах глибокої цифрової трансформації, яка охоплює всі сфери господарської діяльності, зокрема фінанси підприємств. Поширення цифрових фінансових технологій (FinTech) змінює підходи до управління фінансовими потоками, організації обліку, інвестування, контролю та звітності.

У контексті сталого розвитку підприємства це набуває особливої ваги, адже цифрові фінанси стають не лише інструментом оптимізації витрат і підвищення ефективності, а й засобом підтримки соціальної відповідальності, екологічності та прозорості бізнесу.

Цифрові фінансові технології охоплюють широкий спектр інноваційних рішень, що базуються на використанні штучного інтелекту, блокчейну, великих даних, хмарних обчислень і мобільних платформ. Вони забезпечують автоматизацію фінансових операцій, підвищення точності облікових процесів, пришвидшення розрахунків і зменшення транзакційних витрат.

Впровадження FinTech у діяльність підприємства дозволяє:

– оптимізувати управління фінансовими потоками та ризиками;

– забезпечити оперативний доступ до аналітичних даних у режимі реального часу;

– удосконалити систему внутрішнього контролю й фінансової звітності;

– підвищити рівень довіри інвесторів і партнерів завдяки прозорості фінансових процесів.

Таким чином, цифрові фінансові інструменти виступають не лише технологічною інновацією, а й стратегічною складовою сталого розвитку підприємства.

Концепція сталого розвитку передбачає збалансоване поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей. Цифрові фінансові технології сприяють реалізації кожної з них.

Економічна складова реалізується через зниження витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, розвиток електронної комерції та інтеграцію у глобальні фінансові ринки.

Соціальна складова проявляється у забезпеченні доступу до фінансових послуг для широкого кола користувачів, підвищенні фінансової грамотності персоналу та формуванні корпоративної культури відкритості. Екологічна складова підтримується за рахунок зменшення паперового документообігу, розвитку "зелених фінансів" і цифрових інструментів моніторингу екологічного впливу діяльності підприємства.

Отже, цифровізація фінансової системи підприємства забезпечує створення інтегрованої моделі управління, орієнтованої на стійке зростання й відповідальне використання ресурсів.

У сучасних умовах підприємства активно впроваджують такі цифрові інструменти:

– ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – інтеграція фінансового, виробничого та кадрового обліку;

– CRM-платформи – підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та прогнозування фінансових результатів;

– Блокчейн-рішення – забезпечення прозорості фінансових операцій і захисту даних;

– FinTech-платформи для електронних платежів і фінансування – зниження операційних витрат і прискорення транзакцій;

– Big Data-аналітика – прогнозування фінансових ризиків і розробка стратегій сталого розвитку;

– штучний інтелект у фінансовому аналізі – автоматизація прийняття рішень і підвищення точності планування.

Однак впровадження FinTech-технологій потребує врахування ризиків: кібербезпеки, збереження конфіденційності даних, правового регулювання та підготовки персоналу.

Цифрова фінансова стратегія підприємства має базуватися на принципах:

– інклюзивності – забезпечення доступності фінансових сервісів для всіх учасників бізнес-процесів;

– інноваційності – постійне оновлення технологічних рішень;

– прозорості – відкритість даних і звітності для зацікавлених сторін;

– гнучкості – адаптації до нових вимог ринку та нормативних змін.

У майбутньому саме підприємства, які інтегрують цифрові фінансові технології у свою систему стратегічного управління, зможуть забезпечити довгострокову конкурентоспроможність і стійке зростання.

Цифрові фінансові технології є ключовим елементом сучасної парадигми сталого розвитку підприємства. Вони дозволяють підвищити ефективність фінансового менеджменту, посилити довіру до бізнесу, забезпечити прозорість та соціально-екологічну відповідальність.

Інтеграція FinTech-рішень у систему управління сприяє не лише технологічному оновленню, але й формуванню нової бізнес-моделі, заснованої на принципах сталості, інноваційності та цифрової інтеграції.

Список використаних джерел:

1. Tyukhtenko N., Churkina I., Pavlovych O., Mokhnenko A., Burak V. Foreign market entry strategy as a key to the competitiveness of enterprises. Ekonomika APK, 2024. №31(5). P. 86-98.

2. Prystemskyi O., Sakun A., Kostornoi S., Mokhnenko A., Antonov R. Innovations Of The European Digital Space In The Banking Payment Services Market. Studies in Business and Economics, 2025. №20. P. 228-246.

3. 8. Мохненко А.С., Гайдичук А.М., Сергієнко М.В. Механізм інноваційного розвитку деоккупованих територій. Науковий вісник Херсонського державного університету, 2025. № 56. С. 37-42.

Коверза В.С., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та фінансів, Маріупольський державний університет, м. Київ, Україна

ЕКОЛОГІЧНО ОРІЄНТОВАНІ БІЗНЕС - МОДЕЛІ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

У XXI столітті пріоритети глобального розвитку дедалі більше зміщуються у напрямі екологізації виробництва, ресурсоефективності та соціальної відповідальності. Дефініція «зелена економіка» перестає бути суто теоретичною категорією. Це поняття визначає практичні засади діяльності підприємств, що прагнуть поєднати прибутковість і відповідальне ставлення до довкілля.

Зелена трансформація бізнес - моделей охоплює комплексну модернізацію управлінських процесів, інвестиційних рішень, ланцюгів постачання та системи взаємодії із зацікавленими сторонами. Її головна мета створення такої системи господарювання, у якій економічна ефективність тісно пов’язана з екологічною збалансованістю та соціальною стійкістю [1].

Зелена бізнес - модель передбачає відмову від лінійної логіки «виробництво - споживання - відходи» та перехід до циркулярної, де відходи розглядаються як ресурс для нових циклів виробництва. Основними характеристиками таких моделей є:

- скорочення використання невідновлюваних ресурсів;
- мінімізація викидів і шкідливих відходів;
- впровадження екологічного дизайну продукції;
- цифровізація управління ресурсами;
- розвиток культури відповідального споживання.

Суттєвим індикатором зеленої трансформації є інтеграція ESG-підходів (Environmental, Social, Governance) у систему стратегічного планування [2]. У цьому контексті підприємства формують нефінансову звітність, визначають вуглецевий слід, проводять екологічну сертифікацію та орієнтуються на міжнародні стандарти ISO 14001, ISO 26000, GRI тощо [3].

Таблиця 1

Ключові напрями зеленої трансформації бізнес - моделей підприємств

Напрям трансформації	Зміст і приклади впровадження
Енергетичний	Перехід на відновлювані джерела енергії, зменшення енерговитрат, встановлення сонячних панелей, енергоощадне освітлення.
Виробничий	Циркулярні процеси, повторне використання сировини, переробка відходів, екологічно безпечні матеріали.
Фінансовий	Залучення «зелених» інвестицій, екологічні кредити, випуск зелених облігацій, ESG-звітність.
Організаційний	Формування екологічної корпоративної культури, підвищення обізнаності персоналу, системи мотивації сталого розвитку.

Зелена трансформація не є одноразовим актом, цей процес тривалий і потребує стратегічного мислення та інвестицій у зміни [4]. На прикладі українських підприємств можна виділити такі ключові етапи переходу:

- Діагностика поточного стану (аналіз споживання енергії, води, матеріалів, структури відходів).
- Визначення екологічних цілей (зменшення викидів, енергозбереження, розвиток вторинних ресурсів).
- Розроблення екологічної стратегії (визначення джерел фінансування, партнерств, інноваційних рішень).
- Моніторинг і звітність (використання цифрових інструментів для відстеження прогресу за ESG-показниками).

Так, за результатами досліджень Європейського банку реконструкції та розвитку, підприємства, які впровадили «зелені» практики, мають середній приріст продуктивності на 15–20% порівняно з традиційними моделями. Окрім того, такі компанії користуються підвищеним довірою інвесторів і споживачів, а саме це відкриває доступ до нових ринків і програм підтримки сталого розвитку [5].

Таким чином, зелена трансформація бізнес - моделей виступає визначальним чинником оновлення сучасного підприємництва, сприяє підвищенню конкурентоспроможності, зміцненню фінансової стійкості, формуванню позитивного іміджу та соціальної відповідальності бізнесу.

Інтеграція екологічних принципів у стратегічне управління дозволяє підприємствам не лише відповідати викликам часу, а й активно формувати нову парадигму економічного розвитку, економіку майбутнього в якій гармонійно поєднуються прибуток, екологічна безпека та добробут суспільства.

Список використаних джерел:

1. Омельченко В.Я., Тарасенко Д.Л., Мацука В.М., Горбашевська М.О., Ткаченко О.Г., Коверза В.С. Управління проєктами: навчальний посібник (для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей). Київ: МДУ, 2025. 301 с. URL: https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9286/1/upravl_proekt_navch_posib_2025.pdf
2. Офіційний сайт ООН: Цілі сталого розвитку.URL: https://sdgs.un.org/goals
3. Селецька Д. Формування ESG - звітності за стандартами GRI: екологічний аспект. Економіка та суспільство, вип. 69 (Листопад). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-145.
4. Porter M.E., Kramer M.R. Creating Shared Value. Harvard Business Review. 2011. URL: https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value
5. European Bank for Reconstruction and Development. Green Transition Report 2024. London: EBRD, 2024. URL: https://www.ebrd.com/home/news-and-events/publications/economics/transition-reports/transition-report-2024-25.html

Кришталь Г.О. д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи, Міжрегіональна Академія управління персоналом

ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФІНАНСІВ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

Сучасна фінансова система перебуває в епіцентрі глобальних трансформацій, зумовлених стрімким розвитком цифрових технологій, зміною парадигми управління фінансовими ресурсами та переходом до інноваційно-орієнтованої економіки знань. У таких умовах інноваційні аспекти фінансів набувають особливої ваги, оскільки саме вони визначають конкурентоспроможність фінансових інститутів, ефективність бізнес-процесів і здатність економіки адаптуватися до нових викликів часу [1, с. 101].

Актуальність теми зумовлена передусім необхідністю переосмислення ролі фінансів у цифровій добі. Традиційні фінансові інструменти поступово втрачають свою ефективність без інтеграції з інноваційними рішеннями — такими як фінтех-платформи, блокчейн, штучний інтелект, big data-аналітика, смарт-контракти, цифрові валюти та автоматизовані системи управління ризиками. Інновації у фінансовій сфері сьогодні не лише підвищують швидкість і прозорість фінансових операцій, а й створюють нову екосистему фінансових відносин, де головними чинниками успіху стають гнучкість, адаптивність і технологічна грамотність [2, с. 83].

Не менш важливим аспектом є зростання ролі інновацій у забезпеченні фінансової стійкості підприємств і держави загалом. В умовах нестабільності ринків, воєнних викликів, енергетичних криз і турбулентності глобальної економіки інноваційні фінансові підходи виступають основою для розроблення ефективних стратегій управління ризиками, оптимізації фінансових потоків та залучення альтернативних джерел фінансування — зокрема, краудфандингу, венчурного капіталу, грантових програм і соціального інвестування.

Крім того, інноваційність у фінансах безпосередньо пов’язана із процесами цифрової фінансової інклюзії та демократизації доступу до фінансових послуг, що сьогодні виступає одним із найважливіших чинників соціально-економічного розвитку. Завдяки впровадженню сучасних фінансових технологій — мобільного банкінгу, електронних гаманців, цифрових платформ кредитування, онлайн-страхування та автоматизованих інвестиційних сервісів — фінансові ресурси стають доступними для ширшого кола споживачів, незалежно від їхнього місця проживання, рівня доходу чи фінансової обізнаності.

Такі інновації долають бар’єри, які десятиліттями обмежували участь певних груп населення у фінансовій системі: географічну віддаленість, складність бюрократичних процедур, нестачу гарантій чи довіри до банківських установ. Вони сприяють формуванню нової фінансової культури, заснованої на прозорості, зручності та індивідуалізації послуг. Завдяки цифровим інструментам користувачі отримують змогу не лише здійснювати базові фінансові операції, а й інвестувати, накопичувати, планувати власний бюджет і захищати свої кошти у безпечному цифровому середовищі.

Інноваційність у фінансах також відкриває нові горизонти для малого й середнього бізнесу, який традиційно стикався з труднощами у доступі до кредитних ресурсів. Поява фінтех-компаній, peer-to-peer платформ та систем альтернативного фінансування створює можливість швидшого залучення капіталу, гнучкіших умов кредитування та прозорішої оцінки ризиків. Це не лише стимулює підприємницьку активність, а й забезпечує розвиток локальних економік, сприяючи зростанню рівня зайнятості та фінансової самодостатності громад.

Таким чином, дослідження інноваційних аспектів фінансів є надзвичайно актуальним, адже воно дозволяє не лише зрозуміти глибинні процеси трансформації фінансової системи, але й окреслити нові вектори її розвитку в умовах цифровізації, глобальної конкуренції та необхідності

сталого економічного зростання. Ця тематика є ключовою для формування сучасного фінансового мислення, розвитку фінансової культури суспільства та підвищення ефективності економічних рішень у динамічному світі XXI століття.

Список використаних джерел:

1. Заїка С. О. Теоретичні аспекти управління інвестиційно-інноваційною діяльністю аграрних підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2015. Вип. 11. С. 101–106.

2. Заплатинський М.В. Проблеми фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств в Україні. Агросвіт. 2020. N 4. С. 83–90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2020_4_14

Кузьмін Ю.М., здобувач
Науковий керівник: Дроздова О.Г., к.е.н., доцент, Одеський торговельно-економічний фаховий коледж

ПОБЛЕМИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ КРИПТОВАЛЮТ В УКРАЇНІ

Бухгалтерський облік криптовалюти в Україні є складним і водночас актуальним питанням, оскільки цифрові активи дедалі частіше використовуються у господарській діяльності підприємств. Нині в Україні немає спеціального національного стандарту бухгалтерського обліку, який би регулював порядок обліку операцій із криптовалютою та відображення їх у фінансовій звітності, тому підприємства змушені орієнтуватися на положення міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) [1] та Закону України «Про віртуальні активи» [2]. При цьому не всі положення Закону введені у повну дію, оскільки очікуються відповідні зміни до Податкового кодексу України.

Класифікація криптовалют у бухгалтерському обліку залежить від цілей підприємства. Якщо криптовалюта зберігається як інвестиційний актив для зростання вартості, її слід визнавати нематеріальним активом. Якщо вона використовується для торгівлі або перепродажу, то обліковується як запаси. У разі застосування криптовалюти для розрахунків з контрагентами вона також належить до нематеріальних активів, хоча фактично виконує функцію грошового еквівалента.

Деякі компанії у світі вже приймають оплату за товари чи послуги у криптовалюті, оскільки такі операції дозволяють здійснювати міжнародні платежі швидше й без посередників. В Україні поки що прямі розрахунки у криптовалюті не мають юридичної сили, оскільки вона не визнана законним платіжним засобом. Однак підприємства можуть застосовувати її опосередковано, наприклад через обмінні сервіси, що конвертують криптовалюту у гривню або долар США перед зарахуванням коштів на рахунок.

Первісна оцінка криптовалюти здійснюється за собівартістю, тобто за сумою фактичних витрат на придбання з урахуванням супутніх витрат, наприклад, комісій крипто-біржі. Подальша оцінка може здійснюватися за собівартістю або за справедливою вартістю, якщо підприємство обрало модель переоцінки відповідно до МСФЗ [1].

Криптовалюта, отримана шляхом майнінгу, в обліку підприємства розглядається також як нематеріальний актив, але створений власними силами, який визнається за справедливою вартістю на дату отримання. При цьому формуються доходи від операційної діяльності та враховуються витрати на виробництво. Через відсутність спеціального законодавчого регулювання підприємствам рекомендується фіксувати методику обліку майнінгу у власній обліковій політиці, спираючись на МСФЗ [1].

Ще одним напрямом є залучення інвестицій через випуск токенів або участь у блокчейн-проєктах. Деякі підприємства створюють власні цифрові токени, які можуть виконувати функції аналогів акцій або боргових зобов’язань, що дозволяє залучати фінансування без традиційних посередників. Проте такі операції також потребують правового врегулювання.

Податковий облік криптовалют в Україні наразі залишається також неврегульованим. Не визначено порядок оподаткування операцій із віртуальними активами для юридичних осіб, а також момент виникнення податкових зобов’язань. Для фізичних осіб доходи від продажу криптовалют можуть підпадати під оподаткування податком на доходи фізичних осіб (18%) та військовим збором (5%), але відсутність чітких норм створює правову невизначеність. Очікується, що ухвалення законопроєкту про внесення змін до Податкового кодексу врегулює цей аспект.

Отже, основними проблемами обліку криптовалют в Україні є відсутність офіційних методичних рекомендацій від Міністерства фінансів, висока волатильність ринку, труднощі з визначенням справедливої вартості, а також ризики безпеки під час зберігання криптогаманців. Крім того,

невизначеність у податковому законодавстві створює труднощі у веденні прозорого обліку для підприємств, які працюють із цифровими активами.

Перспективи розвитку бухгалтерського обліку криптовалюти в Україні пов'язані з прийняттям відповідних змін до Податкового кодексу, що дозволить повноцінно запровадити Закон «Про віртуальні активи» [2]. У майбутньому розумним є створення окремого національного стандарту бухгалтерського обліку криптовалют. Україна також має гармонізувати свої норми з європейськими регламентами, які визначають правила функціонування ринку криптоактивів. Регуляторами ринку віртуальних активів в Україні мають стати Національний банк України та Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку.

Отже, використання підприємствами криптовалют в Україні поступово набуває поширення, хоча нормативно-правова база у цій сфері все ще перебуває на стадії формування. Криптовалюта розглядається як новітній фінансовий інструмент, який може застосовуватись у господарській діяльності для здійснення розрахунків, інвестування, залучення капіталу або диверсифікації активів. Її використання відкриває перед підприємствами нові можливості, але водночас бухгалтерський облік криптовалюти перебуває на етапі становлення. Поки що підприємства орієнтуються на міжнародні стандарти та власну облікову політику. Подальші законодавчі ініціативи мають бути націлені на підвищення прозорості, єдності обліку та справедливе оподаткування операцій із цифровими активами.

Список використаних джерел:

1. Міжнародні стандарти фінансової звітності URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_010#Text (дата звернення: 07.11.2025).

2. Закон України «Про віртуальні активи». Відомості Верховної Ради України, 2023, № 15, ст.51 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text (дата звернення: 06.11.2025).

Кульбаба В.В., здобувач
Науковий керівник: Волохова І.С., д.е.н., професор, Національний університет «Одеська політехніка»

СТРАХУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У нинішніх умовах українські підприємства працюють в умовах високої волатильності та невизначеності. Війна, глобальні економічні коливання, зміни в податковому законодавстві та нестабільність ринків формують ризики для фінансової безпеки бізнесу. Страхування є ефективним інструментом для пом'якшення негативних наслідків цих ризиків та забезпечення безперервності діяльності підприємства.

Страхування — це фінансовий інструмент, що забезпечує захист майнових і фінансових інтересів підприємства та надає можливість компенсувати збитки, спричинені негативними наслідками різних ризиків [1, с. 1]. Його суть полягає у перерозподілі ризиків між учасниками економічних відносин шляхом створення страхових фондів, через які компенсуються можливі збитки. Страхування надає можливість підприємству підтримувати власну стабільність та безперервність господарської діяльності, мінімізуючи вплив непередбачуваних збитків та зміцнюючи його фінансову безпеку.

Фінансова безпека підприємства — це стан фінансових ресурсів, який дозволяє реалізовувати та досягати стратегії та цілей підприємства, а також допомагає виявляти можливі ризики, що надходять із внутрішнього та зовнішнього середовища, і швидко знаходити ефективні заходи протидії, забезпечуючи тим самим стабільне фінансове становище, високий рівень конкурентоспроможності та можливість подальшого розвитку підприємства [2, с. 102]. У цьому контексті страхування є інструментом забезпечення фінансової безпеки, бо дозволяє перерозподілити ризики між підприємством і страховою компанією, а в рамках сталого розвитку воно сприяє балансу між

економічними, соціальними та екологічними цілями підприємства і забезпечує його стійкість в кризові періоди.

Підприємства зазвичай використовують наступні види страхування: страхування майна (захист активів від збитків спричинених пожежами, стихійними лихами, крадіжками або аваріями), страхування транспорту (компенсація збитків у разі пошкодження або втрати транспортних засобів, що забезпечує безперервність логістики), страхування відповідальності перед третіми особами (захист від фінансових вимог щодо відшкодування збитків з боку клієнтів або партнерів у разі шкоди їхньому майну або здоров'ю) та страхування фінансових ризиків (зменшення збитків через неплатежі, коливання валютних курсів або невиконання зобов'язань контрагентами, що підтримує стабільність грошових потоків підприємства).

Наявність страхування на підприємстві дає змогу створити оптимальну структуру капіталу, що зберігає фінансову стабільність і досягти своїх стратегічних цілей. Воно допомагає покращити систему управління ризиками та забезпечити фінансовий захист від непередбачених подій, оцінюючи завчасно потенційні загрози, та мінімізуючи наслідки їх виникнення за допомогою страхового покриття. Тобто систематичне впровадження страхових інструментів у фінансову політику підприємства дозволяє забезпечити стабільність грошових потоків, підвищити привабливість для інвесторів та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Підприємства часто натрапляють на низку викликів, які створюють складнощі для ефективного використання страхування. До основних відносяться: обмежені фінансові ресурси, що змушує підприємства економити на страхових витратах; недостатня обізнаність керівників про переваги страхування як частини системи управління ризиками; недовіра до страхових компаній через випадки неплатоспроможності та складність укладання договорів; високі страхові премії, відсутність спеціалізованих продуктів та державних стимулів ускладнюють доступ до страхування, особливо для малих підприємств. Як наслідок, багато підприємств не

розглядають страхування як частину своєї системи управління ризиками, що ставить під загрозу їхню фінансову стійкість в умовах кризи.

Для підвищення ефективності страхування як інструменту фінансової безпеки підприємств необхідно інтегрувати його до системи управління ризиками. Також важливим напрямком є розвиток цифрових технологій, що дозволяють автоматизувати процеси оцінки ризиків, видачі полісів і виплати страхових відшкодувань. Доцільним є розширення асортименту страхових продуктів, зокрема в секторі кіберризиків, екологічних та соціальних ризиків. Підприємства повинні активно співпрацювати зі страховиками в галузі ризик-консалтингу з метою вдосконалення своєї системи внутрішнього контролю. Довіра до страхових компаній, прозорість їхньої діяльності та виконання ними своїх зобов'язань є важливими факторами підвищення ефективності. А розвиток інноваційних форм страхування сприятиме не тільки фінансовій стабільності підприємств, але й загальній стабільності економіки.

Отже, страхування є важливим інструментом фінансової безпеки підприємства, що забезпечує стабільність його діяльності в умовах економічної та соціальної нестабільності. У контексті сталого розвитку воно сприяє не тільки відшкодуванню збитків, а й створенню моделі відповідального управління ризиками, орієнтованої на довгострокову стабільність підприємства.

Список використаних джерел:

1. Приймак І., Тимків Н. Страхування інвестицій від воєнних ризиків: сутність, необхідність та перспективи розвитку в Україні. Економіка та суспільство. № 59. 2024. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-18 (дата звернення: 08.11.2025).

2. Лелик Л. І., Магас Н. В., Дубчак В. О. Концепція механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. № 2 (78). 2025. С. 100 – 107.

Малтиз В.В., к.е.н., доцент кафедри управління персоналом і маркетингу, Запорізький національний університет,

AR/VR-ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОРГІВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

У сучасному світі цифрових технологій усе більше компаній знаходяться у пошуку шляхів інноваційного розвитку, з метою підвищення конкурентоспроможності, оптимізації діяльності, залучення та утримання клієнтів. Враховуючи активну діджиталізація бізнес-процесів та рівень вибагливості клієнтів до компаній – комбінація доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR) стає одним із найперспективніших напрямів інноваційного розвитку торговельного бізнесу.

AR і VR-технології стають стратегічним інструментом розвитку торговельного бізнесу, адже дозволяють підприємствам створювати унікальний клієнтський досвід, що поєднує емоційність і персоналізацію. Завдяки доповненій реальності потенційні клієнти можуть тестувати продукт продажу без фізичного контакту, віртуальна реальність відкриває можливість повного занурення у цифрові магазини. Дослідження показують, що український ринок не є винятком – локальні бренди все активніше впроваджують ці інновації для залучення аудиторії, підвищення лояльності споживачів та оптимізації процесів продажу. Для українського ринку активне впровадження таких технологій означає підвищення конкурентоспроможності, зменшення витрат на утримання торгових площ, розвиток омніканальної взаємодії та формування сучасного іміджу бренду, що є надзвичайно позитивним. Слід зазначити, що AR і VR не лише розширюють інструменти маркетингу, а й змінюють саму модель споживання, що стимулює продажі та підвищує лояльність споживачів [1].

Як зазначено попередньо, в Україні AR/VR тільки починають впроваджувати окремі компанії у рітейлі, нерухомості, освіті, у сфері туризму. Проте вже є позитивний досвід провідих компаній: рітейлери, такі

як «Rozetka» чи «Comfy», тестують елементи доповненої реальності для покращення користувацького досвіду. Це не лише підвищує продажі, а й створює позитивний емоційний зв’язок між брендом і клієнтом.

Отже, значною перевагою інноваційного інструменту є те, що крім маркетингових переваг, AR/VR-технології мають і практичну функцію – знижують витрати на фізичні локації, персонал тощо. Такі інструменти можуть допомогти оптимізувати процеси прийняття рішень, тестування продуктів та створення персоналізованих пропозицій, крім того, ці технології сприяють розширенню ринків збуту, компанії можуть залучати клієнтів із різних регіонів, навіть без фізичної присутності, що є особливо актуальним для українських брендів, які прагнуть виходу на нові ринки.

Підсумовуючи, слід зазначити, що AR/VR-технології у торговельному бізнесі є не просто модною тенденцією, а стратегічним інструментом розвитку. Для українських компаній це відкриває можливість не лише покращити клієнтський досвід, а й вийти на новий рівень конкуренції у глобальному середовищі. Ефективність такого підходу залежить від інтеграції технологій у маркетингову стратегію. Важливим аспектом є те, що AR/VR-технології легко інтегруються, наприклад із BIG Data-аналітикою, це допомагає прогнозувати поведінку споживачів, а також розвивати партнерства між технологічними стартапами та ритейлерами.

Список використаних джерел

1. Устік Т., Шматок М. Інноваційні технології в управлінні брендом на підприємствах малого бізнесу. Економіка та суспільство, (69). 2024 URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-130 (дата звернення 5.11.2025)

Мохненко А.С., доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, обліку та підприємництва, Херсонського державного університету

ВПЛИВ ПРИНЦИПІВ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасна парадигма розвитку економіки все більшою мірою ґрунтується на принципах екологізації, раціонального використання ресурсів, енергоефективності та соціальної відповідальності бізнесу. В умовах глобальних екологічних викликів, зростання впливу змін клімату та посилення ролі стійкого розвитку як ключового орієнтира політики держав і міжнародних організацій, питання інтеграції екологічного підходу в систему управління підприємствами набуває особливої актуальності.

Одним із найважливіших напрямів такої інтеграції виступає формування механізмів управління персоналом у контексті зеленої економіки, які дозволяють поєднати економічні цілі підприємства з екологічними і соціальними імперативами сталого розвитку.

Зелена економіка – це не лише модель економічного розвитку, орієнтована на раціональне використання природних ресурсів, а й система нових соціально-економічних відносин, у центрі якої перебуває людина як суб’єкт і об’єкт сталого розвитку.

Запропонована модель є динамічною системою, у якій усі блоки взаємодіють між собою, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей підприємства через розвиток екологічно орієнтованого персоналу (Рис. 1).

Сутність механізму управління персоналом у зеленій економіці полягає у системному впливі управлінських, організаційних, соціально-психологічних та економічних інструментів на поведінку працівників із метою формування екологічно відповідальної трудової діяльності.

Рис. 1. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства у контексті зеленої економіки.

Джерело: складено авторами

Функціонування цього механізму створює синергетичний ефект – одночасне підвищення конкурентоспроможності, соціальної відповідальності та екологічної результативності діяльності підприємства.

Цей механізм має забезпечувати не лише адаптацію персоналу до нових екологічних вимог, а й активну участь працівників у впровадженні інновацій, спрямованих на скорочення негативного впливу виробництва на довкілля.

Впровадження механізму управління персоналом у контексті зеленої економіки є складним і багатоступеневим процесом, який потребує системного підходу, залучення всіх рівнів управління, а також створення сприятливого організаційного середовища. Практичний аспект цього процесу полягає у перетворенні теоретичних принципів і структурно-функціональної моделі на конкретні управлінські рішення, процедури та інструменти, адаптовані до умов діяльності підприємства.

Запропонований механізм управління персоналом підприємства у контексті розвитку зеленої економіки є універсальним інструментом адаптації організацій до нових екологічних реалій та може бути використаний у практиці промислових, аграрних, енергетичних і сервісних підприємств. Його реалізація сприяє підвищенню не лише економічної, але й соціальної та екологічної стійкості підприємства.

Список використаних джерел:

1. Добровольська О. Зелена економіка: теорія та практика імплементації в Україні. Соціально-економічні проблеми і держава, 2018. №18, стор. 196-205.

2. Tyukhtenko N., Churkina I., Pavlovych O., Mokhnenko A., Burak V. Foreign market entry strategy as a key to the competitiveness of enterprises. Ekonomika APK, 2024. №31(5). P. 86-98.

3. Prystemskyi O., Sakun A., Kostornoi S., Mokhnenko A., Antonov R. Innovations Of The European Digital Space In The Banking Payment Services Market. Studies in Business and Economics, 2025. №20. P. 228-246.

Нестеренко О.Б., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, факультет бізнесу і права, кафедра фінансів, обліку та підприємництва, Херсонський державний університет

ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФІНАНСІВ, ОБЛІКУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки питання досягнення стійкого розвитку безпосередньо пов’язане з рівнем впровадження інновацій фінансових, облікових і підприємницьких процесів. Нововведення стають головною рушійною силою конкурентоспроможності економіки країни, сприяючи ефективному управлінню ресурсами та підвищенню прозорості бізнес-процесів.

Стійке зростання вимагає досягнення паритету між економічними вигодами, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. У цьому контексті інноваційні фінансові інструменти — зокрема цифрові валюти, блокчейн, краудфандинг, смартконтракти — формують нову архітектуру фінансових ринків, змінюють підходи до інвестування та управління ризиками [2, с. 42]. Вони забезпечують швидкість транзакцій, зменшують витрати та підвищують рівень довіри між економічними суб’єктами.

Окремої уваги заслуговує розвиток FinTech-сектору, що інтегрує фінансові послуги з сучасними технологічними рішеннями. Використання штучного інтелекту, методів машинного навчання та аналізу великих даних дає змогу банкам і підприємствам точніше прогнозувати фінансові результати, мінімізувати кредитні ризики та вдосконалювати клієнтський сервіс. Це, своєю чергою, підсилює стабільність фінансової системи й забезпечує її адаптивність до викликів сталого розвитку.

У сфері обліку інноваційні технології сприяють автоматизації процесів, підвищенню точності та оперативності обробки інформації. Впровадження хмарних систем бухгалтерського обліку, блокчейн-реєстрів і аналітичних платформ дозволяє формувати інтегровану інформаційну базу

для прийняття управлінських рішень. Такі технології не лише зменшують витрати часу, а й сприяють прозорості облікових операцій, що є важливим для побудови довіри між державою, бізнесом і громадськістю [3, с. 213].

Інноваційне підприємництво, у свою чергу, відіграє центральну роль у поступі національної економіки, сприяючи переходу до економіки знань. Воно базується на креативності, цифрових бізнес-моделях, партнерських мережах і стартап-культурі, які формують нові підходи до створення вартості [1, с. 123]. Інноваційні підприємства здатні швидко адаптуватися до ринкових змін, впроваджувати енергоефективні технології, мінімізують негативний вплив на довкілля від виробництва та підвищувати рівень соціальної відповідальності.

Таким чином, інтеграція інновацій у фінансову, облікову та підприємницьку діяльність є ключовою умовою досягнення цілей сталого розвитку. Цей процес веде до оптимізації використання наявних ресурсів, забезпечує стабільність економічної системи, стимулює інвестиційну активність і відкриває нові можливості для розвитку малого та середнього бізнесу. Перспективи економічного розвитку визначатимуться здатністю поєднати технологічний прогрес із принципами відповідальності, етичності та довгострокової цінності для суспільства.

Список використаних джерел:

2. Ковальчук В.М. Інноваційне підприємництво: сучасні підходи та практики. Бізнес і право, Т. 2, № 3, 2021, с. 121–127.

3. Писаренко Н.В. та ін. Інноваційні фінансові інструменти та технології: трансформація банківської системи, інвестиційного та фондового ринків. Фінанси, облік і аудит, № 1, 2023, с. 40–50.

4. Антоненко Н.В. Технології обробки фінансової інформації: сучасні підходи та огляд інноваційних рішень. Проблеми економіки, № 2, 2022, с. 210–215.

Паламаренко Я.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
Вороний Д.Р., магістр 1 року заочної форми навчання спеціальності D3 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент в охороні здоров'я»

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Інноваційні підходи до мотивації персоналу сьогодні виступають ключовим інструментом підвищення ефективності підприємницької діяльності, формування конкурентних переваг організацій та забезпечення сталого розвитку бізнесу. Актуальність таких підходів зростає в умовах стрімких змін ринкового середовища, цифровізації бізнес-процесів, високої конкуренції за талановиті кадри та необхідності адаптації до нових технологічних та соціальних викликів. Впровадження сучасних мотиваційних механізмів дозволяє не лише підвищувати продуктивність праці, а й формувати корпоративну культуру, орієнтовану на інновації, соціальну відповідальність, професійний розвиток персоналу та розвиток людського капіталу [1].

У сучасних умовах підприємства все частіше орієнтуються на комплексні програми мотивації, які поєднують фінансові стимули, нематеріальні заохочення, можливості для навчання та професійного росту, впровадження гнучких робочих моделей і дистанційних форматів праці. Крім того, О. О. Герасименко та ін. зазначають, що ефективні мотиваційні стратегії включають елементи корпоративної соціальної відповідальності, програми наставництва, зворотний зв'язок та системи оцінки ефективності, що стимулюють інноваційну активність співробітників та їх участь у розвитку організації [2].

Дослідники Ю. О. Головчук та ін. підкреслюють, що стратегічний підхід до мотивації персоналу передбачає інтеграцію інноваційних

інструментів управління людськими ресурсами та корпоративної культури. Використання цифрових платформ для оцінки продуктивності, впровадження систем KPI, гейміфікації робочих процесів та програм наставництва дозволяє підвищувати залученість співробітників, ефективність командної роботи та адаптивність колективу до змін [3, с. 266-277]. Відповідно такі практики сприяють не лише реалізації стратегічних цілей підприємства, а й формуванню довгострокової мотивації персоналу, орієнтованої на сталий розвиток, розвиток професійних компетенцій та психологічну стійкість кадрів. При цьому поєднання економічних стимулів і соціальної мотивації створює сприятливі умови для підвищення продуктивності праці, розвитку підприємницьких компетенцій, формування позитивного іміджу організації та зміцнення корпоративної культури, що орієнтована на інновації та сталий розвиток [4].

Серед актуальних напрямів інноваційної мотивації у підприємницькій діяльності можна виділити впровадження цифрових інструментів оцінки продуктивності та зворотного зв’язку, розвиток програм наставництва та корпоративного навчання, впровадження гнучких систем винагород та соціальних пільг, стимулювання інноваційної активності співробітників і підтримку їх професійної самореалізації [5, с. 72-77]. Додатково, сучасні підприємства активно використовують аналітичні платформи для персоналізованого оцінювання ефективності праці, що дозволяє виявляти сильні сторони кожного співробітника та адаптувати мотиваційні механізми під індивідуальні потреби. Інтеграція елементів гейміфікації, системи бонусів за досягнення інноваційних цілей, а також регулярний зворотний зв’язок створюють середовище постійного професійного розвитку та підвищення залученості персоналу [6, с. 105-109]. Особлива увага приділяється формуванню корпоративної культури, орієнтованої на інновації та спільну відповідальність, що стимулює співробітників пропонувати нові ідеї та брати участь у процесах трансформації організації. Крім того, застосування комплексних мотиваційних стратегій сприяє зміцненню довіри

між працівниками та керівництвом, підвищує рівень лояльності та зменшує плинність кадрів.

Відтак, інноваційні підходи до мотивації персоналу у підприємницькій діяльності в умовах сталого розвитку виступають не лише інструментом підвищення ефективності бізнесу, а й засобом формування корпоративної культури, що забезпечує довгостроковий розвиток організації та сталий економічний і соціальний ефект, а їх ефективність визначається здатністю поєднувати економічні інтереси підприємства та потреби працівників на основі принципів сталого розвитку, створюючи модель партнерства, довіри та взаємної відповідальності.

Список використаних джерел:

1. Гірняк К.М., Тарасович Л.В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. № 17. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06

2. Герасименко О.О., Потапенко А.В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 49. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350

3. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Рисинець Т.П. Кадровий потенціал і психологічна ефективність у системі проєктного управління. Бізнес Інформ. 2025. № 7. С. 266-277. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-266-277

4. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Рисинець Т.П. Формування психологічної стійкості кадрів в умовах стратегічних змін. Ефективна економіка. 2025. № 7. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.14%20

5. Тимошенко В. Оцінювання моделей мотивації персоналу та їхній вплив на продуктивність командної взаємодії. Збірник наукових праць Державного податкового університету. 2025. № 1. С. 72-78.

6. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2024. № 4 (51). С. 104-109. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14

Потаніна А.Т., викладач фінансово-економічних дисциплін, Чернівецький фаховий коледж технологій та дизайну

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ: РОЛЬ ЦИФРОВИХ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Актуальність теми. Поняття фінансової стійкості підприємства набуло особливо широкого і глибокого значення в Україні в умовах війни. Йдеться не лише про формування достатніх фінансових резервів, а й про здатність підприємств швидко адаптуватися до нових умов та забезпечувати гнучкість ведення бізнесу. Значну роль у цьому процесі відіграють цифрові технології, зокрема у фінансові інструменти.

В умовах загроз для діяльності підприємств, зумовлених енергетичною кризою та ризиками фізичного пошкодження частини інфраструктури, особливе значення набувають мобільні та хмарні фінансові рішення. Вони забезпечують безперервність обліку та управлінських процесів, незалежно від стану фізичної інфраструктури [1], перетворившись на ключову умову виживання та розвитку підприємств.

Метою дослідження є проаналізувати, яким чином цифрові фінансові інструменти стають складовою фінансової стійкості у сучасних умовах.

Огляд джерел. На сьогодні є багато прикладних джерел (кейси Finmap та Monobank) та аналітичних звітів (OECD, UNDP) з теми дослідження. Водночас у науковій літературі спостерігаємо брак досліджень, що стосувалися б українських підприємств і їхніх транзакцій через конкретні цифрові продукти.

Виклад основного матеріалу. Серед фінансових ризиків для українських підприємств в умовах війни можемо назвати такі:

- нові вимоги до касового планування, потреба більш точно прогнозувати та зменшувати касові розриви;

- збільшення операційних витрат;

- необхідність точного обліку збитків;

- затримка платежів та дебіторська заборгованість, що призводять до порушення грошових потоків (Cash-flow).

Перехід до цифрових рішень у сфері фінансів для підприємств дає такі переваги:

1) забезпечення безперервності роботи;

2) здатність продовжувати діяльність та облік в умовах фізичної загрози [2];

3) можливість контролювати фінанси з будь-якої безпечної локації [3, с. 140];

4) можливість працювати в умовах релокації;

5) швидке створення, підписання та погодження документів незалежно від місця перебування;

6) швидке отримання точних звітів.

Найпоширеніші цифрові фінансові рішення для малого та середнього бізнесу в Україні включають:

- локалізовані CRM-рішення (SalesDrive, Sales Creatio, KeyCRM, OneBox та Uspacy) [4];

- впровадження електронного документообігу (ЕДО), наприклад, через платформу Deals onsite;

- використання Monobank як бази FinTech-інфраструктури для ФОП;

- Finmap – онлайн-сервіс з інструментами для управління грошовими потоками (Cash Flow) для малого та середнього бізнесу.

Таблиця 1

Вплив цифрових фінансових технологій на стійкість підприємств

Показник стійкості	**Механізм впливу**
Безперервність роботи	Дистанційна модель FinTech-рішень (наприклад, Monobank) забезпечує безперервність банківського обслуговування
Управління ліквідністю	Інструменти управління Cash-flow (наприклад, Finmap) дозволяють перетворити накопичені фінансові резерви на інструмент протидії непередбачуваним касовим розривам

Прогнозованість	Управління грошовими потоками у реальному часі збільшує контроль за надходженнями та витратами
Безпека даних	Збереження документів у захищених сховищах, незалежно від фізичних загроз
Автоматизація прийняття рішень	Автоматизація фінансового аналізу та звітності з використанням штучного інтелекту (ШІ)

Висновки. Цифрові фінансові технології в умовах війни стали одним із ключових факторів фінансової стійкості українського бізнесу. Щорічне зростання інвестицій у цифрові технології на 18% підтверджує, що бізнес усвідомлює економічну вигоду від впровадження автоматизованих процесів, що сприяє підвищенню фінансової стійкості.

Список використаних джерел:

1. Михайлова К. Як український бізнес адаптувався до умов війни. The Page (pg) – онлайн-медіа про вплив бізнесу на суспільство і суспільства на бізнес. URL: https://thepage.ua/ua/news/yak-biznes-ukrayini-adaptuyetsya-do-vijni-najbilshi-vikliki

2. Електронний документообіг як інструмент бізнес-оптимізації під час кризи. Deals onsite. URL: https://dealssign.com/blog/elektronnyy-dokumentoobih-iak-instrument-biznes-optymizatsii-pid-chas-kryzy-aktualnist-edo-v-kryzovykh-umovakh/

3. Головчак Ю.В. Цифрова трансформація бухгалтерського обліку та аудиту через хмарні рішення. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 20. С.137-142.

4. Азізова М. ТОП CRM-систем України 2025: що змінилося за два роки. Finance.ua. URL: https://finance.ua/ua/goodtoknow/top-crm-system-ukrainy-2025-shcho-zminylosia-za-dva-roky

Пустова З.Д., викладач економічних дисциплін, Відокремленого структурного підрозділу «Машинобудівний фаховий коледж Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара»

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ФІНАНСОВУ СИСТЕМУ (FINTEH, БЛОКЧЕЙН, КРИПТОВАЛЮТИ, DEFI)

Цифровізація фінансової системи є одним із ключових трендів сучасного економічного розвитку. Інноваційні фінансові технології (FinTech), блокчейн, криптовалюти та децентралізовані фінанси (DeFi) формують нову архітектуру глобального фінансового простору, сприяючи підвищенню прозорості, ефективності та доступності фінансових послуг.

Сфера FinTech поєднує інформаційні технології з фінансовими послугами, що дозволяє оптимізувати банківські процеси, розширити доступ до фінансування, розвивати мобільний банкінг, електронні платежі, онлайн-кредитування та цифрові інвестиційні платформи. Популярними FinTech-платформами сьогодні є PayPal – платформа для міжнародних платежів; Monobank – Український мобільний банк; Revolut – мультивалютний мобільний банкінг; Robinhood – платформа для інвестицій та трейдингу, Coinbase – біржа криптовалют, Stripe – платіжна система для бізнесу. Згідно з міжнародними тенденціями, інвестиції у FinTech-сектор зростають щороку, а цифрові сервіси дедалі більше витісняють традиційні фінансові установи [1].

Технологія розподіленого реєстру (DLT) забезпечує незмінність, прозорість і безпеку фінансових операцій. Блокчейн усуває потребу у посередниках, знижує транзакційні витрати, підвищує швидкість обробки платежів і створює можливості для нових бізнес-моделей – від «розумних контрактів» до токенізації активів. Зараз до блокчейн-технологій є зацікавленість представників різноманітних сфер, оскільки ця технологія дійсно може використовуватися практично всюди та має потенціал змінити

усталені способи взаємодії людей. Нижче представлені сферами суспільної діяльності, де використання блокчейну уже стало успішним, та з тими, де це використання має найбільший потенціал:

• Смарт-контракти: блокчейн дозволяє кодувати прості контракти, які будуть виконані тоді, коли будуть виконані певні наперед визначені умови. Основний принцип таких контрактів полягає в повній автоматизації та достовірному виконанні усіх договірних відносин (наперед визначених умов).

• Економіка спільного використання (The sharing economy): блокчейн-платформи можуть виступати майданчиками, де можуть бути здійсненні одноранговi платежі, тобто без необхідної присутності третьої сторони.

• Краудфандинг: блокчейн виводить на новий рівень усталені методи пошуку капіталу для різних стартапів через ICO (Initial Coin Offering) – первинне розміщення монет, коли компанія здійснює емісію та продає інвесторам нові криптовалюти.

• Управлінська сфера: блокчейн може забезпечити повну прозорість виборів чи будь-якого іншого виду опитування [2].

Криптовалюти – новий вимір фінансової децентралізації. Біткоїн, Ефіріум та інші криптовалюти стали альтернативою традиційним платіжним системам. Вони формують нові механізми обігу вартості, дозволяють здійснювати транскордонні платежі без банків-посередників, але водночас несуть ризики волатильності, регуляторної невизначеності та кіберзагроз.

Найпопулярнішими криптовалютами на сьогодні є Bitcoin (BTC) – перша і найпоширеніша криптовалюта, створена у 2009 році Сатоші Накамото; Ethereum (ETH) – криптовалюта, що також підтримує смарт-контракти; Tether (USDT) – стейблкоїн, вартість якого прив’язана до долара США; Ripple (XRP) – використовується для міжнародних транзакцій у фінансових установах; Cardano (ADA), Binance Coin (BNB), Solana (SOL) – інші популярні криптовалюти з різним функціональним призначенням [1].

DeFi – децентралізовані фінанси як наступний етап еволюції фінансових послуг. DeFi-платформи функціонують на базі смарт-контрактів у блокчейн-мережах і дозволяють користувачам здійснювати кредитування, страхування, торгівлю, інвестування без участі централізованих установ. DeFi, як інноваційна галузь цифрової трансформації, володіє вражаючим набором переваг, які можуть вплинути на економічну стійкість та доступність фінансових послуг у всьому світі. Децентралізація, прозорість та низькі комісії роблять DeFi привабливим для користувачів, а доступність інвестицій та страхування на основі криптовалют розширюють фінансову інклюзію. Це створює умови для більшої фінансової інклюзивності, але водночас підвищує ризики шахрайства, відсутності нагляду та правового захисту [3, с. 105].

Серед основних викликів – регуляторна невизначеність, ризики кібербезпеки, потреба у фінансовій грамотності та адаптації нормативної бази до нових технологій. Перспективи – розвиток цифрових валют центральних банків (CBDC), інтеграція FinTech у традиційний банківський сектор, створення гібридних моделей централізовано-децентралізованих фінансів.

Цифровізація фінансової системи є невідворотним процесом, який докорінно змінює роль фінансових інститутів, підходи до управління ризиками та структуру світового ринку капіталу. Інновації FinTech, блокчейну, криптовалют і DeFi сприяють формуванню нової фінансової екосистеми, орієнтованої на прозорість, децентралізацію та стійкість. Разом з тим, для забезпечення сталого розвитку цифрової економіки необхідні ефективні механізми регулювання і стандартизації до нових фінансових технологій.

Список використаних джерел:

1. Морозова Л.С., Федорчук Д.Р. Економічна сутність цифрових фінансових інструментів. Ефективна економіка. 2025. № 2.

2. Ameer Rosic. What is Blockchain Technology? A Step-by-Step Guide For Beginners. – https://blockgeeks.com/guides/what-is-blockchain-technology/

3. Доценко О.В., Чубка І.А. DEFI: ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВИ. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна». 2023. № 105. С. 94-105.

Ратушний В.Є., аспірант, Національний університет «Львівська політехніка»

ПІСЛЯВОЄННІ ПРІОРИТЕТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВИМ СЕКТОРОМ

Післявоєнна відбудова України висуває нові вимоги до системи публічного управління, зокрема у сфері житлової політики. Зруйнована житлова інфраструктура, внутрішнє переміщення мільйонів громадян, демографічні зміни та потреба у формуванні безпечного й енергоефективного житлового фонду потребують цілісного стратегічного підходу.

Житловий сектор є не лише соціальною, а й економічною основою стабільності, індикатором якості життя та передумовою повернення населення на деокуповані території. Тому ефективне стратегічне планування у цій сфері стає ключовим чинником модернізації державного управління.

Згідно з оцінками, в Україні зареєстровано 222 424 житлових будівлі, які зазнали пошкоджень або були зруйновані. При цьому лише близько 30% таких об’єктів було відновлено. Питання ускладнюються через недостатню кількість соціального житла, застарілі системи управління житлово-комунальним господарством і обмеженість ресурсів на рівні місцевих бюджетів [1].

Крім того, спостерігається дефіцит стратегічних документів на регіональному рівні, які б інтегрували питання житлової політики в загальну систему територіального розвитку.

Стратегічне планування виступає інструментом узгодження державних, регіональних і місцевих інтересів у процесі відновлення житла. Воно передбачає:

– оцінку потреб населення у різних типах житла (тимчасовому, соціальному, комерційному);

– визначення пріоритетних територій для відбудови;

– розроблення фінансово-економічних моделей, що поєднують державні, місцеві та приватні ресурси;

– моніторинг ефективності реалізації програм відновлення.

Ефективне планування можливе лише за умови переходу від фрагментарних рішень до системного підходу, заснованого на принципах сталого розвитку, відкритості, партнерства та інноваційності.

Основні напрями, які мають стати стратегічними орієнтирами державної політики у житловому секторі, включають [2; 3]:

1. Відновлення та модернізація житлової інфраструктури. Пріоритетом має стати не лише фізичне відновлення житла, а й впровадження сучасних стандартів енергоефективності, безпеки та інклюзивності.

2. Розвиток державно-приватного партнерства (ДПП). Залучення бізнесу до будівництва житла для внутрішньо переміщених осіб, створення стимулів для інвесторів через податкові та кредитні механізми.

3. Децентралізація управління житловою політикою. Надання більших повноважень громадам у визначенні місцевих пріоритетів відбудови, плануванні територій та контролі за якістю виконання робіт.

4. Цифровізація управлінських процесів. Впровадження електронних систем моніторингу відновлення житлового фонду, реєстрів зруйнованого майна, автоматизація розподілу фінансування.

5. Соціальна орієнтованість політики. Розроблення програм доступного та соціального житла для вразливих категорій громадян, стимулювання іпотечного кредитування для молоді.

6. Інтеграція європейських стандартів. Використання досвіду країн ЄС у сфері зеленого будівництва, публічного управління проектами реконструкції та фінансової прозорості.

Для ефективного стратегічного управління відбудовою житлового сектору необхідно:

– посилити координацію між центральними та місцевими органами влади;

– створити Національну стратегію житлової політики України до 2035 року;

– забезпечити інтеграцію стратегічних цілей відбудови у державні програми розвитку регіонів;

– розширити співпрацю з міжнародними фінансовими інституціями для залучення грантових і кредитних ресурсів.

Післявоєнна трансформація публічного управління у житловому секторі вимагає переходу від кризових заходів до довгострокового стратегічного планування. Його ефективність визначатиметься узгодженістю державних та місцевих рішень, орієнтацією на потреби громадян і впровадженням європейських принципів сталого розвитку.

Реалізація зазначених пріоритетів створить передумови не лише для відновлення зруйнованого житлового фонду, а й для формування нової моделі соціально орієнтованої, енергоефективної та конкурентоспроможної системи житлового господарства України.

Список використаних джерел:

1. Зареєстровано 222424 зруйнованих та пошкоджених житлових будівель. Відновлено 30%. URL: https://skilky-skilky.info/zareiestrovano-222424-zruynovanykh-abo-poshkodzhenykh-zhytlovykh-budivel-vidnovleno-30.

2. Білецький І.В. Основні тенденції розвитку будівельного сектору житлової нерухомості України. Причорноморські економічні студії. 2022. Вип. 77. С. 13-19.

3. Дзюрах Ю.М., Гавриляк С.А.Обґрунтування напрямів державного регулювання провадження інвестиційних енергозберігаючих заходів у житловому секторі. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 10. С. 236-240.

Сакун А.Ж., к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет
Гаврилова С.А., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, Херсонський державний аграрно-економічний університет

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Цифрова трансформація в бухгалтерському обліку вже давно перестала бути додатковою перевагою — сьогодні це ключова умова ефективної роботи підприємств. Сучасні компанії та бухгалтери активно впроваджують цифрові сервіси та інноваційні технології, що дають змогу автоматизувати облікові процедури, підвищити точність даних і відповідати новим вимогам регуляторів. Перехід від трудомістких ручних операцій та роботи в традиційних електронних таблицях до комплексних автоматизованих систем змінює підхід до формування фінансової звітності та відкриває можливості для якісно нового рівня управління фінансовою інформацією [1].

В умовах кризових економічних змін облік перетворюється на ключовий елемент інформаційної взаємодії між усіма рівнями управління, забезпечуючи аналітичну базу для ухвалення рішень, моніторингу та прогнозування. Дослідження міжнародних підходів (OECD, IFAC, RDNA4) підтвердило, що ефективна післявоєнна відбудова підприємницького середовища можлива лише за умови функціонування цілісної інтегрованої системи обліку, контролю та управління[2]. Така система повинна гарантувати достовірність інформації, уніфікованість методик, цифрову сумісність та прозору підзвітність перед державними інституціями й міжнародними партнерами, що забезпечує довіру та стабільність економічних процесів.

Одним з ключових аспектів цифровізації є використання ERP-систем (Enterprise Resource Planning) для консолідації обліку, виробництва,

закупівель, продажів, логістики, фінансів та людей в єдиний інформаційний простір. Системи, такі як SAP, Oracle, BAS ERP, Microsoft Dynamics, забезпечують швидку та ефективну доставку бази даних організації та зменшують ризик помилок. Важливим аспектом є хмарні технології, які дозволяють виконувати облік з будь-якого місця або без фізичного розташування та пристрою. Це спрощує мобільність підприємства та допомагає зменшити витрати, пов'язані з підтримкою локальних серверів[3]. Хмарний облік не лише дозволяє створювати та генерувати звіти онлайн, але й надає можливості для миттєвого обміну документами з контрагентами через M.E.Doc, Вчасно, Paperless тощо. Штучний інтелект (AI) та машинне навчання стають все більш поширеними в сучасному обліку. Вони можуть виконувати завдання, такі як автоматична ідентифікація первинних документів, операцій, звітів та виявлення помилок або шахрайства. Це призводить до значного підвищення точності та ефективності облікового процесу. Однією з найінноваційніших та найперспективніших серед них є блокчейн. Спершу створений як технологічна основа для криптовалют, він швидко вийшов за межі цього застосування й сьогодні розглядається як потужний інструмент модернізації різних секторів економіки. У бухгалтерському обліку та аудиті блокчейн дедалі частіше визнається технологією, здатною суттєво підвищити прозорість, надійність і ефективність фінансових процесів, відкриваючи нові можливості для контролю та підтвердження достовірності даних[4].

Однак, хоча є очевидні переваги, цифровізація обліку не є легкою. Негайним фактором є, перш за все, дороге програмне забезпечення та те, як воно впроваджується. Потім є проблема недостатніх цифрових навичок у бухгалтерів, які можуть не завжди мати доступ до сучасних інструментів автоматизації. Кібербезпеці слід приділяти особливу увагу, оскільки зростання обсягу даних в електронному форматі підвищує ризики несанкціонованого доступу. Все ще існує проблема, пов'язана з регуляторною архітектурою: відсутність належного регулювання

електронного документообігу, зберігання даних та хмарних послуг у фінансовій звітності.

Останні роки принесли суттєві зміни у сферу бухгалтерського обліку та аудиту, значною мірою зумовлені стрімким розвитком цифрових технологій.

Автоматизація облікових процесів забезпечує формування достовірної та релевантної інформації, яка слугує базою для ухвалення управлінських рішень, розроблення стратегічних планів і здійснення контролю. У цифровій економіці професійна роль бухгалтера зазнає суттєвої трансформації: він дедалі більше виступає аналітиком, консультантом і стратегічним партнером керівництва. Такий фахівець здатний інтерпретувати великі масиви даних, формувати рекомендації та визначати перспективні напрями розвитку бізнесу.

Забезпечення успішної цифрової трансформації вимагає інвестицій у сучасні технології, підготовку персоналу та адаптацію нормативно-правової бази до нових умов. Таким чином, цифровий облік постає не лише як технологічне вдосконалення, а як комплексна інституційна система, що зміцнює конкурентні переваги підприємства та сприяє його довгостроковому розвитку.

Список використаних джерел:

1.Digital Transformation Finance and Accounting. URL: https://www.dfinsolutions.com/knowledge-hub/thought-leadership/knowledge-resources/digital-transformation-finance-and-accounting

2.Сакун, А. Ж. (2025). Інтеграція облікової політики та контрольно-управлінського інструментарію підтримки підприємництва у процесі повоєнної відбудови. Актуальні питання економічних наук, (16). https://doi.org/10.5281/zenodo.17593914

3.Спільник П., Забігайло В., Забігайло О. Цифрова трансформація в бухгалтерському обліку: тренди та перспективи. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 2. С. 372-384. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.02.372

4.Іванова Н.А., Мільман Л.М., Сакун А.Ж. Застосування блокчейн-технологій у бухгалтерському обліку та аудиті: аналіз інноваційних можливостей у контексті цифрової трансформації. Економіка. Фінанси. Право. 2024. (2). С. 14-17. https://doi.org/10.37634/efp.2024.2.3

Сергієнко М.В. аспірант кафедри економіки, менеджменту та адміністрування, Херсонський державний університет
Гайдичук А.М. аспірант кафедри економіки, менеджменту та адміністрування, Херсонський державний університет

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Процеси європейської інтеграції відкривають перед Україною нові можливості для економічного розвитку, технологічного оновлення та структурної модернізації господарської системи. У цьому контексті мале підприємництво відіграє ключову роль, адже воно є основою ринкової економіки, джерелом інновацій, зайнятості та розвитку місцевих громад.

Водночас інтеграція до єдиного європейського простору потребує від малого бізнесу підвищення конкурентоспроможності, адаптації до норм і стандартів ЄС, впровадження інноваційних технологій, екологічної відповідальності та цифрової трансформації.

Мале підприємництво є ключовим елементом ринкової економіки Європейського Союзу, де воно формує понад 99 % усіх підприємств, забезпечує близько двох третин робочих місць і понад половину ВВП. Для України розвиток цього сектору є важливим чинником підвищення стійкості економіки, диверсифікації виробництва та інтеграції у внутрішній ринок ЄС.

Функціональна роль малого бізнесу в євроінтеграційному контексті полягає у:

– формуванні інноваційного потенціалу на мікрорівні;

– зміцненні експортного потенціалу країни через участь у транскордонних проєктах;

– забезпеченні соціальної стабільності через зайнятість і розвиток місцевих громад.

Проте, порівняно з країнами ЄС, український сектор малого підприємництва має нижчий рівень продуктивності праці, інноваційності та фінансової спроможності. Це зумовлює потребу у стратегічному переосмисленні пріоритетів його розвитку.

На основі аналізу поточних тенденцій і цілей євроінтеграції можна визначити такі ключові стратегічні пріоритети розвитку малого підприємництва:

1. Інституційне зміцнення малого бізнесу. Розвиток сприятливого правового середовища, дерегуляція, спрощення дозвільних процедур, удосконалення податкової політики, підтримка стартапів і мікропідприємств.

2. Інноваційно-технологічна модернізація. Стимулювання інноваційної діяльності, цифровізація бізнесу, автоматизація виробничих і управлінських процесів, розвиток індустрії 4.0, залучення венчурного капіталу.

3. Фінансова підтримка та доступ до капіталу. Розширення доступу до банківського кредитування, мікрофінансування, грантових програм ЄС, створення гарантійних та венчурних фондів підтримки МСП.

4. Розвиток експортного потенціалу. Сприяння виходу малих підприємств на ринки ЄС, розвиток експортної інфраструктури, консультаційних центрів, участь у програмах транскордонного співробітництва.

5. Розвиток регіонального підприємництва. Формування локальних бізнес-екосистем, кластерів і хабів розвитку МСП, що сприятиме децентралізації економіки та розвитку територій.

Для забезпечення ефективної інтеграції малого бізнесу до європейського ринку необхідно реалізувати комплекс державних заходів, серед яких:

– створення Національної стратегії розвитку МСП до 2030 року, узгодженої з політикою ЄС;

– упровадження європейських стандартів “Small Business Act for Europe”, орієнтованих на принцип “Think Small First”;

– формування інституцій підтримки підприємництва — агенцій розвитку бізнесу, регіональних центрів інновацій, хабів цифрової трансформації;

– розвиток партнерства між владою, бізнесом і науковими установами для формування інноваційного середовища;

– участь у європейських програмах фінансування (COSME, InvestEU, Erasmus for Young Entrepreneurs);

– посилення міжнародної кооперації та інтеграції українських МСП у європейські ланцюги доданої вартості.

Такі заходи сприятимуть зміцненню спроможності малого бізнесу, підвищенню його ефективності, адаптації до європейських стандартів і стійкому економічному зростанню.

Мале підприємництво є стратегічним чинником інтеграції України до європейського економічного простору. Його розвиток має ґрунтуватися на системному підході до управління, інноваціях, екологічній відповідальності, цифровізації та соціальній орієнтації бізнесу.

Формування ефективних механізмів підтримки малого бізнесу дозволить не лише підвищити його конкурентоспроможність, а й зміцнити економічну незалежність України, сприяти створенню робочих місць, інновацій та розвитку регіонів.

Реалізація стратегічних пріоритетів розвитку малого підприємництва в умовах євроінтеграційних процесів має стати одним із ключових напрямів державної економічної політики на шляху до сталого розвитку та членства в Європейському Союзі.

Список використаних джерел:

1. Mokhnenko A., Kishka I., Chmut O. Prospects for the development of social entrepreneurship in Ukraine taking into account the experience of the European union // Економіка. Фінанси. Право, 2025. № 2. С. 102-105.

2. Mokhnenko A., Kishka I. Model of increasing the competitiveness of enterprises in the context of European integration development. Сталий розвиток економіки, №5 (56), С. 21-25.

Смелянська В.В., здобувач
Науковий керівник: Волохова І.С., д.е.н., професор, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса

ІНШУРТЕХ ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРАХОВОГО РИНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Страхування є важливим елементом фінансової стабільності суспільства, оскільки дозволяє ефективно управляти ризиками та зменшувати наслідки непередбачуваних подій. Сучасні тенденції цифрової трансформації спричинили появу нового явища – іншуртех, яке поєднує страхування з передовими технологіями, такими як штучний інтелект, блокчейн, аналітика великих даних, хмарні рішення, тощо.

«Нові підходи до страхування шляхом використання технологічних інновацій, призначених для підвищення ефективності поточної моделі страхової індустрії, отримали назву іншуртех» [1, с. 119]. Основна мета таких інновацій – зменшення транзакційних витрат, спрощення страхових процедур і створення нових форматів взаємодії з клієнтами.

Ключові напрями розвитку іншуртех включають:

- мобільні платформи та онлайн-поліси, які забезпечують миттєвий доступ до страхових продуктів без фізичного контакту;
- штучний інтелект (AI) та машинне навчання для оцінки ризиків, виявлення шахрайства та підвищення точності андеррайтингу;
- блокчейн, який підвищує прозорість угод і знижує витрати на адміністрування полісів;
- інтернет речей (IoT) – використання сенсорів у транспорті, медицині чи агросекторі для формування індивідуальних страхових тарифів;
- big data-аналітика, що дозволяє розробляти персоналізовані пропозиції та прогнозувати поведінку споживачів [2, с. 20].

Цифрові технології змінюють не лише операційну модель страховиків, але й саму логіку функціонування ринку. Основними результатами іншуртех-трансформації є підвищення клієнтоорієнтованості, зниження вартості послуг, розширення ринку (послуги стають доступними для малого бізнесу та населення з низьким доходом), підвищення прозорості та боротьба з шахрайством через унеможливлення маніпуляції з полісами та виплатами. Окрім цього, інновації у сфері страхування сприяють формуванню фінансової інклюзії, підтримують зелені ініціативи (наприклад, страхування від кліматичних ризиків) і створюють умови для соціально відповідального бізнесу [3, с. 213].

Іншуртех стає ключовим драйвером цифрової трансформації страхового ринку, забезпечуючи прозорість, ефективність і клієнтоорієнтованість страхових послуг. В умовах цифрової економіки такі інновації сприяють підвищенню конкурентоспроможності компаній і сталому розвитку фінансової системи загалом. Для України важливо підтримувати розвиток іншуртех через сприятливе регуляторне середовище, партнерство між страховими компаніями та IT-сектором, а також розвиток фінтех-екосистеми.

Список використаних джерел:

1. Матвійчук Л. Insurtech в системі управління бізнес-процесами страхових компаній. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 4. С. 115–121. URL: https://surl.li/kvrmti (дата звернення: 10.11.2025).

2. Здебська В. Г. Розвиток Іншуртех в Україні : кваліфікаційна робота. Київ, 2025. 92 с. URL: https://surl.li/exarvc

3. Віленчук О. М. Інноваційні трансформації у сфері страхового бізнесу. Цифрова трансформація фінансової системи України та країн v-4 в умовах євроінтеграції. Digital transformation of the financial system of Ukraine and v4 countries in the context of european integration : зб. тез IV міжнар. науково-практ. інтернет-конф., м. Дубляни, 16 трав. 2024 р. Дубляни, 2024. С. 210–216. URL: https://surli.cc/gcnmxa

Ткаченко К.Л. здобувачка вищої освіти, 3 курсу, спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, Херсонський державний університет
Петренко В.С. д.е.н., доцентка, завідувачка кафедри фінансів, обліку та підприємництва, Херсонський державний університет

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ФІНАНСІВ

Сучасні тенденції розвитку економіки характеризуються зростанням ролі цифрових технологій у всіх сферах суспільного життя, зокрема у системі державних фінансів. Цифровізація податкового адміністрування є одним із ключових напрямів реформування фінансового сектора України, що покликана забезпечити прозорість, ефективність і контроль за рухом фінансових потоків. В умовах глобальної діджиталізації та інтеграції до європейського фінансового простору, модернізація механізмів оподаткування стає необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності національної економіки [1].

Проблематику цифровізації податкової системи досліджують сучасні українські й зарубіжні науковці (М. Хмиз, П. Латковський, О. Чудак, І. Цюцяк та ін.), які наголошують, що діджиталізація змінює не лише технологічні аспекти адміністрування, а й його філософію – від контролюючої до сервісно-аналітичної моделі взаємодії між державою і платником податків.

У працях зазначених авторів підкреслюється, що цифрові платформи створюють передумови для формування «інтелектуальної податкової системи», заснованої на принципах прозорості, автоматизації, достовірності даних і зменшення людського фактору.

Цифровізація податкового адміністрування – це процес упровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність податкових органів з метою оптимізації процедур обліку, звітності, контролю та аналітики. Її зміст охоплює три взаємопов'язані складові:

Технологічну, що передбачає автоматизацію процесів, використання штучного інтелекту, Big Data, блокчейн-технологій та електронного документообігу;

Організаційну, яка включає цифрову компетентність персоналу, інтеграцію електронних сервісів і формування культури електронної взаємодії;

Правову, що забезпечує нормативне врегулювання процесів цифровізації, захист персональних даних і кібербезпеку.

Застосування цифрових технологій у податковому адмініструванні забезпечує низку ефектів:

- скорочення часу обробки податкових документів і вартості контролю;
- підвищення якості аналітики і прогнозування надходжень;
- зниження ризиків ухилення від оподаткування;
- формування прозорого середовища взаємодії між платником та органом контролю.

В Україні прикладами успішної цифрової інтеграції є програмні РРО, е-декларування активів, електронний кабінет платника, єдиний реєстр податкових накладних. Разом із тим, практика їх використання виявила низку проблем: надмірну формалізацію рішень системи моніторингу ризиків, часті відмови у реєстрації накладних, недостатню інтеграцію між базами даних та недосконалий захист інформації [3;4].

Для комплексної оцінки стану цифровізації доцільно виділити три рівні цифрової зрілості податкового адміністрування наведені на рис. 1.

Рис. 1. Піраміда цифрової зрілості податкового адміністрування

Україна нині перебуває між першим і другим рівнями, рухаючись у напрямі створення національної цифрової податкової екосистеми (e-Tax Ecosystem), яка повинна інтегрувати фіскальні сервіси, банківські операції, дані про фінансову звітність і платіжні системи [2;3].

Повна реалізація потенціалу цифровізації неможлива без узгодження інституційних реформ і правового забезпечення. Відсутність єдиних стандартів цифрового адміністрування, обмеженість фінансових ресурсів, дефіцит кваліфікованих IT-фахівців у податковій службі та недосконалість кіберзахисту гальмують процес модернізації. Тому цифровізація має розглядатися як інвестиційний проєкт державного рівня, що поєднує економічні, технологічні й соціальні аспекти [3;5].

Цифровізація податкового адміністрування є ключовим інструментом підвищення ефективності фіскальної політики держави та зміцнення бюджетної дисципліни. Вона повинна реалізовуватися за принципом інтегрованої податкової екосистеми, де всі процеси – від нарахування до контролю – здійснюються автоматизовано та прозоро. Для забезпечення стійкості цифрових реформ необхідно оновити законодавчу базу, створити єдині технічні стандарти, посилити кібербезпеку та інституційний потенціал Державної податкової служби. Важливим напрямом подальших досліджень є розроблення моделі індикаторів цифрової зрілості податкового адміністрування та оцінка їх впливу на надходження до бюджету.

Список використаних джерел:

1. Digitalisation of the tax system and tax regulation as a tool to combat the shadow economy / M. Khmyz et al. Path of science. 2023. Vol. 9, no. 9. P. 1008–1014. URL: https://doi.org/10.22178/pos.96-13 (date of access: 06.11.2025).

2. Latkovskyi P. P. Digitalization of tax administration in Ukraine: main acquisitions and problems. Economic theory and law. 2024. Vol. 4, no. 59. P. 58–78. URL: https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-59-4-58 (date of access: 06.11.2025).

3. Цюцяк А., Цюцяк І., Цюцяк В. Цифровізація податкової системи: сучасний стан, проблеми і перспективи. Галицький економічний вісник. 2023. № 4 (83). URL:https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/83/1188.pdf.

4. Чудак, О. М. Напрями розвитку правового регулювання цифровізації адміністрування податків та зборів з огляду на стратегічні цілі реформування податкової системи. Академічні візії, 2024. №38. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1698

5. Чудак, О. М. "Транформація правового регулювання адміністрування податків і зборів в контексті цифровізації." Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки. 2023. Том 34 (73). № 1. URL: https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/1_2023/17.pdf

Хорольський М.В., здобувач
Науковий керівник: Волохова І. С., д.е.н., професор, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна

МІКРОСТРАХУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

В умовах економічних криз, соціальних ризиків і нерівного доступу до фінансових ресурсів питання фінансової інклюзії набуває стратегічного значення. Мікрострахування є невід'ємною складовою концепції фінансової інклюзії, яка передбачає забезпечення широкого доступу населення до базових фінансових послуг: кредитування, заощаджень, платежів, інвестицій та страхування. Для багатьох людей із низьким доходом саме страхування може стати ключовим фактором фінансової стабільності, оскільки воно дозволяє уникнути бідності у разі настання непередбачуваних подій.

Мікрострахування – це система страхових послуг, спрямованих на людей із низьким рівнем доходу, які зазвичай не мають доступу до традиційного страхування [1]. Воно передбачає невисокі страхові премії, спрощені процедури оформлення та швидку виплату відшкодувань. Основні принципи мікрострахування: доступність, простота, прозорість і соціальна орієнтація. Часто мікрострахові продукти пропонуються через місцеві громади, кредитні спілки, мобільних операторів або неурядових організацій, що дозволяє охопити широкі верстви населення у віддалених або малозабезпечених регіонах.

За даними Світового банку [2] близько 1,4 млрд. людей не мають банківських рахунків, тому спрощені страхові продукти стають для них першою формою фінансової інтеграції. Успішні приклади реалізації спостерігаються в Індії, Кенії та Латинській Америці. Для України подібні ініціативи мають потенціал, особливо в аграрних регіонах та серед внутрішньо переміщених осіб.

Система мікрострахування допомагає зменшити вразливість населення до ризиків, пов’язаних із хворобами, стихійними лихами чи втратою доходу. Це не лише економічний, а й соціальний механізм стабілізації, який підвищує довіру до фінансових інституцій [3]. У поєднанні з мікрокредитуванням і соціальними програмами воно створює ефект синергії, підсилюючи загальну соціальну стійкість.

Основними бар’єрами залишаються низький рівень фінансової грамотності, нестача ресурсів у страхових компаній та слабке правове регулювання. Також важливим викликом є необхідність забезпечення балансування між соціальною метою й економічною стійкістю страхових компаній.

Подальший розвиток мікрострахування можливий завдяки цифровізації – мобільним застосункам, онлайн-платформам, що дозволяють знизити адміністративні витрати. Важливо також налагоджувати партнерство між державою, страховиками, банками та громадськими організаціями.

Мікрострахування відіграє важливу роль у просуванні фінансової інклюзії, забезпечуючи доступ до базових страхових послуг для соціально вразливих груп. Воно зміцнює соціальну стійкість, допомагаючи домогосподарствам справлятися з ризиками без втрати економічної активності. Для України перспективним напрямом є впровадження пілотних програм на місцевому рівні, підтриманих державними і міжнародними структурами. Ефективна інтеграція мікрострахування у фінансову систему сприятиме сталому розвитку та підвищенню добробуту населення.

Список використаних джерел:

1. Churchill C., Matul M. Protecting the Poor: A Microinsurance Compendium, Volume II. International Labour Organization, 2012.
2. World Bank. Global Findex Database 2021. Washington, DC: World Bank, 2021.
3. Alderman H., Paxson C. Do the Poor Insure? Evidence on Vulnerability and Risk. World Bank Research Observer, 2020.

Чмут О.О., аспірант кафедри економіки, менеджменту та адміністрування, Херсонський державний університет

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

В умовах динамічних змін ринкового середовища, глобалізації економіки та посилення екологічних викликів особливого значення набуває концепція сталого розвитку підприємства, що передбачає збалансування економічних, соціальних і екологічних інтересів у процесі господарської діяльності. Одним із ключових інструментів досягнення сталості виступає інноваційне підприємництво, яке поєднує креативність, технологічні зміни та стратегічну гнучкість.

Сталий розвиток підприємства – це довгострокова здатність суб'єкта господарювання забезпечувати ефективність діяльності, зберігаючи природні ресурси, підтримуючи соціальну рівновагу та створюючи економічну додану вартість.

В основі цієї концепції лежить принцип "трикутника сталості" (sustainability triangle), який охоплює три взаємопов'язані складові:

– економічну – підвищення продуктивності, прибутковості, фінансової стабільності;

– соціальну – формування сприятливого середовища праці, розвиток людського капіталу, корпоративну відповідальність;

– екологічну – раціональне використання ресурсів, екологізацію виробництва, зменшення шкідливого впливу на довкілля.

Сталий розвиток у сучасному підприємництві вимагає переходу від традиційних моделей господарювання до інноваційних — заснованих на знаннях, технологіях та цифрових рішеннях.

Інноваційне підприємництво – це вид підприємницької діяльності, спрямований на створення, впровадження та комерціалізацію нових

продуктів, процесів або організаційних рішень. Його сутність полягає у перетворенні науково-технічного потенціалу на економічний результат.

Інноваційне підприємництво сприяє сталому розвитку підприємства через такі механізми:

– економічний ефект: зростання продуктивності праці, підвищення конкурентоспроможності, оптимізація витрат;

– соціальний ефект: створення робочих місць, розвиток персоналу, підвищення соціальної відповідальності бізнесу;

– екологічний ефект: упровадження екологічно чистих технологій, зниження енергоспоживання, утилізація відходів.

У сучасних умовах інноваційність стає визначальним фактором виживання підприємств, особливо у висококонкурентних галузях. Підприємства, що активно впроваджують інновації, швидше адаптуються до змін зовнішнього середовища, зберігаючи баланс між прибутковістю та відповідальністю.

Розвиток підприємства на інноваційних засадах передбачає впровадження інновацій у такі ключові сфери:

1. Управлінські інновації. Використання цифрових технологій управління (ERP, CRM, BI-системи), впровадження принципів agile-менеджменту, децентралізація управлінських рішень, розвиток корпоративної культури інновацій.

2. Технологічні інновації. Модернізація виробничих процесів, автоматизація, застосування енергоефективного обладнання, використання технологій штучного інтелекту та Інтернету речей (IoT) для моніторингу виробництва.

3. Маркетингові інновації. Розвиток цифрового маркетингу, створення екологічно орієнтованих брендів, упровадження моделей клієнтоцентричності, використання big data для аналізу поведінки споживачів.

4. Організаційні інновації.Запровадження інноваційних форм співпраці – кластерів, бізнес-інкубаторів, стартап-платформ, партнерств з науковими установами, що сприяють розвитку екосистеми підприємництва.

Завдяки цим напрямам підприємство може досягати комплексних результатів: економічного зростання, екологічної стабільності та соціальної відповідальності.

Таким чином, інноваційне підприємництво виступає рушійною силою формування стратегічної стійкості підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Інноваційне підприємництво є ключовим чинником сталого розвитку сучасного підприємства, що забезпечує гармонійне поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Підприємства, які орієнтуються на інноваційний шлях розвитку, демонструють більшу адаптивність до змін ринкового середовища, здатність до саморозвитку та стратегічної гнучкості. Подальші дослідження мають бути спрямовані на формування методичних підходів до оцінювання рівня інноваційної сталості підприємства, визначення індикаторів його ефективності та впливу на національну економіку.

Список використаних джерел:

1. Мохненко А., Остроус Г.С. The strategy of personnel management of an enterprise in the conditions of European integration as a factor in increasing its competitiveness. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2025. №21.

2. Мохненко А.С., Антонов Р.А. Підвищення конкурентоспроможності ІТ-підприємства в умовах трансформаційних змін: вплив виходу на міжнародні ринки. Здобутки економіки: перспективи та інновації. Серія "Економіка", 2025. № 15.

3. Мохненко А.С., Гайдичук А.М., Сергієнко М.В. Особливості формування конкурентних переваг підприємств кондитерської галузі. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2025. № 19.

Шелудько С.А. к.е.н., доцент,
докторант кафедри публічних фінансів,
Державний податковий університет

ОБОРОТ КРИПТОАКТИВІВ ЯК ЧИННИК ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Управління фінансовою безпекою сучасної держави передбачає ідентифікацію, оцінювання, прогнозування та врахування численних чинників економічної та неекономічної ґенези. У випадку забезпечення належного захисту національних фінансових інтересів такої країни як Україна, що тривалий час перебуває під впливом екзистенційних потрясінь (пандемія, війна), особливої актуальності набувають фактори, що перебувають на межі зовнішнього та внутрішнього середовища управління та породжені, водночас, дією як ринкових, так і неринкових механізмів. Прикладом подібних чинників є криптоактиви (криптовалюти, віртуальні активи), оборот яких давно перейшов з категорії виключень до категорії нормальної господарської практики.

У контексті забезпечення фінансової безпеки держави важливо сформулювати сталий підхід до економічної природи криптоактивів та їхнього обороту, визначити ключові підстави для їх класифікації та встановити їхню роль в процесі управління фінансовою безпекою. З точки зору економічної науки, криптоактиви є нічим іншим, як біржовими товарами, що існують у вигляді цінностей у цифровій формі та засновані на технології розпорошеного реєстру. Відтак використання щодо них поширеного терміну «криптовалюта» з точки зору науково обґрунтованого регулювання обороту цих активів є недоцільним, оскільки створює хибне враження про тотожність (або спорідненість) з грошима.

Монетарна природа криптоактивів залишається предметом дискусії. Так, Комітет МВФ зі статистики платіжного балансу в пояснювальній записці до методики обліку криптоактивів у макроекономічній статистиці пропонує розрізняти три великі групи такого майна: такі, що можуть виконувати роль загального засобу обігу; такі, що виконують роль засобу

обігу в рамках власної платформи; такі, що виконують роль цінних паперів [1, с. 4-5]. Цей підхід не лише посягає на емісійний привілей держави (оскільки лише офіційно визнані гроші можуть виконувати функцію загального засобу обігу), а й суперечить економічній природі інструментів фондового ринку (які, хоча й можуть бути зобов'язаннями, зберігають товарну сутність як предмет, а не засіб обміну).

Значно більш поміркованим є підхід, закладений у Закон України «Про віртуальні активи» (ухвалений з набуттям чинності після завершення воєнного стану), згідно з яким віртуальні (крипто) активи визнаються нематеріальним благом, об'єктом цивільних прав, мають вартість, виражені сукупністю даних в електронній формі [2, ст. 1]. Окремо наголошується, що, попри можливість набуття фінансової форми (завдяки забезпеченню валютою, цінними паперами або деривативами), такі активи за жодних обставин не виконуються функцій засобу платежу або засобу обігу на території України [2, ст. 4]. Відтак, правова сутність криптоактивів в Україні чітко відмежовує їх від грошей: хоча всі вони є об'єктами цивільно-правових відносин, держава не визнає за віртуальними активами монетарної ролі та не вирізняє серед інших категорій майна у нематеріальній формі.

Законодавча класифікація криптоактивів основною підставою називає можливість посвідчувати майнові права: забезпечені віртуальні активи підтверджують право вимоги свого власника відносно об'єкту забезпечення, що споріднює їх з цінними паперами. Додатково ця категорія криптоактивів, у залежності від виду забезпечення, поділяється на фінансові та нефінансові. Незабезпечені віртуальні активи є товаром із самостійною цінністю, що визначається співвідношенням попиту та пропозиції. Під оборотом криптоактивів Закон розуміє сукупність правовідносин з їхнього приводу – від ринкових до регуляторних, – з моменту створення такого активу [2, ст. 5].

Оскільки криптоактиви, як й інші чинники фінансової безпеки держави, первинно не несуть однозначно негативних або позитивних наслідків, доцільно проаналізувати роль обороту таких активів у фінансовій

сфері та визначити можливі напрями впливу його форм на рівень фінансової безпеки (табл. 1).

Таблиця 1

Напрями впливу криптоактивів на фінансову безпеку держави

Функція криптоактивів	Форми обороту	Статус і вплив на фінансову безпеку
Інвестиційний актив	Біржові транзакції, депонування на криптогаманцях	Драйвер: залучення капіталу, диверсифікація джерел фінансування
		Вразливість: підвищення ринкової волатильності, ризик втрати ліквідності
Предмет застави	Обтяження правом застави	Драйвер: розширення кредитного потенціалу, хеджування кредитних ризиків, посилення ефективності банківської системи
		Вразливість: втрата вартості та ліквідності
Резервний актив	Створення (майнінг), біржові транзакції, депонування на криптогаманцях	Драйвер: диверсифікація резервів, хеджування цінових і валютних ризиків
		Вразливість: підвищення ринкової волатильності
Засіб токенізації майна	Створення (емісія)	Драйвер: підвищення ліквідності та швидкості обігу матеріальних активів
		Вразливість: ризик шахрайства
Інструмент тіньового фінансування	Позабіржові транзакції	Загроза: сприяння легалізації злочинних доходів, фінансуванню тероризму, ухиленню від оподаткування, корупційним злочинам

Джерело: власна розробка автора.

Отже, оборот криптоактивів у різних формах може нести як конструктивний, так і деструктивний вплив на фінансову безпеку, створюючи виклики або можливості для ефективного управління нею, де кожен потенційно позитивний вплив сполучений зі вразливістю, викликаною свідомим ухиленням або недбалим упущенням певних ризиків, що вимагає належного врегулювання.

Список використаних джерел:

1. IMF (2022). The Recording of Crypto Assets in Macroeconomic Statistics. URL: https://surli.cc/hyhgvc.
2. Про віртуальні активи: Закон України від 17.02.2022 № 2074-IX. URL: https://surl.lt/yqknsp.

Шендригоренко М.Т. к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та фінансів, Маріупольський державний університет
Юшко О.А., 2 курс, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, освітня програма «Облік і оподаткування», Маріупольський державний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ОБЛІКУ ГРОШОВИХ КОШТІВ ТА ЇХ ЕКВІВАЛЕНТІВ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ВИМОГ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасні умови господарювання характеризуються глибокою цифровою трансформацією бізнес-процесів, динамічним розвитком фінансових технологій (FinTech) та посиленням вимог до прозорості фінансової інформації у контексті сталого розвитку. Це зумовлює необхідність перегляду теоретико-методологічних підходів до обліку грошових коштів та їх еквівалентів, які традиційно визначалися як найліквідніша частина активів підприємства ([1; 3]). Зміни в платіжній інфраструктурі, нові форми грошей та технологій типу блокчейн, а також вищі очікування користувачів фінансової звітності спричиняють трансформацію сутності й критеріїв визнання цих об’єктів обліку.

По-перше, цифровізація фінансових операцій сприяла значному розширенню інструментів, які за характеристиками можуть бути класифіковані як грошові кошти або їх еквіваленти. Зокрема, електронні гроші, цифрові гаманці, миттєві платежі та хмарні сервіси знижують бар’єри доступу і збільшують швидкість операцій, але супроводжуються технологічними та кібер-ризиками. Це вимагає уточнення класичних критеріїв ліквідності, надійності та ризику таких активів. З огляду на це міжнародні стандарти, зокрема МСБО 7 «Звіт про рух грошових коштів», потребують адаптації до нових умов [2].

По-друге, розвиток блокчейн-технологій формує нове середовище функціонування облікових об’єктів. Токенізовані активи, стейблкоїни, смарт-контракти створюють цифровий простір, в якому межі між грошовими коштами, короткостроковими фінансовими інструментами та іншими активами стають розмитими. Наприклад, стейблкоїни можуть виконувати функцію засобу розрахунків, але не завжди визнаються у звітності як грошові кошти через відсутність відповідного регуляторного статусу. Це підкреслює потребу нових теоретичних підстав для класифікації та обліку таких ресурсів.

По-третє, під впливом ESG-регулювання й концепції сталого розвитку змінюються підходи до інтерпретації інформації про грошові кошти у звітності підприємств. Грошові потоки розглядаються у контексті не лише ліквідності, а й здатності підприємства забезпечувати реалізацію екологічних та соціальних ініціатив. Це стосується «зелених» інвестицій, фінансування енергоефективних проектів, використання коштів для забезпечення довгострокової соціально-економічної стабільності. У цьому контексті грошові кошти стають маркером корпоративної відповідальності.

По-четверте, цифровізація облікових процесів і автоматизація контролю грошових операцій підсилюють роль аналітичних платформ, машинного навчання та автоматизованих систем. Вони сприяють ідентифікації аномальних транзакцій, прогнозуванню грошових потоків і підвищенню якості внутрішнього контролю. Водночас це породжує нові ризики - непрозорість автоматизованого прийняття рішень, ризики некоректного виконання алгоритмічних процедур, питання відповідальності та інформаційної безпеки.

Підсумовуючи, можна виділити ключові напрями трансформації методології обліку грошових коштів та їх еквівалентів:

- розширення переліку інструментів, які можуть бути класифіковані як грошові кошти або еквіваленти, з урахуванням цифрових фінансових технологій;

- уточнення методик оцінки ліквідності, ризику та надійності активів у цифровому середовищі;
- інтеграція фінансової й нефінансової інформації згідно зі сталим розвитком та ESG-вимогами;
- цифровізація процедур контролю та прогнозування грошових потоків;
- розроблення нових підходів до обліку операцій у середовищі блокчейн і смарт-контрактів;
- посилення вимог до інформаційної безпеки, забезпечення прозорості автоматизованих рішень у процесах обліку.

Таким чином, сучасна методологія обліку грошових коштів має базуватися на принципах адаптивності, прозорості, цифрової інтегрованості та відповідності глобальним вимогам сталого розвитку. Її розвиток дозволить забезпечити релевантність, своєчасність та достовірність облікової інформації в умовах високотехнологічного та соціально орієнтованого економічного середовища, а також створить підґрунтя для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємств у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Гнатенко Є.П., Гикава А.О. Проблеми обліку грошових коштів на підприємстві // Економіка і суспільство. 2016. № 5. С. 421-424. Електронний ресурс. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/74.pdf (дата звернення: 05.11.2025)

2. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку (МСБО 7). Звіт про рух грошових коштів. Електронний ресурс. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_019#Text (дата звернення: 05.11.2025)

3. Кузь В., Кіцен Т. Удосконалення обліку грошових коштів в контексті забезпечення платоспроможності суб'єкта господарювання // Молодий вчений. 2019. № 9(73). С. 468-474.

Шипіцин О. О., здобувач вищої освіти, 3 курсу, спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», Херсонський державний університет
Ковальов В.В., к.е.н., доцент кафедри фінансів, обліку та підприємництва Херсонський державний університет

СУТНІСТЬ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ

Блокчейн (з англ. “block” – блок, “chain” – ланцюг) – це децентралізована система для формування бази даних про відповідні операції, які зберігаються у відповідних інформаційних блоках, що пов’язані між собою за хронологією та знаходяться на різних пристроях однієї, єдиної мережі. Ці блоки формують єдину послідовність, яку визначають за певним розрахунковим алгоритмом, а ланцюги створюють високу захищеність системи від будь-яких змін в базі даних завдяки тому, що вони копіюються багатьма пристроями, які розміщені по всьому світу [1, с. 13-14].

Основними принципи на яких будується блокчейн-технологія, є:

- прозорість (будь-який учасник мережі має доступ до всієї історії транзакцій, але особиста інформація про користувачів залишається захищеною);

- децентралізація (дані зберігаються на різних пристроях, які не підпорядковані одній установі);

- відсутність посередників (транзакції відбуваються безпосередньо між учасниками і не потребують посередника для її здійснення);

- незмінність (після влаштування транзакції до блоку її майже неможливо змінити або видалити її дані)

- криптографічна безпека (використання складних криптографічних методів для захисту інформації, таких як прив’язка блоків один до одного та шифрування транзакцій);

- застосування смарт-контрактів (використання договорів, які виконуються самостійно завдяки виконанню певних умов, прописаних в їх коді, проте смарт-контракти підтримують лише деякі блокчейни).

Технологію блокчейну дуже часто порівнюють з технологією – інтернет. Інтернет на початку час був, переважно, для оборонного комплексу, науково-дослідних інститутів та університетів, тобто це була некомерційна технологія, на відміну від блокчейну. Інтернет почав змінюватися після створення електронної пошти, що змінило напрямок його розвитку [2, с. 97, 99].

Блокчейн в цій сфері дещо відрізняється: він змінився після виникнення біткоїну, як інтернет після електронної пошти, і був створений саме як комерційна технологія, а не навпаки. Причому, саме з причини підтримки блокчейну комерційними інтересами і, вірогідно, відбувається стримування повноцінного розвитку цієї технології [2, с. 97, 99].

У розвитку та впровадженні блокчейн-технологій в систему управління державними фінансами провідну роль повинна відігравати держава як суб'єкт, на який і спрямоване це впровадження. Найбільш логічною причиною цього є необхідність створення нормативно-правової бази, яка буде забезпечувати безпеку, стандартизацію, контроль та інтеграцію блокчейн-технологій в цю систему.

Ефективним прикладом інтеграції блокчейн-технологій в сферу публічних фінансів є країни-члени ЄС, Сінгапур та інші, таблиця 1.

Таблиця 1

Впровадження блокчейн-технологій у публічні фінанси в країнах світу

Країна/ Регіон	Платформа / Проект	Основні функції	Ключові результати	Адаптація для України
ЄС	European Blockchain Services Infrastructure (EBSI)	Транскордонна верифікація транзакцій, мережа довіри між державними установами	Забезпечення прозорості фінансових операцій у публічних послугах; стандартизація обміну даними	Модель для створення національного децентралізованого реєстру та сумісності з європейськими системами

Сінгапур	OpenCerts, TradeTrust	Блокчейн + відкриті дані для бюджетного моніторингу і контрактів	Прозора система управління державними контрактами; автоматична перевірка документів	Приклад для інтеграції блокчейн із відкритими даними та смарт-контрактами в Prozorro
Естонія	Національна система цифрової ідентифікації з блокчейн	Повна простежуваність державних транзакцій; безперервний аудит	Захист даних та мінімізація корупційних ризиків на рівні бюджету	Модель для інтеграції блокчейн із системою електронної ідентифікації та казначейством

Джерело: [3, с. 5]

Досвід інтеграції цієї технології повинна використати і Україна. Але при впровадженні блокчейн-технологій у публічні фінанси нашої держави, необхідно враховувати певні відмінності, які пов’язані з розвитком та станом нормативно-правової бази та фінансово-економічної сфери.

Список використаних джерел:

1. Нашора А. Р. Інноваційна технологія блокчейн у системі управління державними фінансами: Кваліфікаційна (магістерська) робота : 072. Львів, 2021. 70 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/11/Nashora-A.pdf (дата звернення: 13.11.2025).

2. Єрмоленко О. А., Коковіхіна О. О., Лисьонкова Н. М. Аналіз впливу технології блокчейн на фінансову систему. Приазовський економічний вісник. 2022. Т. 31, № 2. С. 95-100. URL: http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/18857/1/Yermolenko.pdf (дата звернення: 11.11.2025).

3. Затонацька Т. Г., Таюрський І. Блокчейн як механізм антикорупційного контролю у публічних фінансах: міжнародний досвід і перспективи для України. Економіка та суспільство. 2025. № 76. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-92 (дата звернення: 13.11.2025).

Бєлугіна Т.І., здобувачка вищої освіти, 2 курсу, спеціальності 071 Облік та оподаткування, Херсонський державний університет
Петренко В.С., д.е.н., доцентка, завідувачка кафедри фінансів, обліку та підприємництва, Херсонський державний університет

БУХГАЛТЕРСЬКА ЕТИКА І КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

В сучасних умовах реформування економіки України та посилення вимог щодо прозорості звітності державних підприємств особлива увага приділяються проблемі дотримання етики у професійний діяльності бухгалтера. Відмітимо, що їх професійна діяльність супроводжується високими етичними ризиками – викривлення фінансової звітності; ухилення від сплати податків; порушення конфіденційності; хабарництво та корупція, а також непрозорі облікові рішення, що становлять загрозу фінансовій безпеці не лише окремого підприємства, а й країни загалом. В таких умовах відповідальність бухгалтерів за достовірність наданої інформації суттєво зростає, оскільки сама їхня професійна доброчесність забезпечує довіру стейкхолдерів та суспільства загалом.

Етичні принципи, на яких ґрунтується діяльність бухгалтерів, визначені Міжнародним кодексом етики та доповнюються вимогами національного законодавства. Основними серед них є доброчесність, об’єктивність, професійна компетентність, конфіденційність та дотримання технічних стандартів. Вони утворюють моральний фундамент професії та забезпечують прозорість, достовірність і якість фінансової інформації. Дотримання цих принципів є ключовим чинником ефективного корпоративного управління, адже саме якість бухгалтерської інформації визначає здатність підприємства приймати стратегічні рішення.

Проте, як свідчить практика, бухгалтери державних підприємств регулярно стикаються з перешкодами щодо дотримання етичних норм. До сучасних викликів належать: тиск керівництва з метою маніпуляцій фінансовими показниками, недостатня обізнаність працівників щодо Кодексу етики, низька відповідальність за порушення професійних норм, а також відсутність дієвих інституційних механізмів контролю етичної поведінки. Це формує сприятливий ґрунт для корупційних схем, зловживань владою та викривлення фінансової інформації, що становить загрозу економічній безпеці держави.

Порушення етичних принципів негативно впливає на діяльність державних підприємств. До основних наслідків належать: фінансові втрати, завищення вартості контрактів, корупційні домовленості, виникнення юридичної відповідальності, погіршення доступу до зовнішнього фінансування, блокування участі у міжнародних грантових програмах і репутаційні ризики. Крім того, відсутність етичної культури спричиняє демотивацію персоналу, зниження рівня корпоративного управління, виникнення конфліктів інтересів та збільшення кількості операційних збоїв у роботі підприємства.

З метою мінімізації етичних ризиків у діяльності державних підприємств доцільним є впровадження комплексного підходу, який поєднує внутрішні та зовнішні механізми забезпечення етичної поведінки. Серед ефективних інструментів підвищення етичної культури варто виділити: удосконалення внутрішніх кодексів етики з урахуванням міжнародних стандартів; регулярне підвищення кваліфікації бухгалтерів та аудиторів; створення етичних комітетів; посилення систем внутрішнього контролю; проведення внутрішніх аудитів із включенням етичного компоненту; формування каналів довіри для анонімного повідомлення про порушення; відкритість фінансової звітності; моніторинг актуальних змін у законодавстві.

Окремої уваги потребує питання відповідальності за порушення принципів професійної етики. В Україні нормативна база передбачає дисциплінарну, адміністративну та в окремих випадках кримінальну відповідальність за спотворення облікових даних або навмисні порушення. Однак рівень застосування цих норм досі залишається недостатнім, що знижує мотивацію працівників дотримуватися етичних стандартів. Запровадження ефективної системи професійного нагляду, посилення контролю за дотриманням Кодексу етики та підвищення рівня невідворотності відповідальності є ключовими умовами зменшення етичних ризиків у державному секторі.

Отже, посилення етичної культури на державних підприємствах України є необхідною передумовою підвищення якості корпоративного управління, зміцнення економічної стабільності та забезпечення довіри суспільства до державних інституцій. Удосконалення професійної підготовки бухгалтерів, впровадження дієвих механізмів контролю та нагляду, гармонізація національних стандартів із міжнародними нормами, а також формування прозорих управлінських процесів створюють основу для сталого розвитку державного сектору. Виконання цих заходів сприятиме формуванню відповідального професійного середовища, у якому дотримання етичних норм стане невід'ємним елементом ефективного управління та запорукою економічної безпеки країни.

Список використаних джерел:

1. Мокринська З. В. Кодекс етики професійних бухгалтерів як основа побудови ефективної бухгалтерської практики. Економіка та держава. 2022. № 5. С. 79–84. URL: http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5182&i=11 (дата звернення 28.11.2025).

2. Тарасевич, Г. П., Чижевська, Л. В. Етична відповідальність професійних бухгалтерів у контексті підтримки цілей сталого розвитку. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2023. № 2. С. 49–54. URL: https://doi.org/10.26642/pbo-2023-2(55)-49-54 (дата звернення 28.11.2025).

3. Фоміна О., Ромашко О., Семенова С. Професійна етика бухгалтерів; її особливості та проблемні аспекти дотримання етичних

принципів. Економіка та суспільство. 2022. № 46. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-42 (дата звернення 28.11.2025).

4. Шульга С. В., Пархоменко Є. Ю. Професійна етика аудитора в умовах євроінтеграції: зміст та інституційні аспекти регулювання. Ефективна економіка. 2019. № 3. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.3.47 (дата звернення: 29.11.2025).

Бойчук Ярослав, здобувач І курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування
Науковий керівник: Петренко Вікторія, доцент кафедри фінансів, обліку та підприємництва, Херсонський державний університет

ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗПОДІЛУ ДЕРЖАВНИХ ТРАНСФЕРТІВ У ГРОМАДАХ З ГІРСЬКИМИ НАСЕЛЕНИМИ ПУНКТАМИ

Децентралізація та бюджетна реформа суттєво змінили підходи до фінансування територіальних громад в Україні. Однією з категорій, що потребує особливої уваги в частині забезпечення бюджетної спроможності, є громади, до складу яких входять гірські населені пункти. Специфічні природні, соціальні та економічні умови їх функціонування зумовлюють підвищені витрати на надання публічних послуг та обмежують можливості формування власних доходів. У цьому контексті державні трансферти стають ключовим інструментом вирівнювання та підвищення фінансової спроможності таких територій.

Державні трансферти – це міжбюджетні види безповоротної фінансової допомоги, спрямовані на забезпечення фінансової рівноваги та реалізацію державних гарантій на місцевому рівні. Відповідно до Бюджетного кодексу, вони охоплюють: базову та реверсну дотації, освітню субвенцію, медичну субвенцію, субвенцію на соціально-економічний розвиток територій, субвенції на окремі програми і заходи [1].

Для гірських населених пунктів законодавство України передбачає застосування спеціальних коригуючих коефіцієнтів, проте їх рівень та механізм використання не завжди відповідають фактичним витратам громад. Гірські території характеризуються низькою щільністю населення, значною територіальною розпорошеністю, ускладненою транспортною доступністю та високою собівартістю інфраструктурних проєктів. У таких громадах

суттєво зростає вартість утримання закладів освіти, охорони здоров'я, соціальної сфери, дорожньої інфраструктури. Крім того, через обмежений економічний потенціал вони не мають можливості формувати потужну доходну базу, а отже значною мірою залежать від трансфертів з державного бюджету [2].

Чинні механізми розподілу державних субвенцій базуються переважно на формульних підходах, які покликані забезпечити прозорість і рівність. Проте для гірських територій існує низка проблем:

- коригуючі коефіцієнти не покривають реальних додаткових витрат, пов'язаних з природними умовами;
- методика розподілу освітньої та медичної субвенцій не враховує транспортну доступність та низьку наповнюваність закладів;
- обсяг інфраструктурної субвенції є недостатнім, щоб забезпечити модернізацію мережі доріг та комунікацій;
- громади часто мають слабку проєктну спроможність, що ускладнює залучення коштів ДФРР, міжнародних фондів та додаткових субвенцій [3,4].

Наявні механізми державної підтримки гірських територій не забезпечують повного врахування їхніх природних та соціально-економічних особливостей. Удосконалення формульного підходу, збільшення обсягів цільових субвенцій та впровадження європейських практик фінансового вирівнювання сприятимуть підвищенню бюджетної спроможності гірських громад і створять умови для їх сталого розвитку. Ефективна державна політика у сфері міжбюджетних трансфертів є ключовою передумовою зменшення територіальних диспропорцій та забезпечення рівних можливостей для мешканців гірських територій.

Список використаних джерел:

1. Кабінет Міністрів України. Постанова «Про затвердження порядку та умов надання державних трансфертів» № 836 від 05.08.2020 р.

2. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI (зі змінами).

3. Децентралізація влади: аналітичний звіт / за ред. І. Сторонянської. – Львів: ІРД НАН України, 2022.

4. Офіційний портал Міністерства фінансів України. URL: https://www.mof.gov.ua/

Комарницька І.С., здобувачка вищої освіти, 2 курсу, спеціальності 071 Облік та оподаткування, Херсонський державний університет
Ковальов В.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та підприємництва, Херсонський державний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ЗАПАСІВ У БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВАХ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У сучасних умовах цифрової трансформації системи публічного управління одним із найбільш чутливих напрямів діяльності бюджетних установ залишається облік матеріальних запасів. Значна частка матеріальних ресурсів у структурі активів та посилення вимог щодо прозорості використання бюджетних коштів зумовлюють потребу в удосконаленні методів бухгалтерського обліку. Цифровізація відкриває нові можливості для підвищення точності, своєчасності та ефективності облікових процедур, забезпечуючи раціональне використання матеріальних цінностей та мінімізацію помилок.

Запаси бюджетних установ становлять сукупність матеріальних ресурсів, необхідних для забезпечення виконання функцій державного та комунального сектору: продукти харчування, медикаменти, паливо, будівельні матеріали, господарські товари тощо [1]. Відповідно до НП(С)БОДС 123, запаси відображаються за первісною вартістю та списуються за методом ідентифікованої собівартості або середньозваженої вартості. На відміну від комерційних підприємств, бюджетні установи не переслідують мету отримання прибутку, тому облік запасів виконує передусім контрольну, забезпечувальну та звітну функції [2].

Нормативно-правове забезпечення у сфері обліку запасів включає Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», бюджетну класифікацію, НП(С)БОДС, методичні рекомендації Міністерства фінансів.

Разом із тим існують проблеми: відсутність єдиних правил цифрового документування, недостатня уніфікація електронних форм первинних документів, формальний характер інвентаризаційних процедур [3,4].

Методи обліку запасів у бюджетній сфері довгий час залишаються консервативними, що обмежує оперативність управління ресурсами та створює ризики дублювання інформації, помилок при ручному введенні даних та втрати контролю над фактичним рухом матеріальних цінностей.

Проблематика обліку запасів у державному секторі пов’язана як із людським фактором, так і зі структурними недоліками системи. Ручне ведення обліку створює високі ризики помилок під час введення даних, а значні обсяги матеріальних цінностей унеможливлюють оперативне відображення їх руху. Часто виникає розрив між фактичними залишками на складах і даними облікових регістрів. Документування руху запасів залишається громіздким процесом: створення, погодження, перевірка й архівування первинних документів забирає значний час і потребує узгодженості між різними підрозділами. Нерідко первинні документи втрачаються або заповнюються з порушенням норм. Інвентаризація, яка є важливим контрольним механізмом, часто проводиться формально. Відсутність сучасних засобів маркування (QR-коди, RFID) ускладнює ідентифікацію запасів, підвищує ймовірність помилок та суб’єктивних оцінок. В умовах цифровізації такі проблеми стають критичними, адже впливають на достовірність бюджетної звітності.

Цифрова трансформація відкриває широкі можливості для модернізації обліку запасів. Насамперед це впровадження сучасних інформаційних систем: «BAS Бюджет», «ISpro», «M.E.Doc», систем електронного документообігу та інтегрованих модулів управління матеріальними ресурсами. Такі програми забезпечують автоматичне формування первинних документів, аналітичних звітів, інтеграцію з державними платформами «Є-Data» та «ProZorro» [5].

Цифрові технології дозволяють значно розширити аналітичні можливості обліку. Сучасні ERP-системи формують багатоаспектні аналітичні розрізи: за видами запасів, джерелами фінансування, місцем зберігання, матеріально відповідальними особами. Це дозволяє виявляти понаднормові залишки, оцінювати ефективність використання ресурсів і своєчасно приймати управлінські рішення.

Одним із найперспективніших напрямів є впровадження QR-кодування та RFID-технологій, що забезпечують повну ідентифікацію матеріальних цінностей, автоматичне сканування під час видачі або отримання, скорочення трудових витрат і людських помилок. Такі технології значно прискорюють інвентаризацію та забезпечують інтеграцію фактичних даних з бухгалтерськими регістрами в режимі реального часу.

Для підвищення ефективності системи обліку необхідно оновити облікову політику, врахувавши можливості цифровізації. Це означає:

- уточнення методів оцінки та вибуття запасів;
- регламентування електронних форм документів;
- створення інструкцій щодо роботи в цифрових системах;
- запровадження цифрових стандартів документообігу та інвентаризації [6].

Удосконалення кадрової політики передбачає навчання персоналу роботі з ERP-системами, формування цифрових компетентностей, проведення регулярних тренінгів і воркшопів. Уніфікація стандартів обліку між різними бюджетними установами дозволить створити єдиний підхід до контролю запасів і підвищити порівнянність інформації.

Удосконалення методів бухгалтерського обліку запасів у бюджетних установах є важливим елементом підвищення ефективності управління державними ресурсами. Цифровізація забезпечує нові можливості для автоматизації документування, посилення внутрішнього контролю та підвищення аналітичності обліку. Використання сучасних ERP-систем, QR-

кодування, електронного документообігу та цифрової інвентаризації формує якісно новий рівень прозорості та достовірності облікової інформації.

Список використаних джерел:

1. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI : станом на 4 лип. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text (дата звернення: 28.11.2025).

2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 123 "Запаси" : Наказ М-ва фінансів України від 12.10.2010 № 1202 : станом на 1 січ. 2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1019-10#Text (дата звернення: 28.11.2025).

3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV : станом на 3 верес. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text (дата звернення: 28.11.2025).

4. Про затвердження Порядку проведення інвентаризації земель : Постанова Каб. Міністрів України від 23.05.2012 № 513 : станом на 20 черв. 2019 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/513-2012-п#Text (дата звернення: 28.11.2025).

5. Черкашин А. Д. Облік і аудит запасів у бюджетних установах: теоретичні аспекти та діюча практика (на прикладі ПдРУ ДПСУ) : thesis. 2018. URL: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9737 (дата звернення: 28.11.2025).

6. Topolenko N., Ulanovich T. Features of resource accounting in budgetary institutions. Herald UNU. international economic relations and world economy. 2019. No. 28. URL: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-28-51 (date of access: 28.11.2025).

Коновалюк Д. Д., здобувач вищої освіти, 2 курсу, спеціальності 071 Облік та оподаткування, Херсонський державний університет
Науковий керівник: Мохненко А.С., д.е.н., професор, професор кафедри фінансів, обліку та підприємництва, Херсонський державний університет

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ В ЧАСТИНІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ОПЕРАЦІЙ

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин торговельні підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні економічної активності, формуванні споживчого ринку та задоволенні потреб населення. Підвищення рівня конкуренції та посилення вимог до прозорості фінансової інформації зумовлюють необхідність удосконалення механізмів обліку торговельних операцій. Одним із центральних елементів такого удосконалення є ефективна облікова політика, яка визначає принципи, методи та процедури відображення господарських операцій, впливає на якість управлінських рішень і формує достовірність фінансових результатів.

Облікова політика – це сукупність принципів, методів і процедур ведення бухгалтерського обліку, які підприємство обирає самостійно відповідно до чинного законодавства. Її формування регламентується Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», П(С)БО та вимогами МСФЗ, що забезпечує нормативну узгодженість і порівнянність облікових даних [1, С.65].

Специфіка формування облікової політики для підприємств торгівлі полягає в необхідності врахування особливостей руху товарів, значної частки запасів у загальній структурі активів, високої динамічності оборотних процесів, наявності сезонних та маркетингових факторів. Особливу увагу приділяють вибору методу оцінки вибуття товарів (FIFO, середньозважена собівартість, ідентифікована собівартість), визначенню чистої вартості

реалізації, регламентуванню обліку знижок, повернень та бонусів від постачальників.

Ефективна облікова політика сприяє формуванню якісної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень, дозволяє контролювати товарні потоки, аналізувати маржинальність окремих товарних груп, підвищує точність розрахунку фінансових результатів і забезпечує підзвітність перед стейкхолдерами.

Оцінювання ефективності облікової політики проводиться за низкою критеріїв, що включають:

– відповідність законодавству та стандартам обліку;

– точність та повноту відображення господарських операцій;

– своєчасність отримання облікової інформації;

– здатність забезпечувати аналітичність та контрольованість торговельних процесів;

– вплив на оптимізацію фінансових результатів;

– гнучкість щодо змін ринкового середовища.

До показників, що дозволяють оцінити ефективність політики, належать оборотність товарних запасів, рівень списань та втрат, частка повернень і знижок, витрати на ведення обліку, точність прогнозування реалізації, відсутність маніпуляцій і помилок у звітності.

Застосування методів економічної оцінки дозволяє виявити фінансовий ефект вибору того чи іншого методу обліку товарів. Наприклад, застосування FIFO може штучно підвищувати валовий прибуток у періоди зростання цін, тоді як середньозважений метод забезпечує менші коливання собівартості та стабільніший фінансовий результат. Оцінка ризиків передбачає виявлення потенційних маніпуляцій з переоцінкою запасів, необґрунтованими знижками або неправильним документуванням операцій.

Аналіз практики роботи українських підприємств показує, що більшість торговельних компаній застосовують метод FIFO або середньозваженої собівартості, активно використовують автоматизовані

облікові системи (BAS ERP, SAP Business One, 1C). Проте досить часто облікова політика має формальний характер, не містить чіткого роз'яснення щодо фінансових знижок, повернень товарів, обліку бонусів постачальників, що призводить до суперечностей у внутрішніх процедурах [2].

Типовими недоліками є низький рівень аналітичності обліку, відсутність глибокої сегментації запасів, недостатній контроль при інвентаризаціях, нечітке документування руху товарів. Такі недоліки спричиняють спотворення собівартості, заниження або завищення товарних залишків, втрати від недостач і крадіжок, збільшення операційних ризиків та невідповідність фінансової звітності реальному стану діяльності підприємства.

Неефективна облікова політика негативно впливає на розрахунок фінансових результатів, ускладнює планування закупівель і продажів, створює ризики для податкового обліку та знижує управлінську ефективність підприємства.

Для підвищення ефективності облікової політики торговельних підприємств пропонується:

Підвищити рівень автоматизації шляхом використання сучасних систем управління запасами, QR-ідентифікації та електронного документообігу.

Оптимізувати внутрішній контроль, зокрема удосконалити процедури інвентаризації, встановити контрольні точки руху товарів, деталізувати правила обліку знижок, бонусів і повернень.

Удосконалити аналітичний облік за допомогою ABC/XYZ-аналізу, створення окремих субрахунків для різних груп товарів, формування розширеної управлінської звітності.

Гармонізувати облікову політику з МСФЗ, зокрема щодо розкриття інформації, застосування справедливої вартості та забезпечення прозорості операцій [3].

Зазначені напрями дозволяють підвищити якість фінансової інформації, зменшити рівень ризиків та забезпечити ефективне управління товарними ресурсами.

Ефективна облікова політика у частині торговельних операцій є важливим інструментом забезпечення прозорості діяльності, точності фінансової звітності та результативності управління. Аналіз показує, що значна частина торговельних підприємств потребує модернізації облікової політики, особливо у контексті цифровізації та переходу до МСФЗ. Запропоновані заходи дозволяють підвищити рівень аналітичності, зміцнити внутрішній контроль і створити умови для зростання ефективності торговельної діяльності. Подальші дослідження доцільно спрямувати на оцінку впливу інноваційних IT-рішень на організацію обліку та оптимізацію процесів управління товарними запасами.

Список використаних джерел:

1. Попітіч Т. Облікова політика: понятійний апарат і класифікація. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2016. Вип. 2. С. 63–74.
2. Кобилецька Л. Я. Облікова політика в умовах трансформації обліку та звітності за МСФЗ : master's thesis. 2020. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81560 (дата звернення: 28.11.2025).
3. Ткаль Я. Облікова політика підприємства в ціноутворенні. Social development: economic and legal issues. 2025. № 4. URL: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.26 (дата звернення: 28.11.2025).
4. Мохненко А.С., Гайдичук А.М., Сергієнко М.В. Механізм інноваційного розвитку деоккупованих територій. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки", 2025. № 56. С. 37-42.
5. Мохненко, А., Кішка, І. Механізм підвищення конкурентоспроможності електронного підприємництва в контексті євроінтеграції. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2025. №22.

Угай М.А., здобувач вищої освіти, 2 курсу, спеціальності 071 Облік та оподаткування, Херсонський державний університет
Петренко В.С. д.е.н., доцентка, завідувачка кафедри фінансів, обліку та підприємництва, Херсонський державний університет

ФРОД-МОНІТОРИНГ У БУХГАЛТЕРСЬКИХ СИСТЕМАХ

Цифровізація бізнес-процесів призвела до суттєвого зростання ризиків бухгалтерських шахрайств, оскільки значна частина фінансових операцій здійснюється в електронному середовищі. Автоматизовані бухгалтерські системи стають не лише інструментом обліку, а й потенційним об’єктом маніпуляцій та кібератак. У таких умовах особливої ваги набуває фрод-моніторинг — система безперервного контролю облікових даних, спрямована на виявлення шахрайських дій, аномалій та порушень у реальному часі. Сучасні моделі цифрового контролю перетворюють традиційний внутрішній контроль на проактивний механізм, здатний попереджати втрати до їх появи.

Бухгалтерське шахрайство (fraud) визначається як умисні дії, що призводять до викривлення фінансової інформації або незаконного привласнення активів. У цифровому середовищі воно набуває нових форм, зокрема маніпуляції з електронними документами, створення фіктивних записів у журналах, приховування змін у даних, змов з постачальниками, маніпулювання алгоритмами розрахунку витрат та доходів [1].

Фрод-моніторинг є системою безперервного аналізу бухгалтерських операцій із використанням правил, математичних моделей і поведінкових профілів користувачів. Він інтегрується у систему внутрішнього контролю підприємства та забезпечує раннє попередження потенційних зловживань. На відміну від традиційного контролю, що часто є реактивним, фрод-моніторинг дозволяє виявляти загрози в момент їх виникнення [2].

Важливим елементом фрод-моніторингу є формування набору індикаторів та тригерів, що сигналізують про можливу небезпеку: нетиповий час проведення операцій, часті зміни в документах, незвично великі суми, операції поза встановленими лімітами, розбіжності між взаємопов'язаними документами.

Система виявлення шахрайства в бухгалтерських системах включає різноманітні методи:

1. Аналітичні методи. Аналітичні інструменти дозволяють виявити відхилення від «нормальної» діяльності. Бенфорд-аналіз допомагає визначити штучні коригування сум у документах, а трендовий аналіз — виявити неприродну динаміку витрат або доходів. Методи пошуку аномалій застосовуються для аналізу великої кількості записів, визначаючи нетипові транзакції.

2. Статистичні моделі. Статистичні методи, такі як Z-score, аналіз ймовірностей Байєса або логістична регресія, дозволяють обчислювати ризик шахрайства за математичною моделлю. Такі моделі можуть оцінювати кожну операцію за набором факторів: час проведення, частоту змін, IP-адресу користувача, наявність пов'язаних документів тощо.

3. Машинне навчання. Застосування алгоритмів машинного навчання значно підвищує точність виявлення шахрайства. Найчастіше застосовуються такі моделі: Decision Tree та Random Forest (для побудови рішень на основі багатьох характеристик операцій); SVM (для класифікації документів на «типові» та «ризикові»); Isolation Forest, PCA, Autoencoders (для виявлення аномалій у великих масивах даних); нейронні мережі (для аналізу складних поведінкових сигналів). Ці моделі дозволяють створювати складні системи, здатні самостійно навчатися на транзакціях і підвищувати ефективність контролю.

4. Технологічні інструменти. Фрод-моніторинг реалізується за допомогою: журналів аудиту та digital-трас у системах BAS ERP, SAP, Oracle NetSuite; BI-платформ (Power BI, Qlik, Tableau), які візуалізують аномалії;

систем керування доступами, що фіксують несанкціоновані дії; автоматизованих модулів аналізу аномалій у бухгалтерських програмах [3].

На практиці фрод-моніторинг уже активно застосовується в різних сферах. У роздрібній торгівлі автоматизовані системи контролю дозволяють виявляти подвійні списання товарів, фіктивні повернення, необґрунтовані знижки. Банківські структури використовують складні AI-моделі для контролю транзакцій і виявлення схем обходу внутрішніх правил.

Типові схеми фроду, які виявляються за допомогою цифрового моніторингу:

- навмисне заниження обсягів реалізації;
- фіктивне створення контрагентів;
- підробка електронних документів;
- маніпулювання датами проведення операцій;
- проведення платежів через комп’ютери з підробленими IP-адресами.

Впровадження фрод-моніторингу дозволяє підприємствам скоротити фінансові втрати, підвищити результативність внутрішнього контролю та забезпечити прозорість фінансових потоків. Одночасно існують бар’єри впровадження: низька цифрова компетентність персоналу, висока вартість IT-рішень, опір працівників, а також ризики хибнопозитивних спрацювань моделей.

Список використаних джерел:

1. Barnabas Tridig S., Santy Setiawan, Juni Junaedi Andreas. Fraud triangle factors influencing accounting fraud in indonesia. International journal of innovative technologies in economy. 2025. No. 3(51). URL: https://doi.org/10.31435/ijite.3(51).2025.3343 (date of access: 28.11.2025).

2. Mason P., Williams B. Does IRS monitoring deter managers from committing accounting fraud?. Journal of accounting, auditing & finance. 2020. P. 0148558X2093972. URL: https://doi.org/10.1177/0148558x20939720 (date of access: 28.11.2025).

3. Rinker C., Müller P., Münker F. Accounting fraud. Wiesbaden : Springer Fachmedien Wiesbaden, 2022. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-658-36324-6 (date of access: 28.11.2025).

Anatolij Sokolov, PhD student, Department of Economics and Enterprise Finance, State University of Trade and Economics

THE EXPEDIENCY OF IMPLEMENTING A MODEL OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF TRANSPORT ENTERPRISES IN THE POST-WAR PERIOD

The relevance and significance of the research topic are conditioned by the unprecedented challenges faced by the entire economy, including the transport sector of Ukraine, as a result of the full-scale Russian aggression that has continued since February 2022. It should be noted that the transport sector is a strategic element of the national economy, ensuring logistics chains, export–import operations, population mobility, and integration with the European economic space. Without exaggeration, the restoration of transport infrastructure may be considered a key factor in economic recovery, the achievement of social stability, and national security. The daily destruction of infrastructure facilities, the gradual loss of markets, the significant disruption of supply chains, and the growth in the scale of risks of various kinds require the development and implementation of effective anti-crisis management mechanisms at the level of transport enterprises.

The significance of the issues raised lies in the need to move from reactive crisis-response measures to the formation of a proactive model of anti-crisis management, more oriented toward resilience and the “build back better” principle. In this context, the “Build Back Better” principle means the use of a set of post-war recovery, reconstruction, and modernization measures as a “window of opportunity” in order to increase the resilience not only of individual business entities, but also of the country’s socio-economic system as a whole. The point is not merely to return to the pre-war / pre-crisis state, but to embed measures for reducing risks of various kinds into the restoration of infrastructure and social systems, as well as into the recovery of economic relations, employment, and the environment [1].

In the logic of this principle, reconstruction must encourage the achievement of results that are better than before the war: the creation of better, safer, and more resilient (including to future military, man-made, climatic, cyber risks, energy and logistics disruptions, author's note) business entities in the sector. That is why, in international approaches, Build Back Better is interpreted as a recovery framework that reduces vulnerability and forms resilience in the physical, social, environmental, and economic dimensions.

In the practical dimension for the transport sector, the Build Back Better principle means that anti-crisis management and the set of recovery measures must focus on the following "qualitative" changes:

- reconstruction with safer and less vulnerable facilities through the introduction of new design and protection standards, the redundancy of critical nodes, an increase in the level of physical and cyber resilience, and a reduction in accident rates and network vulnerability;

- assessment of the level of resilience as a key KPI by evaluating the effectiveness of recovery projects not only by the speed of their commissioning, but also by the ability of the facility to function under risks and threats of various kinds (with due consideration given to the possibility of continuity of transport operations, the availability of alternative routes and modes of delivery, and the reliability of critical supply chains);

- prioritisation of solutions that do not entrench inefficient and environmentally destructive practices, but rather strengthen long-term resilience and sustainability;

- enhancement of institutional capacity and reconstruction transparency by defining sectoral BBB standards, clear rules for support and compensation, mechanisms for tracking assistance and monitoring project implementation, with a view to reducing corruption risks and resource losses;

- strengthening inclusiveness and accessibility by restoring diverse transport services that take into account the needs of the population, barrier-free access, and fair access to mobility as an element of social stability;

- achieving European-integration compatibility by bringing the rebuilt infrastructure and management practices closer to contemporary European requirements [2].

It should be noted that before the war the transport sector of Ukraine accounted for up to 10% of GDP (in different years starting from 2017, author's note). Moreover, Ukraine was a key exporter of grain (up to 50 million tons per year through the Black Sea), and also provided transit of energy carriers and industrial products. The war led to the blockade of ports, the closure of airspace, and the overloading of alternative routes (the EU Solidarity Lanes). According to RDNA4, losses from disrupted access to Black Sea ports amount to 61% of the total losses of the sector (USD 46.7 billion). That is why its recovery is becoming a priority of the EU Ukraine Facility and the Ukraine Plan. Without a new model of anti-crisis management, transport enterprises risk remaining non-competitive under conditions of integration into the TEN-T (Trans-European Transport Network) and global changes [3].

Statistical data underline the scale of this complex problem. Thus, according to the Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4), prepared by the World Bank, the Government of Ukraine and the European Commission as of December 2024, direct damage to transport infrastructure amounts to USD 36.7 billion, which represents 21% of total sectoral damage. At the same time, the needs for reconstruction and recovery are estimated at USD 77.5 billion for the period 2025–2035. According to the assessment of experts of the Kyiv School of Economics (KSE), direct losses of transport infrastructure amount to USD 38.5 billion, of which USD 28.3 billion relates to roads, USD 4.3 billion to railway infrastructure, USD 2.0 billion to aviation and USD 1.0 billion to ports. More than 26,000 km of roads have been destroyed or damaged, 344 bridges require restoration, more than 700 km of railway tracks, as well as a significant part of port infrastructure, need to be rebuilt. Overall, the total needs for the recovery of the country after the end of active hostilities are estimated at USD 524 billion, of which

the transport sector ranks second after the needs for the reconstruction of destroyed housing [4].

These data indicate the need to change approaches to anti-crisis management. In the author's conviction, without effective anti-crisis management, enterprises risk bankruptcy due to growing operating costs, staff shortages, and competition with European transport operators.

In this context, more progressive approaches to anti-crisis management deserve attention, since traditional models, including traditional crisis diagnostics, reorganization, restructuring and others, will be insufficiently effective under conditions of post-war turbulence. At the same time, the following approaches require in-depth study from the point of view of their possible adaptation to today's realities:

- resilience-oriented management – a focus on resilience to shocks (including military, climatic, economic and others, author's note);

- Build Back Better – integration of the principles of modernization, digitalization and environmental friendliness into the process of restoring the activities of entities in the transport sector;

- public–private partnership (PPP) – involvement of private capital in restoring the functioning of transport infrastructure facilities;

- digitalization – implementation of monitoring systems, geoportals and AI for the purpose of risk forecasting;

- institutional reforms, including: restructuring of state-owned enterprises (railways, seaports, etc., author's note), decentralization of management [5].

Thus, the development and implementation of an adaptive integrated model of anti-crisis management of transport enterprises is not only expedient, but also necessary in the post-war period. The scale of damage and needs requires a systemic approach oriented toward resilience, modernization and international integration. The proposed approaches will enable enterprises to effectively pass through the stages of recovery, development and stabilization, contributing to the overall economic revival of Ukraine. Their implementation requires support and

coordination with state authorities, international partners and the private sector, which can reduce crisis phenomena and transform them into opportunities for the renewed development of the national transport sector.

References:

1. United Nations Office for Disaster Risk Reduction. (2017). Words into Action guidelines: Build back better in recovery, rehabilitation and reconstruction (Consultative version).

2. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). OECD guidelines on corporate governance of state-owned enterprises 2024. OECD Publishing.

3. The World Bank, Government of Ukraine, European Union, & United Nations. (2025). Ukraine: Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4), February 2022–December 2024. The World Bank.

4. Kyiv School of Economics. (2025). Report on damages to infrastructure from the destruction caused by Russia's military aggression against Ukraine as of November 2024 (February 2025). KSE Institute.

5. Cherniavskyi, B. (2024). Digital Technologies As An Accelerator Of Remediation: A Strategic Vector For The Post-War Revitalization Of Ukraine's Territory. http://dx.doi.org/10.30525/978-9934-26-494-8-29

СЕКЦІЯ 2
АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Advokatova Nadiia, Candidate of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Economics, Management and Administration, Kherson State University,
Povod Tetiana, Candidate of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Entrepreneurship, Accounting and Finance, Kherson State Agrarian and Economic University

SYSTEMIC TRANSFORMATION OF INFORMATION DATA IN ECONOMY

Relevance of the problem. The modern economy is characterized by the rapid penetration of information and telecommunication technologies into all spheres of social development and their transformation into one of the individual factors of economic growth. Promoting the movement of goods on the market and at the same time providing quick familiarization with similar products of competitors. Strategic information needs are reduced by the set goals. Being mastered by the user, information becomes knowledge. The use of the product of intellectual in practical activities reduces the volume of production costs, reduces labor productivity, reduces property, profitability of production and competitiveness. Information as an economic category requires its niche research. From these positions, the development of a structure for the systemic transformation of information data into general relevant knowledge and economic results is of great practical interest.

Analysis of publications on your problem reveals, along with the variety of publications of a descriptive nature the presence of systematization and specification of information areas describing the state of the production system in the information management of its development [1, 2, 3, 4, 5]. Despite the increased interest in policy formation building intellectual potential, its formation and dynamic development have been studied fragmentarily. What remains outside you is the interrelationship of the provision and functioning of the structural blocks

of the information system, their characteristics and conditions for collecting, storing and transforming information, which are subject to the single goal of knowledge management and their commercial implementation .

The market as an economic mechanism by itself cannot force investors to move from the most profitable raw industries today and move free capital into high-tech industries of the economy, which are characterized by high risks and long payback periods of investments. First of all, it is necessary to structure business environments for effective perception of innovation and commercialization of scientific research.

The determinants and priority areas of the formation of the market of intellectual products are the transformation of information describing the state of the system into management decisions.

The strategy of systemic transformation of information data into general actual economic knowledge involves the transformation of status information into management information by forming intellectual assets, which include the diffusion of innovations, assessment of the necessary competencies of service personnel, assessment of the state of the production facility and the impact of the external environment.

The inclusion of personnel competencies as a system-forming block for the transformation of status information into management information is explained by the fact that the intangible components of modern production constitute the main part of the creation of additional market value.

Intellectual property products become factors of economic growth, ensuring demand for goods and services. Intellectual capital includes those types of resources that are not subject to traditional assessment of the economic status of the enterprise, but are generated by the knowledge of personnel.

A tool that can limit the negative impact of market transformations by regulating and adapting to the environment is the assessment and forecasting of the market situation, which makes it possible to obtain objective information about competitors and to predict the market situation, thereby reducing commercial risk

and finding an appropriate market segment. Therefore, the inclusion in the scheme of transforming state information into management information as a structural unit of assessing the impact of the external environment is justified and necessary.

The interrelation of actions of the constituent elements and functions of the strategy of transforming information data into general relevant economic knowledge is carried out through information and analytical support, which includes the processing, use and storage of information data and is implemented through a set of technical means and information technologies. Information and analytical support is a versatile, comprehensive process of forming and transmitting information in order to ensure the validity and effectiveness of strategic decision-making. The organization of the sequence of processing and using information involves the initial collection of statistical reporting data and its presentation in electronic form, with its placement in the form of files of the same type. Data processing, their formalization and structuring in the information system pursues the goal of bringing data into compliance with the requirements of their analysis methods. Based on the processed information, it is possible to develop procedures and models for classifying situations, identifying analogies and recommendations for decision-making. Information technologies simplify access to knowledge. The availability of knowledge simplifies the generation of new ideas and encourages businesses to increase the costs of training personnel in order to increase their competence, making them receptive to innovation and interested in change. Knowledge expresses the uniqueness of the main factor of production and characterizes not only the return on investment in innovation, but also the multiplicative excess of results over costs. Unlike material resources, the use of which in the process of expanded reproduction leads to their reduction and destruction, the supply of information and knowledge does not decrease as they are used, but accompanies their deepening and generates a new system of values.

Conclusions. The proposed scheme of the composition and structure of interactions for the transformation of information data can serve as the basis for substantiating and building management procedures for the translation of status

information into management information. Information, due to its characteristics, takes priority as a resource for growth, and informatization forms a new image of the future, in which human intelligence is the main means of solving emerging problems.

References:

1. Брежнева-Ермоленко О.В. Інтелектуальна складова в структурі елементів нової економіки. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 3 (105). С. 4-32.

2. Пригода В.М. Економіка знань як основа формування інформаційного суспільства. Економіка і управління. 2010. № 2. С.13-19.

3. Федулова Л.І. Проблеми інноваційних трансформацій у корпоративному секторі економіки України. Економіст. 2015. № 2. С. 38-40.

4. Пастернак А.В., Адвокатова Н.О. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА БІЗНЕС-МОДЕЛІ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ, ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ УСПІХУ. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки 2024. № 53. С.14-19. DOI : https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-53-2

5. ВІВЧАР Оксана, АДВОКАТОВА Надія, БАЛКО Дмитро, ШЕЙКА Олексій. БЕЗПЕКОВИЙ ФУНДАМЕНТАЛЬНИЙ БАЗИС ЦИФРОВІЗАЦІЇ РОЗВІДУВАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ: ПОЗИТИВНІ ЕКСТЕРНАЛІЇ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ. Науковий журнал MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS. №3, 2025. С. 186-191. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-25

Бабій Ілона, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник - Тетяна ПІХНЯК,
к.е.н., доцентка, доцентка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій, Хмельницький університет управління
та права імені Леоніда Юзькова

ПОПИТ І ПРОПОЗИЦІЯ: ФОРМУВАННЯ РИНКОВОЇ ЦІНИ

Кожного дня люди постійно стикаються з різноманітними цінами – у магазинах, на ринку, в інтернеті. Проте ми навіть не задумуємось над тим, чому саме стільки вартує товар. Для прикладу, чому ціни на хліб залишаються стабільними, в той час, як вартість продуктів харчування, палива та електроенергії може значно змінюватися за короткий проміжок часу? Відповідь криється у взаємодії двох ринкових сил – це попит та пропозиції.

Попит – це кількість послуг і товарів, яку споживач може придбати за кожного рівня цін у певний проміжок часу. У більшості випадків, якщо ціна підвищується, то люди купляють менше, а якщо зменшується – більше. Приміром, якщо яблука стануть дешевшими, багато хто купить їх більше, адже це вигідно. На попит також впливають багато факторів, зокрема рівень доходів населення, сезонність та вподобання. Узимку набирають великого попиту цитрусові фрукти, а улітку купують виноград та полуницю – це і є звичайний приклад сезонного впливу [1].

З іншого боку, є пропозиція — те, що на ринок готові поставити виробники. Зазвичай вони зацікавлені продавати за вищою ціною, адже тоді отримують більший прибуток. Коли ціна зростає, виробникам вигідно виробляти та продавати більше товару. І навпаки — коли ціна «падає», вони знижують обсяги виробництва, бо не зможуть покрити витрати. Ключову роль тут відіграють витрати виробництва, технології, доступ до ресурсів, а також податкова політика держави.

Ринкова ціна формується у точці, де зустрічаються попит і пропозиція. Це означає, що за цю ціну покупці готові купити стільки, скільки виробники готові продати. Цю точку називають рівноважною. Якщо ціна зростає надто високо, утворюється надлишок товарів — люди просто не купують стільки, скільки виробники пропонують. Тоді продавці змушені знижувати ціну. Якщо ж ціна надто низька, навпаки, виникає дефіцит — покупців багато, а товару не вистачає. Саме тому ціна починає підвищуватися, і ринок знову рухається до рівноваги. Таким чином, ринок має властивість сам регулюватися [2].

Ціни є для всіх учасників ринку важливим сигналом, бо коли товар користується попитом і коштує дорого, це стимулює виробників розширювати виробництво. Водночас, споживачі можуть задуматися, чи потрібно купувати саме цей товар, або ж краще знайти інший варіант дешевше. Якщо ж товар дешевий і його багато, виробництво скорочується, бо виробникам невигідно далі його виробляти. Таким чином, економіка сама розподіляє ресурси — вони переходять туди, де є найбільша потреба.

Утім, реальний ринок — це не ідеальна модель. У ньому існує багато зовнішніх чинників. Наприклад, держава може змінювати умови пропозиції, встановлюючи мінімальні або максимальні ціни. Такі обмеження діють, наприклад, для деяких продуктів харчування або послуг. У результаті на ринку може з’являтися надлишок або дефіцит, який доводиться регулювати через субсидії, імпорт чи інші інструменти. Вплив на ціни можуть мати і світові події: війни, зміни в поставках товарів, коливання курсу валют [3].

Кожен етап виробництва товару також відображається на його ціні. Якщо зросла ціна на електроенергію, потрібну для виробництва, це вплине на собівартість товару. Виробник змушений або підвищити ціну, або зменшити обсяги виробництва. Якщо ж з’являються нові технології, що дозволяють знижувати витрати, ціна може зменшуватися. Наприклад, розвиток технологій у сільському господарстві або виробництві одягу дозволив зробити продукцію доступнішою для більшості покупців.

Приклади впливу попиту й пропозиції можна побачити на різних ринках: житло дорожчає, коли багато охочих купити та мало пропозицій; слабкий урожай зерна підвищує ціни; нові смартфони спочатку мають високу ціну, але дешевшають зі збільшенням виробництва. Попит і пропозиція змінюються через доходи, технології чи вподобання, тому ринкова ціна теж нестала — вона може коливатись як поступово, так і різко, що добре видно, наприклад, на ринку палива. Отже, ринкова ціна формується у взаємодії попиту й пропозиції, які визначають бажання купувати та можливість продавати, встановлюючи рівновагу й забезпечуючи ефективний розподіл ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Потапова А. Г. Основи економіки. Курс лекцій. Луцьк: ПП Іванюк В. П., 2023. 262 с.
2. Климентова М., Кобєлєва Т. Ціна як економічна категорія. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»(економічні науки). 2024 №6. С. 14–22. DOI: 10.20998/2519-4461.2024.6.14.
3. Орел Ю. Л., Альошкіна Л. П., Смаглюк А. А. Типи ринкових систем (конкуренція, монополія, олігополія тощо): взаємозв’язок та їхній вплив на ціни, виробництво та економічний результат. Академічні візії. 2024. Вип. 35. С.11 URL: https://www.academy-vision.org/index. Php /av / article/view/1354/1226

Барабаш Р.Я., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, другого курсу, спеціальності 073 Менеджмент,
Науковий керівник: к.е.н., доц. Синякова К.М., Херсонський державний університет

АДАПТАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ФАНДРАЙЗИНГУ ДО УКРАЇНСЬКОГО КОНТЕКСТУ: ВИКЛИКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Сучасна трансформація соціальної сфери України в умовах повномасштабної війни супроводжується критичною потребою організацій у пошуку альтернативних джерел фінансування. Згідно з даними Міжнародної організації з міграції, станом на 2024 рік понад 14,6 мільйонів українців потребують різних форм гуманітарної допомоги. Традиційні механізми бюджетного фінансування соціальних програм виявилися недостатніми для покриття зростаючих потреб, що актуалізує вивчення міжнародного досвіду фандрайзингу та його адаптацію до національних реалій [1, с.21].

Фандрайзинг як комплексна система управління залученням фінансових, матеріальних, інформаційних та людських ресурсів набуває особливого значення в контексті гуманітарної кризи. Дослідження свідчать, що організації, які володіють ефективними механізмами фандрайзингу, демонструють вищу стійкість до зовнішніх викликів та спроможність адаптуватися до динамічних змін середовища [4, с.45]. Світовий досвід показує, що професійно організована фандрайзингова діяльність дозволяє не лише диверсифікувати джерела фінансування, а й підвищити рівень довіри з боку донорів, забезпечити прозорість використання ресурсів та сформувати стійкі партнерські мережі.

Аналіз міжнародного досвіду на прикладі Міжнародної організації з міграції (МОМ) дозволив виявити ефективні механізми управлінського забезпечення фандрайзингу. МОМ демонструє комплексний підхід до залучення ресурсів через диверсифікацію донорської бази (урядові агентства

США, Німеччини, Великої Британії, Канади, фонди Європейського Союзу), чітку артикуляцію організаційної місії та стратегічних пріоритетів, професіоналізм команди, що займається пошуком фінансування, та систематичну прозорість у звітності. За два роки активної діяльності в Україні МОМ надала підтримку 6,5 мільйонам людей у країні та 11 сусідніх державах, мобілізувавши понад 957 мільйонів доларів США. Така результативність досягається завдяки чітко вибудуваним механізмам управлінського забезпечення [1, с.25].

Ключовим елементом успішного фандрайзингу є диверсифікація джерел фінансування. МОМ працює одночасно з урядовими агентствами, міжнародними фондами та приватними донорами. Така стратегія знижує залежність від одного джерела та забезпечує стабільність фінансування навіть в умовах кризи. Організаційна структура також відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного фандрайзингу. МОМ має спеціалізований Департамент ресурсів та звітності, що професійно займається пошуком донорів, написанням грантових заявок та забезпеченням прозорої звітності.

Важливим механізмом управління є чітка артикуляція місії та стратегічних пріоритетів. МОМ реалізує програми у сферах гуманітарної допомоги, захисту внутрішньо переміщених осіб, водопостачання, психосоціальної підтримки та підтримки засобів існування . Така багатовекторність дозволяє формувати переконливі проєктні пропозиції для донорів із різними пріоритетами та залучати фінансування на різні напрямки діяльності.

Локалізація гуманітарної допомоги через механізми грантової підтримки є ще одним важливим аспектом діяльності міжнародних організацій. МОМ надає субгранти українським організаціям соціальної сфери, громадським об'єднанням та органам місцевого самоврядування. Гранти варіюють від 50 до 500 тисяч доларів залежно від масштабу проєкту. Це дозволяє залучити локальні організації до реалізації програм та посилити їхню спроможність [1, с.29].

Водночас адаптація міжнародного досвіду до контексту українських організацій соціальної сфери виявляє комплекс значних викликів. По-перше, нормативно-правова база України недостатньо сприяє розвитку фандрайзингу. Законодавство 2012 року, хоча й зберігає актуальність, потребує модернізації відповідно до сучасних реалій та європейських стандартів [2]. Відсутні спеціалізовані законодавчі акти, що детально регулюють фандрайзингову діяльність, обмежені податкові стимули для донорів, складні адміністративні процедури для отримання статусу неприбуткової організації.

По-друге, спостерігається суттєвий дефіцит фахівців із досвідом фундаментального фандрайзингу, що ускладнює запровадження міжнародних практик на місцевому рівні. По-третє, культура благодійності в Україні залишається слабко розвиненою порівняно з країнами Заходу, що обмежує залучення приватних донорів та корпоративної підтримки. По-четверте, дослідження показують, що менше 1% міжнародного фінансування спрямовується безпосередньо до локальних організацій, тоді як більшість проходить через міжнародні посередники [3, с.12].

Розпочате у 2022 році повномасштабна російське вторгнення докорінно змінило контекст діяльності українських організацій соціальної сфери. З одного боку, зросла міжнародна увага до України та збільшилася готовність донорів фінансувати українські проєкти. З іншого боку, з'явився феномен «донорської втоми», коли конкуренція за обмежені ресурси посилилась з огляду на наявність інших гуманітарних криз у світі.

На основі проведеного аналізу теоретичних засад, міжнародної практики та специфіки українського контексту розроблено систему практичних рекомендацій. Для самих організацій пропонується: формалізація фандрайзингу як стратегічної управлінської функції з назначенням відповідальної особи; розроблення комплексної фандрайзингової стратегії, узгодженої з організаційною місією; систематичне навчання персоналу та розвиток професійних

компетентностей; впровадження систем моніторингу та оцінки результативності фандрайзингу; диверсифікація портфелю донорів через одночасну роботу з приватними, корпоративними, державними та міжнародними джерелами; розвиток програм регулярних пожертв; активне використання цифрових інструментів та краудфандингу [4, с.78].

Для міжнародних донорів та організацій видається критично важливим: спрощення адміністративних вимог для малих грантів, розроблення диференційованих систем звітності залежно від обсягу фінансування; запровадження багаторічних грантів замість короткострокових для забезпечення передбачуваності; активне фінансування програм розвитку організаційної спроможності українських партнерів; локалізація механізмів грантування через делегування рішень щодо розподілу коштів місцевим стейкхолдерам.

На державному та громадськовому рівні необхідне: розроблення комплексної національної стратегії розвитку фандрайзингу; створення координаційного центру для надання консультацій та організації масштабних тренінгів; розроблення національних стандартів етики фандрайзингу та управління грантами; запровадження програм сертифікації фахівців у галузі фандрайзингу; активне лобіювання для змін у податковому законодавстві, включаючи запровадження податкових стимулів для донорів.

Успішні приклади краудфандингових кампаній, локальних коаліцій та партнерств демонструють, що українські організації мають значний потенціал для розвитку фандрайзингу навіть в умовах кризи. Ключовим фактором успіху залишається системний підхід, що поєднує адаптацію міжнародного досвіду із врахуванням специфіки українського контексту, постійну адаптацію до змінюваних обставин та активне взаємодіяння всіх основних стейкхолдерів. Організації, які активно розвивають фандрайзингові навички, будують міцні партнерства з донорами та інвестують у розвиток компетентностей, матимуть найбільше шансів на забезпечення сталості своєї діяльності та значного впливу на вирішення

соціальних проблем як в період подальшої кризи, так і під час майбутнього відновлення України.

Список використаних джерел:

1. Міжнародна організація з міграції в Україні: звіт про діяльність 2023. Київ: МОМ, 2024. 87с.
2. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України від 05.07.2012 р. № 5073-VI. Відомості Верховної Ради України. 2012. № 36. Ст.532.
3. Refugees International. From the Outside In: Rethinking Localization in Ukraine. Washington: Refugees International, 2023. 45p.
4. Sargeant A., Shang J. Fundraising Management: Theory, Practice and Innovation. New York: Routledge, 2021. 312p.

Бачмага Д.А., здобувачка освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
Наук. керівник: Федоришина Л.М., д-р екон. наук, проф.

МЕНЕДЖМЕНТ ОСОБИСТОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та підвищення динамічності соціально-економічних процесів особлива увага приділяється людині як ключовому ресурсу розвитку організацій і державних інституцій. Вміння ефективно управляти власними ресурсами — інтелектуальним, часовим, енергетичним і емоційним — стає визначальним фактором досягнення професійних і особистих цілей. Це передбачає поєднання самоменеджменту, тайм-менеджменту, комунікаційних навичок і безперервного професійного розвитку, що дозволяє створювати внутрішню мотивацію та підтримувати високий рівень продуктивності.

Особлива увага приділяється формуванню ключових особистісних якостей державних службовців, таких як відповідальність, самодисципліна та стресостійкість, оскільки вони забезпечують психологічну готовність до ефективного виконання професійних обов’язків та підвищують результативність управлінських процесів [1].

У державних органах рівень особистої ефективності працівників безпосередньо впливає на результативність роботи інституцій, довіру громадян до влади та якість управлінських рішень. Практично це означає, що службовець, який здатний планувати свій робочий день, визначати пріоритети та уникати надмірної бюрократії, забезпечує швидше та якісніше виконання завдань. Наприклад, використання популярних методик тайм-менеджменту для розподілу часу на робочі блоки, складання списків

пріоритетних завдань або ведення електронного календаря допомагає не лише контролювати робочий процес, а й знижує рівень стресу, що позитивно позначається на прийнятті рішень [2].

Крім того, сучасна особиста ефективність включає здатність до самопізнання — розуміння власних сильних і слабких сторін, визначення зон для професійного зростання, а також розвиток гнучкості і адаптивності до змін. Ефективний держслужбовець вміє управляти емоціями в складних ситуаціях, конструктивно взаємодіяти з колегами, налаштовувати комунікацію з громадянами та підтримувати баланс між особистими і професійними потребами.

Важливим елементом формування такої ефективності є здатність до аналітичного мислення та застосування управлінського аналізу в щоденній діяльності. Саме аналітичний підхід дозволяє об’єктивно оцінювати ситуацію, прогнозувати наслідки управлінських рішень і визначати найбільш результативні шляхи досягнення поставлених цілей. Управлінський аналіз виступає інструментом раціонального планування та контролю, що сприяє підвищенню якості публічного управління й забезпечує стабільний розвиток організації [3].

У контексті розвитку сучасної економіки аналітична складова менеджменту особистої ефективності набуває особливого значення. Вона формує здатність керівників швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, приймати оптимальні рішення на основі достовірних даних і стратегічно мислити у процесі управління людськими, фінансовими та інформаційними ресурсами. Таким чином, інтеграція принципів управлінського аналізу в систему особистої ефективності державних службовців сприяє підвищенню результативності публічного управління та формуванню професійного управлінського мислення.

Ключовим аспектом розвитку особистої ефективності є також управління комунікаціями та розвиток лідерських якостей. Державний службовець, який вміє ефективно взаємодіяти з колегами, громадянами та

представниками інших інституцій, підвищує результативність командної роботи, сприяє оптимізації процесів і створює сприятливий клімат для реалізації інноваційних проєктів.

Таким чином, інтеграція самоменеджменту, аналітичного мислення, стратегічного підходу та ефективних комунікацій формує комплексну систему особистої ефективності державного службовця. Це сприяє підвищенню якості публічного управління, зміцненню довіри громадян до державних інституцій і створює передумови для сталого розвитку організацій у сучасних умовах глобалізації та цифровізації.

Список використаних джерел:

1. Акімов О. О. Якості особистості державного службовця як основа моделі психологічної готовності до його професійної діяльності у євроінтеграційних умовах. Актуальні проблеми державного управління. 2010. Вип. 4. С. 175-178. URL: https://www.researchgate.net/publication/372817982_Akosti_osobistosti_derzavnogo_sluzbovca_ak_osnova_modeli_psihologicnoi_gotovnosti_do_jogo_profesijnoi_dialnosti_u_evrointegracijnih_umovah (дата звернення: 10.11.2025).
2. Тайм менеджмент для роботи: завдання, важливість та методики. Школа бізнесу. Нова пошта. 2024. URL: https://online.novaposhta.education/blog/tajm-menedzhment-dlya-roboti-zavdannya-vazhlivist-ta-metodiki#3565 (дата звернення: 10.11.2025).
3. Томчук О. Ф. Управлінський аналіз: поняття, принципи та основні елементи. Проблеми облікового, контрольного та аналітичного забезпечення в системі управління : Матеріали II всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Вінниця, 14-15 листопада 2019 р.). Вінниця : ВНАУ, 2019. URL: http://socrates.vsau.edu.ua/repository/getfile.php/23231.pdf (дата звернення: 10.11.2025).
4. Білан О.С., к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі

Серафин А.С., студент 2-го курсу магістратури, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗАСОБАМИ РЕКЛАМИ

Конкурентоспроможність торговельних підприємств є складною категорією, яка формується під впливом багатьох чинників, серед яких ціна і якість обслуговування, ефективність асортиментної політики і результативність фінансово-економічної діяльності. В сьогоднішніх умовах все більшого впливу на конкурентоспроможність завдають нематеріальні активи, пов’язані з торговими марками, винаходами та іміджем підприємства. Саме ці фактори часто стають визначальними в оцінюванні конкурентної позиції торговельних підприємств. Актуальність іміджу як елементу довіри і репутації у сфері споживчих ринків визначає інформаційна діяльність. Позитивне сприйняття підприємства серед споживачів формує сприятливі умови для бізнесу і навпаки, негативні відгуки чинять стримуючий вплив на його розвиток.

Реклама як елемент комплексу маркетингу відіграє важливу роль у формуванні емоційного ставлення споживачів до підприємства. Вона допомагає транслювати інформацію про цінності, стиль і надійність бізнесу. Крім цього реклама не тільки повідомляє про параметри товарів і послуг, а також формує емоційний зв'язок між споживачем і брендом, забезпечуючи умови для лояльності і довіри. В межах реалізації іміджевої політики реклама виконує декілька функцій, серед яких:

- інформативна – спрямована на поширення даних про підприємство і товари у зовнішньому середовищі;
- комунікативна – покликана формувати емоційне сприйняття бренду;
- підтримуюча – направлена на постане нагадування про бренд.

Ефективна іміджева реклама базується на єдиній концепції, що охоплює місію, цінності, конкурентні переваги і унікальні риси підприємства. При цьому послідовність і узгодженість рекламних повідомлень, що передаються через різні каналу дозволяє забезпечувати цілісність іміджу. Зважаючи на засоби і канали поширення рекламних повідомлень вони можуть суттєво відрізнятися між собою. Найбільш поширеними рекламними інструментами, що формують сприйняття торговельного підприємства споживачами є візуальні, аудіовізуальні, аудійні та цифрові медіа. Комплексне використання усіх цих засобів реклами дозволяє створювати цілісний багатоканальний імідж, а також адаптувати його до зміни споживчих уподобань і науково-технологічних брендів.

Формування іміджу торговельного підприємства через рекламну діяльність передбачає послідовне виконання кількох ключових етапів. Першим кроком є позиціонування підприємства на ринку, що включає визначення його унікальних характеристик, цільової аудиторії та конкурентних переваг. Саме на основі цих складових розробляється стратегія створення іміджу, яка має відображати сутність і цінності фірми. Наступним етапом є розроблення рекламного повідомлення. В рекламних матеріалах формулюються ключові ідеї, слогани та образи, які сприяють формуванню позитивних асоціацій у споживачів та підкреслюють корпоративну ідентичність підприємства. Вибір каналів комунікації є важливою складовою ефективності рекламної кампанії. Аналізу підлягають традиційні та цифрові платформи, соціальні мережі, їх відповідність цільовій аудиторії, охоплення, вартість та потенційний вплив. Моніторинг і оцінка ефективності рекламної діяльності здійснюються за допомогою кількісних показників – охоплення, кліків, рівня продажів – а також якісних методів, таких як опитування споживачів і фокус-групи. Отримані результати використовуються для коригування рекламної стратегії з метою підвищення її впливу на сприйняття бренду та формування довгострокового позитивного іміджу торговельного підприємства.

Список використаних джерел:

1. Васюта В. Б., Устименко А. Р. Роль реклами у створенні іміджу компанії. ГЕВ, Тернопіль. 2025. Том 93. № 2. С. 99–104.

2. Усик, В. М., Лишенко, М. О. Реклама – один із інструментів маркетингових комунікацій на торговельному підприємстві. Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (заочна форма). Полтава, 2019. С. 630–633.

Білоус Денис Васильович,здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, ВНЗ «Київський університет ринкових відносин», м. Київ
Науковий керівник: Безпаленко Ольга Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри фінансів, ВНЗ «Київський університет ринкових відносин», м. Київ

РОЛЬ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ У ФІНАНСУВАННІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Малі та середні підприємства виступають соціальним буфером, забезпечують гнучкість економічної системи, адаптацію до кризових умов, створюють нові робочі місця, сприяють регіональному розвитку та стимулюють внутрішні ринки. Однак, незважаючи на їх важливість, внесок малих та середніх підприємств у валовий внутрішній продукт України залишається відносно низьким і становить лише 19,2% [2, с. 143]. Однією з головних перешкод для розширення малих та середніх підприємств є обмежений доступ до фінансових ресурсів.

Сучасне банківське кредитування в Україні для малого та середнього бізнесу залишається фрагментарним і недостатньо оптимізованим. Основними перешкодами є високі процентні ставки; у 2023 році ставки за кредитами для бізнесу коливалися від 16% до 24%, що значно вище, ніж в ЄС та США; вимоги щодо застави та забезпечення: малі підприємства зазвичай не мають у своєму розпорядженні достатніх заставних активів для отримання кредитів, а іпотечні кредити для бізнесу становлять лише близько 4% від загального обсягу кредитування; недостатній рівень фінансової грамотності та прозорості; економічна та політична нестабільність: війна, коливання валютного курсу та висока інфляція істотно збільшують ризики для банків, змушуючи їх посилювати вимоги до заявників на отримання кредитів [1, с. 94].

Короткострокові кредити (до одного року) переважають у портфелі кредитів для бізнесу, склавши 49% від загального обсягу на кінець 2020 року. Це свідчить про те, що фінансування зосереджено на покритті поточних потреб, а не на довгострокових інвестиційних проектах [3, с. 105]. За секторами найбільший обсяг кредитів зосереджений у оптовій та роздрібній торгівлі (36% станом на березень 2021 року) [3, с. 106].

Державні стимули, зокрема через програму "Доступні кредити 5-7-9%", відіграють важливу роль у підтримці кредитної динаміки. До кінця 2023 року банки видали в рамках цієї програми понад 120 млрд. грн. більш ніж 80 000 підприємствам. Значна частина кредитів (до 70%) спрямована на покриття оборотного капіталу, що свідчить про обмежені інвестиції в довгострокові проекти [1, с. 94]. Програма також має обмеження щодо суми та терміну кредиту, що не завжди відповідає потребам усіх категорій бізнесу.

Іноземний досвід показує, що держава відіграє важливу роль у розширенні доступу бізнесу до фінансування через інститути розвитку, гарантійні фонди та співпрацю з комерційними банками. Європейський Союз активно надає підтримку через програми COSME та Horizon 2020 [1; 4]. Система SBA (Small Business Administration) у США пропонує кредити з державними гарантіями до 5 млн доларів. Державна фінансова установа Japan Finance Corporation (JFC) пропонує програми кредитування для бізнесу за ставками, нижчими за ринкові[1, с. 95]. У Китаї система кредитування базується на партнерстві між державними органами та банками, активно використовуючи big data та штучний інтелект [1, с. 96].

Отже, для створення сприятливих умов на шляху розвитку бізнесу та посилення його ролі в українській економіці необхідно впроваджувати комплексний підхід, що поєднує кращі міжнародні практики та враховує особливості післявоєнної економіки. Це включає створення надійного державного механізму гарантування кредитів: поширення програм, подібних до "Доступні кредити 5-7-9%", з акцентом на стартапи, інноваційні підприємства та бізнес у пост-конфліктних регіонах; розвиток цифрових

банківських послуг та альтернативних фінансів: запуск digital-платформ для кредитування; посилення ролі банків розвитку: створення та підтримка спеціалізованих фінансових установ, які надаватимуть довгострокові кредити для інвестиційних проектів малого та середнього бізнесу, подібних до JFC в Японії; стимулювання довгострокових інвестицій.

Список використаних джерел:

1. Свиноус Н., Нянько Л. Формування системи банківського кредитування малого та середнього бізнесу в умовах повоєнного відродження економіки країни. Економічний аналіз. 2025. Том 35. № 2. С. 91-99. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.091
2. Чернишова Л. В. Аналіз джерел фінансово-інвестиційної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу. Modern Economic. 2022. С. 141–148. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.v35(2022)-22
3. Глущенко С., Івахненков С., Демків С. Банківське кредитування в україні та його моделювання методами системної динаміки. Ekonomìka ì prognozuvannâ. 2021. Т. 2021, № 2. С. 101–127. DOI: https://doi.org/10.15407/eip2021.02.101
4. Кишакевич Б. Ю., Демедюк Б. Т., Сисюк В. І. Економічні інструменти підтримки та стимулювання розвитку малого і середнього підприємництва в умовах європейської інтеграції. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 17. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15314246

Бойчук Ярослав, здобувач І курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти, заочна форма навчання, факультет бізнесу і права, Спеціальність: D4 Публічне управління та адміністрування
Науковий керівник: Вікторія Петренко, доцент кафедри фінансів, обліку та підприємництва, Херсонський державний університет

ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗПОДІЛУ ДЕРЖАВНИХ ТРАНСФЕРТІВ У ГРОМАДАХ З ГІРСЬКИМИ НАСЕЛЕНИМИ ПУНКТАМИ

У роботі досліджено особливості функціонування фінансової системи територіальних громад, у складі яких є гірські населені пункти. Проаналізовано чинні підходи до розподілу державних трансфертів і виявлено низку недоліків у механізмах їх застосування. Запропоновано напрями вдосконалення державної політики фінансової підтримки гірських територій [1].

Гірські громади України мають специфічні умови розвитку: низьку густоту населення, обмежену інфраструктуру та складні природно-кліматичні фактори. Попри існування законодавчих пільг і спеціального статусу таких територій, система міжбюджетних відносин не завжди враховує їхні реальні потреби, що призводить до диспропорцій у фінансовому забезпеченні [2].

Наявна формула розподілу базової дотації не забезпечує належного врахування підвищеної вартості надання публічних послуг у гірських умовах. Відсутність чітких параметрів оцінки гірського коефіцієнта та недостатня адаптивність бюджетних механізмів знижують ефективність використання державних коштів і створюють ризики нерівності між громадами [3].

З метою підвищення справедливості та прозорості фінансового вирівнювання доцільним є: удосконалення формули базової дотації із

включенням об’єктивних показників транспортної доступності, кліматичних особливостей та інфраструктурних витрат; запровадження середньострокового прогнозування обсягів трансфертів; підвищення ролі органів місцевого самоврядування у формуванні цільових субвенцій; створення спеціального фонду підтримки гірських територій, який функціонуватиме на принципах адресності та прозорості [4; 5].

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню фінансової спроможності гірських громад, забезпеченню ефективнішого використання бюджетних ресурсів і стимулюванню сталого місцевого розвитку. Удосконалення системи розподілу державних трансфертів є важливою передумовою збалансованого розвитку регіонів та формування економічно самодостатніх громад.

Список використаних джерел:

1. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI (зі змінами).
2. Децентралізація влади: аналітичний звіт / за ред. І. Сторонянської. – Львів: ІРД НАН України, 2022.
3. Кабінет Міністрів України. Постанова «Про затвердження порядку та умов надання державних трансфертів» № 836 від 05.08.2020 р.
4. Ситник Н. П. Фінансове забезпечення розвитку гірських територій: проблеми та перспективи // Регіональна економіка. – 2023. – №2. – С. 45–53.
5. Офіційний портал Міністерства фінансів України. – https://www.mof.gov.ua/

Борисенко О.М. , викладач І категорії,
Кременчуцький льотний коледж Харківського національного університету внутрішніх справ

ДІДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Сучасний етап розвитку української економіки характеризується високим рівнем турбулентності, що зумовлений насамперед воєнними діями, порушенням логістичних ланцюгів, скороченням ринків збуту та дефіцитом ресурсів. В умовах воєнного стану підприємства змушені шукати нові підходи до забезпечення своєї життєздатності, конкурентоспроможності та стійкості. Одним із ключових напрямів адаптації бізнесу до нових умов став діджитал-маркетинг — сукупність інструментів і технологій, що дозволяють організаціям ефективно взаємодіяти зі споживачами, підтримувати комунікацію, формувати довіру та здійснювати продажі в онлайн-середовищі.

Головна мета діджитал-маркетингу полягає у створенні інтегрованого підходу до залучення, утримання та розвитку клієнтської бази з урахуванням особливостей поведінки користувачів у мережі.

Впровадження цифрових інструментів у діяльність підприємств надає низку практичних переваг, в першу чергу це можливість взаємодіяти з більшою кількістю клієнтів у будь-який час доби (режим 24/7), здійснювати забезпечення безперервності бізнес-процесів і продажів незалежно від територіального розташування, зменшення витрат на комунікацію, логістику та обслуговування клієнтів, оперативне реагування на запити споживачів та підвищення рівня прозорості та аналітичного контролю за діяльністю підприємства [1].

Особливої уваги заслуговує цифрова аналітика, яка дозволяє вимірювати ефективність маркетингових кампаній, оцінювати поведінку клієнтів і визначати найприбутковіші напрями діяльності. Згідно з

дослідженнями міжнародних консалтингових компаній, понад 81% підприємств, що впровадили цифрові інструменти, отримали суттєві конкурентні переваги та зростання рентабельності [2].

У сучасному бізнес-середовищі використовується низка ефективних каналів цифрового маркетингу, які сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства:

Email-маркетинг та автоматизація —дозволяє надсилати цільові повідомлення, збільшувати конверсію та формувати лояльність клієнтів та дає змогу оптимізувати час і ресурси маркетингових команд.

Платний пошук (PPC) —є особливо ефективним під час запуску нових продуктів або при виході на нові ринки, адже дає змогу швидко досягати зацікавленої аудиторії.

SEO-оптимізація — в умовах обмежених бюджетів SEO стає ключовим інструментом для сталого зростання та підвищення впізнаваності.

Оптимізація вебсайту — створення комфортного, швидкого та інтуїтивно зрозумілого середовища для користувача на вебсайті підвищує довіру споживачів і стимулює цінні дії — запити, покупки, підписки.

Медійна реклама — таргетоване охоплення потенційних клієнтів сприяє формуванню позитивного іміджу бренду та підвищує обізнаність аудиторії.

Контент-маркетинг —якісний інформаційний продукту (текст, відео, інфографіка), допомагає донести цінності компанії, створює основу для «сарафанного радіо» та вірусного поширення бренду.

Маркетинг у соціальних мережах (SMM) — важливий канал залучення аудиторії, побудови спільнот навколо бренду, підтримки комунікації у реальному часі та підвищення повторних продажів.

Комплексне використання зазначених каналів дозволяє підприємствам формувати цілісну систему цифрових комунікацій, спрямовану на досягнення стратегічних цілей розвитку.

Попри значні переваги, цифрова трансформація маркетингу в умовах воєнного часу супроводжується низкою викликів. До ключових із них належать: нестабільність інтернет-зв’язку та енергопостачання, що ускладнює безперервність онлайн-операцій; скорочення платоспроможного попиту і необхідність адаптації комунікацій до нової соціально-економічної реальності; брак кадрів у сфері цифрового маркетингу через релокацію або мобілізацію фахівців; підвищення конкуренції на онлайн-ринках, що вимагає постійного оновлення маркетингових стратегій.

Для подолання цих викликів підприємства мають орієнтуватися на такі стратегічні напрями розвитку діджитал-маркетингу, як підвищення гнучкості та стійкості бізнес-моделей — адаптація стратегій до швидких змін середовища, використання мультиканальних підходів. Впроваджувати технології штучного інтелекту, чат-ботів, систем автоматизації продажів та персоналізованої аналітики. Просувати українських виробників товарів і послуг через онлайн-платформи, створення внутрішніх маркетплейсів.

Таким чином, діджитал-маркетинг у сучасних умовах воєнного часу виступає не лише засобом оперативного реагування на кризу, а й фундаментом для стратегічного розвитку бізнесу. Його ефективне застосування забезпечує: підтримку взаємодії між бізнесом і клієнтами в умовах фізичної ізоляції; підвищення ефективності витрат і продуктивності маркетингових зусиль; зміцнення конкурентних позицій підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках; сприяння відбудові національної економіки через формування цифрової культури ведення бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Чепелюк М.І. Цифрова резильєнтність: трансформація маркетингових стратегій українського бізнесу. Часопис економічних реформ. 2025. №2 (58). С. 213- 220;

2. Oklander, M., Yashkina, O., Zlatova, I., Cicekli, I., & Letunovska, N. (2024). Digital Marketing in the Survival and Growth Strategies of Small and Medium-Sized Businesses During the War in Ukraine. Marketing and Management of Innovations, 15(1), 15–28.

Burdiuh Hanna, Undergraduate student of department of Economics, Management and Administration, Kherson State University
Scientific supervisor: Soloviov Andrii, Doctor of Economic Sciences, Professor

STRATEGIC PLANNING AS A TOOL FOR ENHANCING ENTERPRISE COMPETITIVENESS

In the modern business environment, strategic planning plays a crucial role in enabling enterprises to gain and sustain competitive advantages. Strategic planning involves long-term goal-setting, resource allocation, and coordination of activities across an organisation in order to respond proactively to external threats and internal capabilities [1]. When effectively integrated with the enterprise's operational processes, strategic planning supports better alignment with market conditions, continuous improvement of competencies, and thus greater competitiveness [2; 3].

Strategic planning typically includes the following stages: environmental scanning, strategy formulation, strategy implementation and control.

The table (Table 1) presents a simplified overview of these stages along with their contribution to competitiveness.

Table 1

Stages of Strategic Planning and Their Impact on Competitiveness

Stage	**Description**	**Impact on Competitiveness**
Environmental Scanning	Analysing external (market trends, competition, regulatory changes) and internal (resources, capabilities) factors	Enables identification of opportunities and threats; supports proactive rather than reactive actions
Strategy Formulation	Defining vision, mission, strategic objectives, selecting strategic alternatives	Clarifies direction; ensures resources are aimed at creating distinct competitive advantages
Strategy Implementation	Allocating resources, creating action plans, aligning organisational structures and processes	Translates strategy into operational reality; ensures coherence between strategy and execution
Monitoring and Control	Setting KPIs, tracking performance, making adjustments as necessary	Maintains alignment with dynamic environment; helps sustain competitive position

The link between strategic planning and competitiveness becomes evident when enterprises embed strategic practices into their organisational culture and processes. Effective strategic planning contributes to higher organisational flexibility, improved decision-making speed, better resource utilisation, and stronger market orientation. It allows firms to identify unique strengths and exploit them before competitors do, thereby achieving a more favourable market position [1; 3]. In consequence, strategic planning emerges not only as a tool for management but as a mechanism through which competitiveness is deliberately built and maintained.

The essence of competitive advantage lies in the enterprise's ability to perform value-creating activities differently or more efficiently than rivals. When strategic planning is oriented toward building such differentiation or cost leadership (for instance using frameworks like Porter's generic strategies), it raises the likelihood of achieving above-average performance. The integration of strategic planning with project management and other organisational processes further amplifies the competitive effect, as projects become instruments of strategy execution rather than isolated initiatives [2].

In result, strategic planning, when properly implemented and aligned with the enterprise's competitive goals, becomes a key driver of sustainable competitiveness. It allows enterprises to anticipate change, allocate resources intelligently and build capabilities that are difficult for competitors to replicate.

References:

1. Diab, P. (1998). Strategic planning + project management = competitive advantage. URL: https://www.pmi.org/learning/library/strategic-planning-pm-competitive-advantage-9034

2. Maximizing your competitive advantage through strategic planning URL: https://www.competitiveintelligencealliance.io/maximizing-your-competitive-advantage-through-strategic-planning/

3. Strategic planning URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_planning

Варварова А. К., магістрант Факультет менеджменту та маркетингу Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна
Мохонько Г. А., доцент, к.е.н., доц., Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна

ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності підприємства змушені швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це зумовлює потребу в нових управлінських підходах, серед яких проєктний менеджмент виступає ефективним інструментом реалізації стратегічних змін.

Застосування проєктного підходу в умовах цифрової трансформації виходить за межі традиційного розуміння управління проєктами. Він стає не лише засобом досягнення бізнес-цілей, а й каталізатором інновацій, гнучких рішень і структурних змін. Ключовим викликом є не стільки технічне впровадження цифрових інструментів, скільки формування нової корпоративної культури, орієнтованої на швидку адаптацію, кросфункціональну взаємодію та безперервне навчання персоналу.

Серед головних бар'єрів ефективного впровадження проєктного підходу - нестача фахівців, які поєднують управлінські та цифрові компетенції, низький рівень цифрової зрілості підприємств і опір змінам з боку персоналу. Тому успіх трансформації значною мірою залежить від здатності керівництва інтегрувати технологічні інновації з ефективними методами управління проєктами.

Проєктний менеджмент виступає не лише технікою реалізації завдань, а й філософією управління, що базується на принципах гнучкості, командної

взаємодії та орієнтації на результат [2]. Відповідно до дослідження Project Management Institute (2024), організації, що застосовують стандарти PMBOK, мають на 28 % вищу ймовірність досягнення стратегічних цілей [3].

У межах цифрової економіки бізнес-моделі підприємств еволюціонують від традиційних виробничих до клієнтоорієнтованих і мережевих форматів [4]. Інструменти проєктного менеджменту дозволяють ефективно управляти етапами зміни компонентів бізнес-моделі за Остервальдером — від створення ціннісної пропозиції до побудови каналів взаємодії з клієнтами. Методології Agile і Scrum формують культуру постійного вдосконалення, швидкої реакції на зміни та прозорості процесів [5].

Інтеграція цифрових технологій у проєктне управління створює нові можливості для автоматизації планування, прогнозування ризиків і контролю виконання. За даними OECD (2023), 65 % міжнародних компаній, які впровадили цифрові інструменти управління проєктами, зменшили витрати на 20–30 % і підвищили швидкість ухвалення рішень [6]. Українські технологічні компанії також активно поєднують гнучкі методології з цифровими платформами (Jira, Asana, MS Project Online), що підвищує ефективність реалізації стратегічних ініціатив.

Разом із тим цифрова трансформація потребує комплексного управління змінами, що включає розвиток цифрових компетентностей, управління міжкультурними командами та підтримку відкритих комунікацій [7]. Успішна інтеграція цих елементів забезпечує сталі конкурентні переваги підприємства на міжнародному ринку.

Отже, проєктний менеджмент стає ключовим елементом стратегічного розвитку компаній у глобальному масштабі. Він охоплює не лише управління ресурсами та термінами, а й сприяє створенню додаткової цінності через інновації, цифрові технології та орієнтацію на клієнта. Використання проєктного підходу підвищує адаптивність компанії, знижує ризики та забезпечує стійкі конкурентні переваги на міжнародному ринку.

Список використаних джерел:

1. Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley. (Дата звернення: 30.10.2025).
2. Turner, J.R., Huemann M. (2024). Handbook of Project Management. 6th Edition (Дата звернення: 30.10.2025).
3. Project Management Institute (2024). The Future of Project Management in a Globalized Economy URL: https://www.pmi.org/ (Дата звернення: 30.10.2025).
4. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. Wiley. (Дата звернення: 30.10.2025).
5. Highsmith, J. (2010). Agile Project Management: Creating Innovative Products. Addison-Wesley (Дата звернення: 30.10.2025).
6. OECD (2023). Global Innovation Trends Report URL: https://www.oecd.org/ (Дата звернення: 30.10.2025)
7. Prosci (2022). Best Practices in Change Management URL: https://www.prosci.com/about (Дата звернення: 30.10.2025).

Варварова А. К., магістрант Факультет менеджменту та маркетингу Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна
Шкробот М.В., доцент, к.е.н., доц., Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності та війни в Україні підприємства стикаються з браком кадрів, зниженням мотивації працівників та потребою в гнучких формах управління людськими ресурсами. За даними Deloitte, понад 70 % компаній світу визнають, що без впровадження HR-технологій їхня конкурентоспроможність знижується [1]. Особливо гостро це відчувають виробничі підприємства, для яких стабільність персоналу є основою ефективності.

ТОВ «Щедро» — один із провідних виробників харчової продукції України, який активно модернізує свою HR-систему, інтегруючи цифрові інструменти управління кадрами для забезпечення гнучкості та стійкості бізнесу. Сучасні HR-технології включають автоматизовані системи обліку кадрів, електронний документообіг, HR-аналітику, онлайн-навчання, системи внутрішньої комунікації та корпоративні портали [1,3,4,7,8].

Цифрова трансформація управління персоналом охоплює автоматизацію рутинних процесів, збір та аналітику даних, дистанційне навчання, управління знаннями та створення інтегрованих HR-екосистем [5]. За дослідженнями PwC, використання HR-аналітики дозволяє зменшити плинність кадрів на 15–20 % і підвищити рівень залученості персоналу на 10–12 % [2]. В українських умовах ці інструменти набувають особливого

значення через виклики війни, релокацію персоналу та дефіцит кваліфікованих працівників [1,4,9].

ТОВ «Щедро» активно впроваджує автоматизовані системи управління персоналом, що охоплюють: електронний кадровий облік, HR-аналітику, корпоративний портал та програми навчання. За даними офіційного сайту Shchedro, впровадження автоматизації кадрових процесів дозволило зменшити час обробки інформації на 30 %, а HR-аналітика сприяла зниженню плинності кадрів із 18 % до 13 % [3]. Це свідчить про результативність цифрових рішень і позитивний вплив на стабільність трудового колективу [1,4,8].

Крім цифрових рішень, ТОВ «Щедро» впроваджує гнучку систему мотивації, орієнтовану на розвиток корпоративної культури та залучення працівників до прийняття рішень [3]. Мотиваційна система включає поєднання матеріального та нематеріального стимулювання, командні заходи, програми наставництва та навчання. За результатами внутрішнього опитування (2024 р.), рівень задоволеності умовами праці зріс на 22 %, що підтверджує ефективність поєднання технологічних і соціально-психологічних інструментів управління [4].

Попри позитивні результати, впровадження сучасних технологій супроводжується труднощами: нестачею цифрових компетенцій, потребою у фінансових ресурсах і необхідністю адаптації корпоративної культури до нових форматів роботи [4]. Для подолання цих бар’єрів доцільно впроваджувати безперервне навчання, розширювати використання HR-аналітики та штучного інтелекту для прогнозування кадрових ризиків [6,8].

Отже, досвід ТОВ «Щедро» підтверджує, що використання сучасних технологій управління персоналом забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства, зниження адміністративних витрат і розвиток людського капіталу. Поєднання цифрових інструментів і гнучкого управління дозволяє адаптувати HR-систему до умов воєнної та економічної нестабільності, формуючи основу сталого розвитку підприємства [1,3,4].

Список використаних джерел:

1. Deloitte. 2023 Global Human Capital Trends: New fundamentals for a boundaryless world. Deloitte Insights. URL: https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023.html (Дата звернення: 30.10.2025).
2. PwC. Workforce of the future: The competing forces shaping 2030. PwC Global. URL: https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf (Дата звернення: 30.10.2025).
3. ТОВ «Щедро». Офіційний сайт компанії. URL: https://schedro.ua (Дата звернення: 30.10.2025).
4. Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 16th ed., Kogan Page (2022/2023). URL: https://www.koganpage.com/hr-learning-development/armstrong-s-handbook-of-human-resource-management-practice-9781398606630 (Дата звернення: 30.10.2025).
5. Human Resource Management International Digest (Emerald Publishing). URL: https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0967-0734 (Дата звернення: 30.10.2025).
6. Тертчна, Л., & Семенова, Д. (2025). Діджиталізація в сфері управління персоналом. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5915 (Дата звернення: 30.10.2025).
7. Vasylenko, V. Digitalization of personnel management. URL: https://es-journal.in.ua/article/view/335836/324693 (Дата звернення: 30.10.2025).
8. Даниленко, О. А. (2023). HR-метрики як інструмент HR-аналітики. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-8-07-01 (Дата звернення: 30.10.2025).
9. PwC. Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024. URL: https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html (Дата звернення: 30.10.2025).

Волошин Р.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі
Олексюк С.Р., Кутний В.В, студенти 2-го курсу магістратури, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ІНТЕГРАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ У МОДЕЛЬ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Економічна стійкість визначає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах невизначеності, зберігати рівновагу між зовнішніми викликами та внутрішніми можливостями, забезпечуючи стабільність фінансових результатів і розвиток у довгостроковій перспективі. Вона виступає фундаментальною передумовою конкурентоспроможності підприємства, слугує базою для прийняття стратегічних управлінських рішень і формування сталих механізмів розвитку в умовах ринкових коливань [1].

Модель економічної стійкості підприємства включає взаємопов'язані складові, що формують єдину систему забезпечення стабільності розвитку. Так, зокрема фінансова складова характеризує платоспроможність, ліквідність та прибутковість. Виробнича складова відображає ефективність використання ресурсів і стабільність технологічних процесів. Маркетингова – визначає здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового попиту та підтримувати конкурентні позиції. Організаційна складова забезпечує гнучкість управлінської структури, координацію процесів і ефективність прийняття рішень. Інноваційна – пов'язана зі здатністю підприємства впроваджувати нові технології, продукти й управлінські підходи, що підтримують його адаптивність та довгострокову стабільність [4, с. 148].

Формування економічної стійкості підприємства зумовлюється комплексом зовнішніх і внутрішніх чинників, взаємодія яких визначає рівень його адаптивності та здатності до стабільного розвитку. До зовнішніх факторів належать макроекономічна ситуація, кон'юнктура ринку,

конкурентне середовище, державна політика, рівень інноваційного розвитку галузі, динаміка споживчого попиту. Вони формують умови функціонування підприємства та визначають межі його економічних можливостей. Внутрішні фактори охоплюють ресурсний потенціал, фінансовий стан, ефективність виробничих процесів, систему управління, кадровий потенціал, рівень маркетингової та збутової діяльності. Саме збутова функція виступає одним із ключових елементів ринкової адаптивності підприємства, оскільки забезпечує реалізацію продукції, формування доходів і підтримання стабільного грошового потоку [3, с. 76]. Ефективна організація збутової діяльності сприяє оперативному реагуванню на зміни попиту, оптимізації товарних запасів, зниженню ризику надлишкових витрат та підвищенню конкурентоспроможності.

Інтеграція системи управління збутом у модель економічної стійкості підприємства реалізується через забезпечення взаємозв’язку між збутовою політикою, фінансовим станом, виробничими можливостями та стратегічними пріоритетами. При цьому система управління збутом узгоджує між собою обсяги реалізації продукції з планами виробництва і фінансовими ресурсами підприємства, а взаємодія збутової діяльності і фінансового планування дозволяє підтримувати стабільність грошових потоків, забезпечувати ліквідність і оптимізувати використання оборотного капіталу [2, с. 72]. Зв’язок із виробничою підсистемою сприяє адаптації обсягів і асортименту продукції відповідно до ринкових вимог, що знижує ризики надлишкових запасів і зменшує операційні витрати. Стратегічна інтеграція в свою чергу передбачає формування довгострокових цілей, які враховують зміни зовнішнього середовища та конкурентні умови, що підсилює здатність підприємства до адаптації і забезпечує економічну стійкість. Таким чином, інтеграція системи управління збутом у модель економічної стійкості підприємства створює умови для збалансованого розвитку, стабільності та конкурентоспроможності в умовах ринкової нестабільності.

Список використаних джерел:

10. Бірбіренко, С., & Жаданова, Ю. Сучасна практика оцінювання економічної стійкості підприємства: переваги та недоліки. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 25. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-2

11. Дячун О., Левицький В. Функції управління збутом на підприємстві. Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 1 (26). С. 69-76. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22dodznp.pdf

12. Копішинська К. О., Латюк В. В. Особливості адаптивного управління збутом в сучасних ринкових умовах. VI Міжнар. наук.-практ. конф. «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» (20-23 квітня 2025 р., м. Київ) 2025. С. 76–77.

13. Хахалєв Д., Гагарінов О. Економічна стійкість підприємства як основа сталого розвитку в умовах глобальних змін. Modeling the development of the economic systems. 2024. № 3. С. 145–151.

Гавриш А.В., студентка 4 курсу факультету Публічного управління, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
Іжевський П.Г., д.е.н., професор кафедри менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА У ПРОЄКТНОМУ УПРАВЛІННІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

У сучасних умовах проєктне управління є ключовим інструментом реалізації стратегічних цілей і забезпечення сталого розвитку територій. Зокрема, на регіональному рівні проєкти часто мають комплексний, міжгалузевий характер, залучають численних стейкхолдерів і стикаються зі значними викликами, пов'язаними з обмеженістю ресурсів, політичною нестабільністю та соціальною напругою. В контексті децентралізації та посилення ролі регіонів ефективність проєктної діяльності набуває критичного значення для підвищення конкурентоспроможності територій та якості життя їхніх мешканців.

Термін лідер (англ. Leader) є багатозначним і перекладається як той, хто веде за собою, йде попереду, показує шлях. На думку Таранюк К., Кобушко Я., лідерство – це реалізація організаційного керівництва, що охоплює розроблення бачення, планування, ухвалення рішень, мотивування, організацію, розвиток, наділення повноваженнями і спрямування діяльності людей на досягнення конкретних цілей [1, с. 11].

Відтак, вирішальну роль у забезпеченні успіху регіональних проєктів відіграє саме лідерство. Лідер не лише формально керує виконанням завдань і контролює ресурси, але й виступає інтегратором інтересів різнорідних груп (громада, бізнес, влада), мотиватором команди та агентом змін. Він або вона забезпечує узгодженість дій між різними виконавцями та стейкхолдерами, стійкість до непередбачуваних ризиків, характерних для регіонального

середовища, та здатність проєктних команд адаптуватися до динамічних політичних та соціально-економічних умов. Таким чином, усебічне дослідження ролі лідерських компетенцій та стилів управління в контексті реалізації регіональних проєктів є на часі і має важливе теоретичне та практичне значення.

Як зазначає Мушинський О., зважаючи на різноманіття типів, масштабів та доменів проєктів, застосування уніфікованого стилю лідерства часто виявляється недостатнім. Натомість наголошується на необхідності гнучкості та адаптивності лідера, що передбачає використання різних стилів лідерства залежно від конкретних умов проєкту, складу команди й етапу його реалізації [2] .

Регіональні проєкти, як правило, характеризуються високим рівнем невизначеності (політична, фінансова, соціальна) та залученням гетерогенних груп стейкхолдерів (представники влади, бізнес, громадськість).

Саме тому, трансформаційне лідерство визнається одним із найбільш ефективних стилів для реалізації стратегічних проєктів розвитку регіону. Такий лідер здатний не лише мотивувати команду до досягнення цілей, а й надихати стейкхолдерів на спільне бачення майбутнього та прийняття необхідних змін, що критично важливо для великих інфраструктурних чи соціальних перетворень на рівні області чи громади.

Водночас, в умовах оперативного управління та кризових ситуацій, які часто трапляються в регіональній проєктній діяльності (наприклад, несподіване блокування фінансування, зміна політичного керівництва), ефективним може виявитися транзакційне лідерство або автократичний підхід, які забезпечують швидкість прийняття рішень та чіткий контроль за виконанням завдань.

Успішність регіональних проєктів значною мірою залежить від лідерської гнучкості - здатності керівника ефективно інтегрувати елементи трансформаційного та транзакційного лідерства. Якщо перший стиль (Табл.

1) є визначальним для формування довгострокового бачення та мобілізації ресурсів для стратегічних перетворень, то другий необхідний для забезпечення операційної дисципліни та контролю на етапах реалізації та звітності.

Таблиця 1.

Порівняльний аналіз трансформаційного та транзакційного лідерства у регіональному проєктному управлінні

Критерій порівняння	**Трансформаційне лідерство**	**Транзакційне лідерство**
Основна мета	Створення нового бачення, стимулювання інновацій та довгострокових змін у регіоні.	Забезпечення дотримання стандартів, контроль виконання поточних завдань та досягнення операційних цілей.
Фокус впливу	Мотивація та надихання послідовників, розвиток їхнього потенціалу та самореалізації.	Управління процесами та системами, використання винагороди та санкцій (контингентна винагорода).
Роль лідера	Агент змін, тренер (коуч), стратег та візіонер.	Адміністратор, контролер та менеджер за винятками.
Застосування у регіональному проєкті	Ідеально для стратегічних, інфраструктурних проєктів (наприклад, розробка регіональної стратегії, екологічні реформи), які вимагають широкого консенсусу та культурних змін.	Ідеально для операційних, рутинних проєктів (наприклад, поточний ремонт доріг, розподіл фінансування), де необхідна висока дисципліна та чітка звітність.
Очікуваний результат	Стійкий розвиток, підвищення інноваційності регіону, вихід за межі очікувань.	Виконання плану в рамках встановлених бюджетів та термінів, відповідність цілям.

Примітка: складено автором на основі [3].

Таким чином, роль лідера регіонального проєкту не зводиться до одного універсального стилю, а вимагає комбінування підходів, де стратегічне бачення (трансформаційний стиль) доповнюється оперативною ефективністю (транзакційний/ситуаційний стиль), дозволяючи забезпечити як довгострокову стійкість, так і короткострокову результативність проєкту.

У підсумку, лідерство є стабілізуючим чинником, що інтегрує конфліктні інтереси. Це забезпечує синхронізацію дій між різними учасниками проєкту, що є незамінним для подолання бюрократичних та міжвідомчих бар'єрів, які часто гальмують регіональний розвиток. Інвестиції у розвиток лідерських компетенцій у сфері публічного управління на місцях є прямою інвестицією у підвищення ефективності використання фондів та прискорення економічного і соціального розвитку регіонів. Таким чином, ефективне лідерство є наріжним каменем успішного проєктного управління, забезпечуючи не лише результативність, а й легітимність та суспільну підтримку регіональних перетворень.

Список використаних джерел:

14. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 175 с.

15. Мушинський, О. (2024). РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ. Вчені записки Університету «КРОК», (4(76), 165–173. URL: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-165-173

16. Хаітов П. О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Дніпро, 2017. 212 с.

Гараєв Е. Дж. О., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, другого курсу спеціальності 051 Економіка
Науковий керівник: к.е.н., доц. Адвокатова Н.О., Херсонський державний університет

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Сучасні виклики сталого розвитку в Україні, зумовлені війною та глобальними змінами у світовій економіці, зумовлюють потребу у формуванні нової моделі економічного зростання, заснованої на принципах ефективного використання ресурсів і відновлення екологічного балансу. Одним із ключових напрямів такого переходу виступає цифрова трансформація, що створює передумови для реалізації концепції циркулярної економіки.

У межах євроінтеграційного курсу України цифровізація розглядається як не лише технологічний, а й інституційний інструмент досягнення кліматичних і соціально-економічних цілей, визначених Європейським зеленим курсом та Європейською програмою цифрового десятиліття.

Цифрова економіка ґрунтується на використанні даних як ключового ресурсу, що забезпечує прозорість, прогнозованість і контроль над виробничими процесами. У свою чергу, циркулярна економіка передбачає безвідходне використання ресурсів, продовження життєвого циклу продукції та зниження екологічного навантаження.

Поєднання цих двох підходів формує інноваційно-цифрову модель сталого розвитку, де цифрові технології – big data, blockchain, Internet of Things, цифрові двійники – виконують роль інструментів для відстеження потоків матеріалів, енергії та викидів.

Такі рішення дозволяють переходити від лінійної моделі «виробництво – споживання – відходи» до циклічної системи, у якій інформація виступає ключовим чинником ефективності [1].

Повномасштабна війна істотно змінила умови господарювання: порушено логістичні ланцюги, зруйновано інфраструктуру, посилилась енергетична нестабільність. У цих умовах цифровізація набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє мінімізувати втрати, забезпечити адаптивність і підвищити стійкість економічних систем.

Військові ризики одночасно виступають каталізатором модернізації, стимулюючи впровадження енергоощадних технологій, локалізацію виробництва та розвиток відновлюваних джерел енергії. Таким чином, війна парадоксально сприяла усвідомленню важливості циркулярних підходів як інструменту економічного виживання та підвищення ресурсної незалежності.

Інтеграція України до Європейського Союзу передбачає адаптацію до директив CSRD, стандартів ESRS та принципів GRI, які регламентують екологічну, соціальну й управлінську відповідальність бізнесу. У цьому контексті цифрова трансформація є необхідною умовою прозорого збору й обробки даних про вплив діяльності підприємств на довкілля [2].

Запровадження систем моніторингу ESG-показників, електронної звітності та аналітичних платформ формує основу для створення єдиної екосистеми циркулярної економіки, де інформаційні потоки інтегрують підприємства, державні інституції та фінансові структури.

Відповідність вимогам ЄС відкриває Україні доступ до міжнародних програм фінансування – Horizon Europe, LIFE Programme, European Green Deal Investment Plan, що сприяє прискоренню переходу до відновлюваної та низьковуглецевої економіки [3].

Цифрова трансформація виступає не лише технологічним інструментом, а й стратегічним механізмом формування циркулярної економіки в Україні. Вона забезпечує підвищення ефективності

використання ресурсів, створює умови для прозорого екологічного моніторингу та сприяє гармонізації національної політики зі стандартами ЄС.

У перспективі саме синергія цифрових інновацій і циркулярних принципів стане основою сталого відновлення економіки України після війни, забезпечуючи одночасно економічну стійкість, енергетичну незалежність і екологічну відповідальність.

Список використаних джерел:

17. Ellen MacArthur Foundation. Towards the Circular Economy. 2013. URL: https://ellenmacarthurfoundation.org/towards-the-circular-economy

18. European Commission. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) 2022/2464. Official Journal of the European Union. URL: https://eur-lex.europa.eu

19. European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG). European Sustainability Reporting Standards (ESRS). 2023. URL: https://efrag.org/lab2

20. Пастернак А.В., Адвокатова Н.О. Цифрова трансформація та бізнес-моделі: теоретичні основи, виклики та стратегії успіху. 2024. Вісник ХДУ. серія: Економічні науки.№ 53.С 14-19 URL: https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/857

Глухов І.Г., д-р наук з фіз. вих. і спорту, професор, професор кафедри олімпійського та професійного спорту,
Дробот К.В., д-р філос., доцентка, доцентка кафедри олімпійського та професійного спорту,
Соловйов А.А., студент третього курсу навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальність: 017 Фізична культура і спорт,Херсонський державний університет

ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ ПІДГОТОВКИ СПОРТИВНИХ МЕНЕДЖЕРІВ У СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Стрімкий розвиток спорту як галузі світової економіки, посилення конкуренції на ринку спортивних послуг і зростання ролі управління у спортивних організаціях зумовлюють необхідність переосмислення підходів до підготовки фахівців у цій сфері. Традиційна освітня модель, зорієнтована переважно на відтворення знань, дедалі менше відповідає потребам сучасної практики, оскільки не забезпечує належного рівня управлінської, підприємницької та інноваційної компетентності майбутніх спортивних менеджерів.

У сучасних умовах спортивний менеджер виступає не лише адміністратором чи організатором змагань, а стратегом розвитку спортивної установи, аналітиком, комунікатором і лідером команди. Тому процес його професійної підготовки має ґрунтуватися на оновленій моделі, що інтегрує освітні, управлінські, психологічні, економічні та інформаційно-комунікаційні складові [2]. Важливого значення набуває формування таких компетентностей, як креативність, гнучкість мислення, цифрова грамотність, емоційний інтелект, здатність до самоменеджменту та командної взаємодії.

Інноваційна модель підготовки спортивних менеджерів, розроблена на основі компетентнісного та особистісно орієнтованого підходів, передбачає поєднання традиційного академічного навчання з практичною діяльністю, проектним менеджментом та використанням цифрових технологій. У процесі

навчання доцільно впроваджувати методи кейс-аналізу, імітаційні ділові ігри, моделювання управлінських ситуацій, групові «менеджмент-проєкти» та управлінські симуляції. Такі форми роботи дозволяють студентам розвивати аналітичне мислення, уміння приймати рішення в умовах невизначеності та конфлікту інтересів, а також набувати досвіду комунікації у професійному середовищі.

Суттєвим елементом цієї моделі є індивідуалізація освітнього процесу, що забезпечує врахування інтересів, здібностей і професійних орієнтацій кожного студента [1, 2]. Для цього доцільно проводити попереднє тестування абітурієнтів, яке дозволяє виявити схильність до управлінської діяльності, лідерські та комунікативні якості. Водночас система практик має бути побудована таким чином, щоб студенти мали змогу проходити стажування у спортивних клубах, федераціях, фітнес-центрах та організаціях різних форм власності, отримуючи реальний досвід роботи в галузі.

Особливу роль у формуванні сучасного спортивного менеджера відіграє цифровізація освіти. Використання електронних навчальних платформ (LMS), онлайн-курсів, віртуальних тренажерів і симуляторів дозволяє створити інтерактивне освітнє середовище, що сприяє розвитку самостійності, рефлексії та відповідальності студентів. Цифрові технології відкривають можливість створення індивідуальних освітніх траєкторій, дистанційної взаємодії з викладачами та колегами, участі в міжнародних онлайн-проєктах і спортивних хакатонах.

Варто зазначити, що сучасна підготовка спортивних менеджерів має базуватися на міжнародних освітніх стандартах і враховувати досвід країн Європейського Союзу, США та Японії, де розвинута система професійної сертифікації управлінців у сфері спорту. Впровадження подібних елементів в українську практику дозволить забезпечити інтеграцію у європейський освітній простір, підвищити якість підготовки кадрів і зміцнити імідж спортивної освіти України на міжнародному рівні.

Узагальнюючи результати, слід підкреслити, що формування інноваційної системи підготовки спортивних менеджерів потребує стратегічного переосмислення змісту навчання, модернізації освітнього середовища, активної співпраці університетів із спортивними федераціями, громадськими організаціями та бізнесом. Такий підхід сприятиме створенню ефективної моделі безперервного професійного розвитку, що дозволить майбутнім фахівцям адаптуватися до змін глобального спортивного ринку та забезпечити сталий розвиток галузі.

Отже, компетентнісна, особистісно орієнтована й цифрово підсилена модель підготовки спортивних менеджерів є стратегічним напрямом розвитку вищої освіти. Її реалізація забезпечить формування нової генерації управлінців, здатних ефективно діяти у складних соціально-економічних умовах, впроваджувати інновації у спортивну сферу та підвищувати конкурентоспроможність національної системи фізичної культури і спорту.

Список використаних джерел:

1. Стратегія розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 листопада 2020 р. № 1089. ВРУ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089- 2020-%D0%BF#Text (дата звернення 02.10.2021).

2. Ushkarenko Iuliia, Soloviov Andrii, Hlukhov Ivan Analysis of sources of practical skills acquisition by sports managers. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2024. №52. С. 5-10. URL: https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/issue/view/122/191

Граматович Ю.В., старший викладач кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Скоп Н.В., здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні за спеціальністю 073 Менеджмент

ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

Розвиток економіки та зростання рівня конкуренції серед підприємств вимагає від керівництва особливого відношення до мотивації персоналу як ключового чинника ефективності діяльності. Дійсно, традиційні методи, що ґрунтуються переважно на матеріальних заохоченнях, уже не забезпечують високої залученості працівників, а тому актуальним є застосування сучасних підходів до мотивації, орієнтовані на особистість, професійний розвиток та самореалізацію.

Мотивація працівників - це процес спонукання людини до активної трудової діяльності з метою досягти особистих цілей та місії підприємства [1].

Виділяють внутрішню та зовнішню мотивацію. Так, внутрішня мотивація – це прагнення діяти так, щоб отримувати задоволення від самого процесу діяльності, зумовлене особистим інтересом, цікавістю, задоволенням, а також бажанням досягти особистих цілей [3].

До основних факторів внутрішньої мотивації належать: самореалізація й професійний розвиток; цікаві завдання; відчуття контролю та автономії; визнання і повага колег. Найбільшими перевагами при цьому є підвищення творчого потенціалу і продуктивності, формування відповідального ставлення до роботи [2].

Зовнішня мотивація – це заохочення до дії зовнішніми стимулами, такими як винагорода (гроші, похвала, нагороди) або уникнення покарання чи негативних наслідків [3].

Зовнішня мотивація пов’язана із матеріальними та соціальними стимулами, які надає організація, а працівник виконує завдання, очікуючи винагороду. Основними факторами зовнішньої мотивації є: фінансова винагорода; кар’єрне зростання; соціальні пільги та привілеї; визнання та похвала. Варто відмітити, що даний вид мотивації ефективний для короткострокових цілей та проектів, легко вимірюється і контролюється, швидко стимулює до дій [2].

Отже, внутрішня мотивація забезпечує тривалу залученість та професійний розвиток, а зовнішня мотивація стимулює швидке досягнення конкретних результатів.

Також сучасні організації використовують різноманітні методи мотивації, які дозволяють підтримувати високий рівень залученості працівників та спрямовують їхні зусилля на досягнення цілей. Встановлення персональних цілей дозволяє працівникам відчувати відповідальність за результати своєї роботи, а також бачити власний прогрес у розвитку професійних навичок. Одночасно, робота над командними цілями формує командний дух та сприяє розвитку колективної відповідальності, що посилює ефект від індивідуальних завдань і дозволяє співробітникам відчувати підтримку колег. У поєднанні з командними досягненнями, застосування елементів гейміфікації, таких як рейтинги, бали та внутрішні змагання, робить процес виконання завдань більш цікавим і стимулює працівників до постійного самовдосконалення [1].

Узагальнюючи думки науковців, можна виділити наступні підходів до мотивації:

- компетентнісний, що передбачає стимулювання працівників через можливість професійного росту, навчання та підвищення кваліфікації;

- індивідуально-орієнтований, що враховує особисті потреби, цінності та інтереси працівника;

- гуманістичний, який заснований на прагненні людини до самореалізації, визнання та розвитку власного потенціалу;

- партнерський, що полягає у залученні персоналу до процесу прийняття управлінських рішень;

- поведінковий підхід нового покоління, який активно використовує гейміфікацію, системи визнання та позитивного підкріплення;

- підхід на основі корпоративної культури, де головним мотиватором виступає почуття приналежності до команди та спільних цінностей;

- цифровий підхід, який передбачає використання технологій HR-аналітики, електронних платформ і програм мотивації [1].

Таким чином, сучасні підходи до мотивації направленні на формування внутрішньої зацікавленості працівників у результатах діяльності, створення умов для професійного та особистісного розвитку, а також побудову довірчих відносин між працівниками та керівництвом.

Список використаних джерел:

1. Мельник А. Аналіз сучасних підходів до мотивації персоналу. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. Матеріали міжн. наук.-практ. конференції., 18-19 бер. 2019 р. Х.: ФОП Панов А. 2019. С. 78-82.
2. Червінська Н. Внутрішня і зовнішня мотивація: відмінності та приклади. Depositphotos. URL: https://surl.li/xnxlon.
3. Черевань І. Мотивація персоналу підприємства: сучасні тренди в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2024. С. 104-109.

Груба О.Т., здобувач
Науковий керівник: Волохова І.С., д.е.н.,
професор кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій, Національний університет «Одеська політехніка»

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Функціонування сучасних підприємств відбувається в умовах невизначеності, коли економічна стабільність держави тісно пов’язана з воєнно-політичним станом. Повномасштабна війна в Україні спричинила суттєвий вплив на діяльність суб’єктів господарювання, тим самим створивши нові ризики, що мають більший вплив, ніж до війни. Тому ефективна система ризик-менеджменту стає ключовим чинником адаптації, розвитку і функціонування підприємства в період війни.

Вплив ризиків позначається на результативності та ефективності діяльності підприємства. Аналіз і контроль ризиків мають постійно здійснюватися, щоб забезпечити врахування можливих загроз у процесі управління, оскільки нехтування ними може поставити під загрозу стабільність підприємства. У мирний час ризики мають переважно економічний або ринковий характер, але під час воєнного стану додаються правові (зміни в законодавстві), операційні (проблеми з логістикою), фінансові (інфляція валюти) та інші ризики, що значно підвищують рівень невизначеності.

Для підприємства дуже важливо управляти ризиками, тобто передбачити, що може загрожувати і як завчасно вирішити питання. Також для підприємства важливо проаналізувати потенційні ризики, щоб зрозуміти загрозу для підприємства та з якого боку вона може йти. Успішна реалізація цілей підприємств залежить від управлінської стратегії та тактики, які формують систему управління ризиками. В ідеальних умовах

підприємницької діяльності управління ризиками має бути інтегроване в усі процеси без винятку та бути невід'ємною частиною будь-якого етапу прийняття управлінських рішень. Як приклад можна навести різновид й аналіз декількох ризиків в підприємстві ПрАТ «Оболонь» у вигляді таблиці:

Таблиця

Дослідження ризиків підприємства ПрАТ «Оболонь» [1]

Види ризиків	**Обґрунтування**	**Шляхи мінімізації ризиків**
Валютний ризик	Проявляється у негативному впливі коливань валютних курсів на витрати підприємства, що безпосередньо відображається на зміні прибутку до оподаткування через виникнення різниць між курсами валют.	Використання форвардних контрактів (укладення угод для фіксації обмінного курсу у майбутньому); диверсифікація валютних курсів (розподіл фінансових ресурсів у різних валютах з метою зменшення валютних коливань)
Процентний ризик	Полягає у можливому негативному впливі коливань процентних ставок на фінансові результати підприємства, зокрема на зростання витрат з обслуговування боргових зобов'язань.	Укладання угод із фіксованою процентною ставкою; диверсифікація джерел фінансування; постійний моніторинг та оптимізація структури боргового портфелю.
Ризик зупинки роботи обладнання	Пов'язаний з можливим припиненням функціонування роботи обладнання та уповільненням виробничого процесу, що зумовлено значним ступенем зносу основним засобів підприємства.	Наявність резервного обладнання (для заміни у разі виходу з ладу основного обладнання); планування і проведення регулярного технічного обладнання.

З таблиці можна зробити висновок, що підприємство проаналізували дані ризики, зокрема навели шляхи їх вирішення, тим самим намагаючись покращити результати своєї діяльності.

Станом на 1 листопада 2022 року в Україні працювало 659 755 активних підприємств у межах 1439 територіальних громад. Лідерами за кількістю фактично працюючих підприємств були м. Київ, Дніпропетровська, Львівська, Одеська та Харківська області [2, с. 17]. У березні-квітні 2022 року найбільш привабливим та найменш ризикованим бізнес-середовищем в умовах війни були такі області: Львівська, Хмельницька, Івано-Франківська, Черкаська, Чернівецька, Тернопільська, Рівненська, Волинська, Закарпатська та Житомирська [2, с. 19]. Така наведена характеристика свідчить про гнучкість підприємств в умовах повномасштабної війни, їх адаптація та результативність їхньої роботи у ці непрості для бізнесу часи.

Отже, управління ризиками для підприємства є невід'ємною та важливою функцією, особливо під час воєнного стану, а також важливо для підприємства розглянути потенційні ризики та врахувати їхню небезпеку. Від рівня готовності до ризиків залежить не лише стабільність роботи підприємства, а й стан економіки держави в цілому.

Список використаних джерел:

1. Макалюк І.В., Кривда О.В., Лайкова А.О. Якісний аналіз ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. Вип. № 62. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3950/3874

2. Харчук Ю.Ю., Харчук О.А., Дзюрах Ю.М. Ризик-менеджмент підприємств територіальних громад України в умовах повномасштабної війни. Економіка та управління національним господарством. Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка». № 28(56), 2023 р. С. 14-23. URL: https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/3729/3374

Дерев'янко Світлана Петрівна,
кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри загальної, вікової та соціальної психології, Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка

ФЕНОМЕН «БІЗНЕС-ЛЕДІ» В РІЗНИХ КРАЇНАХ

У сучасних умовах глобалізації та євроінтеграційних процесів роль жінок у бізнесі швидко зростає. Поняття «бізнес-леді» поєднує не тільки економічну активність, а й певний соціокультурний образ, очікування суспільства та психологічні стратегії адаптації. В Україні жіноче підприємництво демонструє високу гнучкість та готовність виходити на зовнішні ринки під час кризи, що вимагає дослідження як загальноекономічного, так і психосоціального вимірів феномену.

Українські бізнес-леді часто поєднують прагматичну економічну мотивацію з високою готовністю адаптуватись у кризових умовах; багато хто зорієнтований на локальний ринок, але відчуває зростаючий інтерес до експорту й міжнародної кооперації.

Важливими чинниками кар'єри українських жінок є стресостійкість, гнучкість мислення, емоційний інтелект і соціальна підтримка. Емоційний інтелект у бізнес-леді підвищує якість обслуговування клієнтів і дозволяє ефективніше будувати команди в мультикультурному середовищі [1].

Крос-культурні відмінності:

(1) У Західній Європі й Північній Америці очікування щодо лідерства жінок більш ліберальні; тут бізнес-леді часто позиціонують себе як автономних лідерок.

(2) У країнах з більш традиційними гендерними ролями бізнес-леді змушені поєднувати бізнес-імідж із сімейними ролями, що створює подвійний тиск.

(3) В Україні спостерігається «мікс» – сприйняття жінки у бізнесі швидко змінюється під впливом зовнішніх викликів, але залишаються стереотипи щодо меншої спроможності жінок.

(4) Досвід Австралії: у статті C. Wright досліджується історія жінок-підприємниць в Австралії – підкреслено, що роль «бізнес-леді» формувалася під впливом соціальних, культурних та правових змін (зокрема, це поширення ідеї гендерної рівності, зміни у трудовому законодавстві, нові можливості після Другої світової війни та ін.) [2].

Досвід Австралії показує:

- Жінки в бізнесі часто виступали агентками змін у «традиційно чоловічих» галузях.

- Поява жінок-лідерок була тісно пов’язана з новими моделями сім’ї та очікуваннями суспільства.

- Культурний контекст (англо-австралійський) дав жінкам-підприємницям більше простору для експериментів із ролями, ніж у більш патріархальних суспільствах.

Цей кейс корисний для України: він демонструє, що навіть в умовах «традиційної» культури бізнес-леді можуть змінювати правила гри – і психологічні чинники (наприклад, відкритість до змін) відіграють ключову роль.

Гендерні стереотипи, обмежений доступ до фінансування, подвійна роль сім’ї й бізнесу, а також дискримінаційні практики – все це позначається на ефективності розвитку бізнес-леді. Досвід Австралії показує, що успішними жінками-підприємницями ставали ті, хто міг використати культурні переваги (наприклад, мережі, громадські рухи) і адаптуватись до змін.

Однією з практичних рекомендацій для сучасних бізнес-леді є прагнення фокусуватися на підвищенні рівня емоційного інтелекту в рамках програм управлінської підготовки (це підвищує якість сервісу і командної роботи).

Отже, феномен «бізнес-леді» є багатовимірним: він поєднує економічну роль, соціокультурний образ і психологічні стратегії. Українські бізнес-леді демонструють високу адаптивність і прагнення до міжнародної інтеграції, водночас зіштовхуючись з традиційними бар'єрами. Досвід Австралії показує, що зміни у самосприйнятті можуть суттєво розширити можливості жінок-підприємниць – і це може бути корисною моделлю для України.

Список використаних джерел:

1. Жінки у великому бізнесі: тенденції, цифри та відкриття 2024 року. URL: https://surl.li/euphvl (дата звернення: 11.11.2025).

2. Wright C. Gendered enterprise: Women and Australian business history. Asia-Pacific Economic History Review. 2024. Vol. 64, No. 3. P. 281–290.

Жученко О.В. здобувач освіти третього освітньо-наукового рівня,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ДИСБАЛАНСИ ОЧІКУВАНЬ І МОЖЛИВОСТЕЙ УЧАСНИКІВ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

Сучасний стан ринку праці в Україні характеризується суттєвим дисбалансом очікувань і можливостей його учасників. Зокрема, молоді спеціалісти демонструють завищені очікування щодо рівня оплати їх праці, натомість роботодавці висловлюють підвищені вимоги до компетенцій випускників ЗВО, що лише починають професійну кар'єру; шукачі роботи середнього і старшого віку не бажають проходити перенавчання та здобувати нові скіли, роботодавці відмовляють у посадах фахівцям пенсійного віку, жінкам з маленькими дітьми посилаючись на їх стан здоров'я, нездатність працювати понаднормово, тощо. Савчук Т. В., Василик О. Б., Костюк У. З. встановили, що у довоєнний період вищий рівень працевлаштованості був характерний для міського населення [2, с.95], що легко пояснити економічним розвитком міст і зосередженістю бізнес-структур у мегаполісах. Натомість, конкурентною перевагою сільських жителів був нижчий рівень їх очікувань від роботодавця – готовність працювати більше часу з меншою оплатою, у гірших умовах праці, з незручним графіком, тощо, оскільки вакантних робочих місць у сільській місцевості традиційно завжди було менше, ніж у містах. Водночас, на користь працевлаштування у малих громадах можна віднести нижчий рівень емоційної напруги, більш індивідуалізоване ставлення до працівників, ніж це може собі дозволити менеджмент у великих корпораціях, кращий клімат у колективі, повагу та увагу від керівництва. Також суттєво меншими можуть виявитись супутні витрати, які спрямовуються на покриття вимог роботодавця щодо дрес-коду та або транспортні витрати.

Україна у 2022 році пережила масштабну хвилю міграції, пов’язану з початком повномасштабної війни, і на той момент пріоритетною метою емігрантів було фізичне виживання. Однак, для інтеграції у локальні ком’юніті іноземних держав, у яких багато громадян України проживають уже 3-4 роки, працевлаштування стало необхідною та важливою умовою, як для економічного, так і для емоційного благополуччя більшості осіб працездатного віку. Якщо на момент пошуку роботи очкування мігрантів або внутрішньо переміщених до тилових регіонів України осіб були мінімальними, та сформованими під тиском вимог країни, що їх прихистила, або потребою утримувати себе та родину, то з плином часу амбіції та потреби таких працівників починають зростати. За даними звіту «International Migration Outlook 2025», оприлюдненого 3 листопада 2025 року, розрив у доходах іммігрантів зменшується приблизно на третину протягом перших п’яти років знаходження в країні перебування та приблизно вдвічі протягом перших десяти років. Частково це зумовлено переїздом іммігрантів до країн, де мінімальні соціальні гарантії та, відповідно, рівень оплати праці у економічних секторах є вищими за ті, що має є рідна країна [5]. Таким чином, трудові мігранти отримують нові можливості, що збільшують їх очікування від можливостей ринку праці на батьківщині.

Очевидно, що спроб державного регулювання забезпечення ринку праці трудовими ресурсами для балансування попиту та пропозиції робочої сили в умовах економіки воєнного часу виявляється не достатньо [1]. Слободчук М. С. вважає, що в конкурентній боротьбі виграють найбільш підготовлені працівники, здатні за короткий період часу освоїти новації свого робочого місця. В результаті чого, зростає роль як накопиченої освіти, так і знову набутої, за рахунок підвищення кваліфікації і формування усвідомленої потреби безперервного навчання [3, с.236]. Для формування у молодого покоління майбутніх працівників і осіб, що планують стати власниками бізнесу або самозайнятими особами, прагнуть змінити місце роботи чи розглядають варіант перекваліфікації, і перебувають у поточний

момент часу у процесі здобуття різних рівнів освіти, релевантного уявлення про стан та тенденції ринку праці, очкування та вимоги роботодавців, тощо, Тарлопов І. О. рекомендує покращити та розширити межі співпраці між університетами та приватним сектором з метою вдосконалення поточних освітніх програм та пов’язати це з актуальними потребами ринку праці [4, с.24]. У свою чергу, розвиток цифрових технологій впливає на процес навчання, його зміст, форму, тривалість, періодичність, трансформацію професійної компетенції, створення і впровадження інноваційних технологій навчання [3, с.236]. Це дозволяє оперативно оновлювати професійні навики, здобувати необхідний практичний досвід у дистанційному режимі роботи та швидко збільшувати пропозицію кваліфікованої робочої сили на ринку праці України. Цифровізація в освіті та цифрові трансформації у площині професійної зайнятості у багатьох сегментах економічної системи дають шанс нашій державі на відновлення її людського капіталу та нарощення інтелектуального потенціалу попри тривалі загрози воєнного часу.

Список використаних джерел:

1. Краско І. А. Наукове обгрунтування підходів до державного регулювання забезпечення ринку праці трудовими ресурсами. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 19-20. С. 158-165.

2. Савчук Т. В., Василик О. Б., Костюк У. З. Аналіз ринку трудових ресурсів України за допомогою статистичних методів. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 68. С. 88-95.

3. Слободчук М. С. Розвиток підприємницько-партнерських відносин учасників ринку праці під час використання нестандартних форм зайнятості. Вчені записки Харківського гуманітарного університету "Народна українська академія". 2020. Т. 26. С. 236-246.

4. Тарлопов І. О. Статистичне оцінювання впливу освіти на зміну пропозиції трудових ресурсів на ринку праці. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 11. С. 22-25.

5. International Migration Outlook 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/international-migration-outlook-2025_ae26c893-en.html (дата звернення: 05.11.2025).

Звягінцева О.Б., д.е.н., доцентка, завідувачка кафедри готельно-ресторанної справи та туризму, Міжнародний класичний університет ім. П. Орлика
Козаченко Г.М., студентка спец. «Готельно-ресторанна справа»,
Маковецька О.В., студентка спец. «Готельно-ресторанна справа»,
Міжнародний класичний університет ім. П. Орлика

КОНЦЕПЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Найважливішим завданням розвитку підприємництва в Україні є вдосконалення кадрового менеджменту підприємств індустрії гостинності, оскільки ефективне управління персоналом є значним фактором, що зумовлює досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємств та економічної ефективності. У сучасних умовах особливого значення набуває підвищення якості взаємодії з персоналом підприємств послуг гостинності (ресторанів, готелів тощо), постановці наукової основи процесів даної взаємодії, використанню накопиченого вітчизняного та закордонного досвіду, напрямам практичного застосування сучасних форм кадрового менеджменту.

Кадровий менеджмент у сфері гостинності є компонентом управління будь-якого підприємства цього бізнесу разом із управлінням матеріальними, фінансовими та інформаційними ресурсами. Управління персоналом та кадрами є специфічним видом управлінської діяльності: характеризується творчим підходом, індивідуалізацією та врахуванням довгострокової перспективи при прийнятті всіх управлінських рішень. Кадровий менеджмент виступає важливою складовою, що визначає успішність функціонування підприємств сфери гостинності [2, 3].

Концепція ефективного кадрового менеджменту підприємств індустрії гостинності актуальна у зв'язку з тим, що у ситуації високо конкурентного

середовища підприємствам ресторанно-готельного бізнесу доцільно знаходити можливості нарощування свого потенціалу, впроваджувати на підприємствах постулати лідерства, мотивації, навчання, розвитку персоналу. Необхідність виживання в сучасних умовах України зумовлює постійне дослідження можливих переваг, які можуть стати джерелом високого рівня конкурентоспроможності. При цьому науково обґрунтований творчий підхід до кадрового менеджменту може забезпечити досягнення високої ефективності діяльності підприємств сфери гостинності. Основною характеристикою сфери гостинності виступає визнання зростаючої ролі людського чинника та розвитку прогресивних методів кадрового менеджменту. Центральний потенціал підприємств ресторанно-готельного бізнесу проявляється у кадрах. Впровадження базових принципів функціонування сфери гостинності неможливе без постійного вдосконалення методів кадрового менеджменту ресторанів, готелів, турфірм та інших підприємств цієї галузі. Об'єктом кадрового менеджменту у сфері гостинності виступає особовий склад підприємств даної індустрії, що включає всіх найманих працівників (зокрема керівництво) і працюючих власників, а також сукупний трудовий потенціал, яким володіють працівники з комплексом індивідуальних соціальних, психологічних, професійних, мотиваційних якостей і властивостей, партнери з реалізації конкретних проектів, експерти з розробки стратегії та проведення необхідних заходів [1].

На підприємствах сфери гостинності України концепція кадрового менеджменту виступає складовою управління виробничими ресурсами (нарівні з фінансовими, матеріальними, технологічними та інформаційними) і є системою теоретико-методологічних аспектів змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління кадрами, а також організаційно-практичних умов ресторанного та готельного бізнесу. Якість обслуговування на підприємствах сфери гостинності залежить від рівня професійної підготовки та практичного досвіду персоналу, який працює у тісному контакті зі споживачами у процесі виробництва, реалізації та споживання

ресторанно-готельних послуг, тому забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства сфери гостинності пов'язане з формуванням та розвитком кадрового потенціалу. Керівникам ресторанно-готельних підприємств доцільно здійснювати стабільний пошук нових методів та технологій формування та розвитку свого персоналу, який має забезпечити сталий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. Тому існує необхідність розробки науково-практичної методики формування та розвитку кадрового менеджменту підприємств сфери гостинності, що дозволить досягти найважливіших показників: підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності; підтримки стабільної соціально-економічної ситуації на національному ринку праці сфери гостинності; створення умов для залучення на підприємства сфери кваліфікованих кадрів; збільшення числа навчальних закладів професійної освіти, які здійснюють підготовку персоналу; залучення додаткових інвестицій у формування та розвиток кадрового потенціалу підприємств сфери гостинності.

Список використаних джерел:

1. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством // Економіка та суспільство. 2022. № 35. С. 1- 6. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-35-41.

2. Джинджоян В. В., Бережна К. О. Досвід зарубіжних країн в управлінні персоналом підприємств сфери гостинності // Економічна наука. 2022. № 2. С. 36-41. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2022/8.pdf.

3. Лопатюк Р. І. Управління персоналом як ефективний інструмент удосконалення роботи підприємств індустрії гостинності // Бізнес Інформ. 2021. № 12. С. 277-282. DOI: 10.32983/2222-4459-2021-12-277-282.

Здоровега М. В., к.політ.н., доцент, доцент кафедри політології та міжнародних відносин, Національний університет «Львівська політехніка
Мельник Я.І., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, ВСП «Інститут інноваційної освіти Київського національного університету будівництва і архітектури»

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ ДО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР

В умовах інтеграції України у світовий економічний простір та посилення конкуренції на глобальному ринку питання ефективного управління інноваційним розвитком бізнес-структур набуває особливої актуальності. Зокрема, членство у Світовій організації торгівлі та орієнтація на європейські стандарти господарювання ставлять перед українськими підприємствами завдання підвищення їхньої технологічної, організаційної та управлінської спроможності. Лише ті компанії, які спроможні системно впроваджувати інновації, здатні забезпечити стійке зростання та конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Трансформація економічних процесів потребує оновлення концептуальних засад стратегічного управління підприємствами. Сучасний підхід передбачає формування цілісної концепції управління, що ґрунтується на системі принципів, закономірностей і методів, які визначають мету функціонування підприємства, взаємодію між управлінськими рівнями та враховують вплив зовнішнього середовища [1, с. 8]. Зазначений вектор трансформації методики управління дозволяє розглядати інновації не лише як результат науково-технічної діяльності, а як комплексну стратегію управління змінами.

Значну роль у зміцненні інноваційного потенціалу України відіграють європейські інституції. Зокрема, Європейська комісія у співпраці з Європейською інноваційною радою започаткувала фінансово-організаційні

програми підтримки українських стартапів загальним бюджетом 20 млн євро [2]. Зазначена ініціатива є свідченням практичної реалізації принципів інтеграційної співпраці, спрямованої на створення єдиного європейського інноваційного простору. Слушним у цьому контексті є підхід, що акцентує на необхідності не лише фінансової, але й менторської та консультаційної підтримки стартапів — саме така синергія забезпечує стійкість інноваційної екосистеми.Інноваційна політика має стати стратегічним інструментом повоєнної модернізації економіки України. Реалізація цього потенціалу можлива лише за умови інтеграції у європейський інноваційний простір і використання кращих практик ЄС.

Інноваційний розвиток бізнес-структур охоплює три взаємопов'язані напрями: технологічний, організаційний і маркетинговий. Наведена трифакторна модель взаємодії створює комплексну основу для формування нової бізнес-моделі, орієнтованої на цифровізацію, автоматизацію процесів та побудову ефективних комунікаційних зв'язків.

Особливим акцентом у час цифрової економіки є визначення не лише інструментарію, а й логіки сучасного менеджменту, у якому знання та інформаційні технології постають основним ресурсом розвитку [3], зокрема використання новітніх цифрових технологій (штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей, блокчейн), а також створення нових продуктів і послуг; організаційні інновації, спрямовані на поліпшення внутрішньої структури компанії, управлінських процесів, культури підприємства та моделей взаємодії з клієнтами та партнерами; маркетингові інновації, що включають нові підходи до реклами, просування бренду, взаємодії з цільовою аудиторією через цифрові канали [4, с. 46].

Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації має базуватися на принципах адаптивності, гнучкості та неперервного вдосконалення, що дає змогу підприємствам швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, реалізовувати інноваційні стратегії та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

До пріоритетів державної інноваційної політики належать: перехід на інноваційно-технологічний шлях розвитку; формування науково-дослідного потенціалу світового рівня; створення ефективної системи комерціалізації результатів наукових розробок; забезпечення високого рівня ресурсного та інформаційного забезпечення. Наведений підхід узгоджується з рекомендаціями Європейського дослідницького простору, який наголошує на необхідності поєднання інтелектуального капіталу, підприємницьких ініціатив та державної підтримки.

Відтак, сучасна парадигма управління інноваційним розвитком бізнес-структур формується на основі інтеграції економічних, управлінських і технологічних підходів. Її стратегічна мета — не лише впровадження нових технологій, а й створення умов для сталого розвитку та підвищення глобальної конкурентоспроможності України.

Список використаних джерел:

3. Семенов А. Г. Стратегічні методи підвищення ефективності виробництва на підприємствах: монографія. Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2006. 376 с.

4. Черничко Т. В., Гладинець Н. Ю., Росола У. В. Проблеми залучення іноземних інвестицій у воєнний період та шляхи їх активізації. Проблеми системного підходу в економіці. 2023. № 4(93). С. 47–52. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-4-7.

5. Сметанюк О. А., Цісар Д. О. Платформи як бізнес-модель: здобуття конкурентної переваги через екосистемний підхід. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 3. С. 386–390.

6. Kyrylenko S. V. Innovative development of business structures in the digital economy. Journal of Strategic Economic Research. 2025. № 5. pp. 43–51. DOI: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.5.4.

Зубар І.В. к.е.н., старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцююинського
Андронатій А.А. здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, 2 рік навчання, освітня програма «Адміністративний менеджмент», Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

ВПЛИВ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СТАЛІСТЬ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах глобальних викликів, спричинених воєнними діями, енергетичною кризою та трансформацією бізнес-середовища, питання забезпечення сталості операційних процесів підприємств набуває особливої актуальності. Стійкість функціонування виробничих і сервісних систем значною мірою залежить ефективності HR-менеджменту, який в сучасних умовах розглядається не лише як здатність забезпечити оптимальне використання трудового потенціалу, а й як стратегічна передумова сталого розвитку підприємства. Управління персоналом, орієнтоване на принципи соціальної відповідальності, екологічної свідомості та довгострокової ефективності, формує основу для стабільності операційних процесів, зниження ризиків і підвищення продуктивності [3].

Реальна ефективність операційного менеджменту проявляється через управління такими ключовими аспектами як організація процесів створення, проектування та вдосконалення операційної системи; координація поточного функціонування та використання ресурсів (у т.ч. трудових); управління якістю результатів і підвищенням продуктивності праці; управління змінами, інноваціями та розвитком операційних механізмів підприємства [4].

Ефективність операційного менеджменту напряму залежить від якості людського капіталу, який Kaufman B. E. трактує як сукупність

інтелектуальних, освітніх, кваліфікаційних, професійних та особистісних характеристик працівників, включаючи їх знання, навички, таланти, емоції та здібності, які визначають конкурентоспроможність організації [6]. Відповідно, освіченість і кваліфікація робочої сили визначають рівень адаптивності підприємства до технологічних і ринкових змін, а вміння, навички та досвід забезпечують високу якість продукції й послуг, підвищуючи конкурентоспроможність на національному та міжнародному рівнях [2]. Інтелектуальний потенціал працівників є рушійною силою інновацій, креативності та продуктивності, що сприяє створенню нових технологій і продуктів. Таким чином, висококваліфікований персонал не лише забезпечує ефективність операційних процесів, але й створює передумови для соціально-економічного зростання, адже здатен генерувати більший дохід і формувати позитивний соціальний ефект у суспільстві, посилюючи сталість бізнесу. Це передбачає економічне зростання та соціальний добробут за умов ощадливого використання ресурсів і врахування інтересів майбутніх поколінь [5].

У напрямку розвитку людського капіталу в Україні Бондар К. В. пропонує визначити: інвестиції в освіту, охорону здоров’я, інновації та технології, сприятливе економічне середовище та соціальну мобільність [1]. Подальше вдосконалення системи управління персоналом у напрямку сталості операційних процесів підприємства доцільно здійснювати на основі ресурсоорієнтованого підходу (RBV), який ґрунтується на чотирьох характеристиках ресурсів, що формують основу конкурентної переваги: цінність, рідкісність, неповторність і незамінність. Суть підходу у здатності організацій ефективно управляти власними ресурсами, щоб створювати унікальні переваги, які неможливо скопіювати конкурентам [7]. У межах HRM це означає, що саме людські ресурси, їх компетенції, знання та організаційна культура стають джерелом тривалих конкурентних переваг підприємства.

Отже, стійкість операційних процесів підприємства безпосередньо залежить від ефективності управління персоналом. Інвестиції в розвиток людського капіталу, інноваційні підходи до HRM та системне використання ресурсоорієнтованої теорії RBV сприяють формуванню гнучкої, продуктивної та конкурентоспроможної організації. Стале зростання України неможливе без ефективного використання інтелектуального потенціалу її громадян і реформування системи управління відповідно до викликів глобальної економіки

Список використаних джерел:

7. Бондар К. В. Від людей до публічної політики: роль людського капіталу в сталому післявоєнному розвиткові України. Актуальні проблеми державного управління. №2(63). 2023. С. 128-142.

8. Дуга, С. (2024). Людський капітал як фактор конкурентоспроможності національної економіки: аналіз сучасного стану та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. (70). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-8

9. Зубар І. В., Вірковський М. О. Сучасні методи підвищення ефективності HR-менеджменту на підприємстві. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2025. № 5. URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-5-10983

10. Зубар І.В. Операційний менеджмент у забезпеченні сталого розвитку підприємств. Успіхи і досягнення у науці. 2024. №9. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-549-558

11. Плотніченко С. Р., Безверхня Ю. В. Операційний менеджмент в системі управління підприємством. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). № 1(30). 2016. С. 59-61.

12. Kaufman, B. E. (2015). Market competition, HRM, and firm performance: The conventional paradigm critiqued and reformulated. Human Resource Management Review, 25(1), 107–125.

13. Rothaermel, F.T. (2012) Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill/Irwin, New York.

Кіріліна М.А., старший викладач кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування, Одеський національний університет імен І.І.Мечникова

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ОСВІТИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Сьогодні освіта в Україні стоїть на перехресті глибоких суспільних і економічних змін. Інтеграційні процеси відкривають перед нею нові можливості, але й ставлять складні завдання: бути сучасною, гнучкою, конкурентною [1].

Сучасна освіта вже давно перестала бути лише передачею знань - це потужний інструмент формування людського капіталу, інноваційного розвитку й навіть національної безпеки. Саме тому питання стратегічного розвитку системи освіти стає не просто актуальним, а визначальним для майбутнього країни [2].

Попри низку реформ, які затверджуються останні десятиліття з метою покращення її стану та ефективності, освіта України й досі має багато викликів. Серед них - нестача фінансування, відтік педагогічних кадрів, застаріла матеріально-технічна база закладів освіти [3]. Глобалізаційні процеси та інтернаціоналізація освіти, попри свої переваги, є підґрунтям виникнення потреби в адаптації національних систем до вимог світового освітнього простору і збереження національної ідентичності освітнього контенту. Соціально-економічна диференціація, воєнні дії, міграція та різниця між міськими і сільськими школами загострюють проблему освітньої нерівності. Швидкий розвиток ІТ-технологій, штучного інтелекту, віртуальної та доповненої реальності змінює структуру навчання. Онлайн-платформи розширюють доступ до знань, але водночас загострюють питання цифрової нерівності, кібербезпеки та компетентності педагогів. Сучасний педагог уже не є лише «джерелом знань», а стає фасилітатором, тьютором і наставником, який повинен формувати критичне мислення та навички

самоосвіти, через що відбувається професійне вигорання вчителів, недостатня педагогічна підтримка та потреба у постійному підвищенні кваліфікації. Перехід від знаннєвої до компетентнісної моделі освіти потребує переосмислення змісту навчання. Головна увага зосереджується на розвитку soft skills: комунікації, критичного мислення, креативності, співпраці, що викликає необхідність створення ефективних механізмів оцінювання компетентностей і практичної підготовки. Брак інвестицій у освітню сферу, нераціональне використання коштів і застарілі моделі управління знижують якість освіти, через що неминучим повиннен бути перехід до результативного фінансування, прозорість і підзвітність освітніх інституцій. Воєнні події додали нових труднощів: безпека учасників освітнього процесу, вимушена міграція здобувачів і викладачів, дистанційні формати навчання без належної технічної підтримки, брак фінансування. Повномасштабна війна в Україні зумовила руйнування інфраструктури, міграцію студентів і викладачів, психологічні травми здобувачів освіти, що вимагає відновлення освітнього простору, психологічної підтримки учасників процесу, формування культури стійкості та патріотизму.

Одним із найгостріших викликів є питання конкурентоспроможності української освіти. Заклади вищої освіти України рідко представлені у світових рейтингах, молодь часто виїжджає навчатися за кордон, а система управління освітою не завжди готова до швидких змін [4].

Проте Україна має значний потенціал. Щоб його реалізувати, потрібно зробити освіту відповідною до реальних потреб держави, економіки та суспільства. Це означає необхідність тіснішого поєднання навчання з практикою, залучення бізнесу до підготовки фахівців, розвиток дуальної освіти, підтримка інноваційних освітніх програм та стартапів, створення умов для академічної мобільності та участі у міжнародних проєктах.

Сьогодні головне завдання - не лише навчати, а виховувати фахівців, які мислять глобально, діють локально й здатні змінювати країну на краще.

Майбутнє української освіти - у відкритості до світу. Важливо зберегти власну ідентичність, але водночас адаптуватися до європейських стандартів і практик.

Поєднання освіти, науки та бізнесу може стати рушійною силою для створення інноваційної економіки. Освітні установи мають бути не лише місцем навчання, а центрами розвитку, партнерства й соціальних ініціатив [5].

Сучасна система освіти перебуває у стані багатовимірних викликів, які потребують синергії науки, державної політики, технологій та громадянського суспільства. Від здатності адаптуватися до цих викликів залежить конкурентоспроможність країни, розвиток людського потенціалу та соціальна стабільність. Освіта повинна розглядатись як стратегічний ресурс розвитку країни, її конкурентоспроможності та безпеки. Важливо не просто реформувати систему, а зробити її гнучкою, живою і відкритою до змін. Якість освіти повинна визначатися тим, наскільки вона відповідає потребам суспільства та економіки. Майбутнє України залежить від того, наскільки успішно вона зможе перетворити знання на розвиток, а освіту — на силу.

Список використаних джерел

1. Освіта і наука: два роки змін 2023-2025. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2025/03/21/dva-roky-zmin-v-osviti-i-nautsi-ukrayiny.pdf
2. Міністерство освіти і науки України. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки [Електронний ресурс]. URL: https://mon.gov.ua/osvita-2/vishcha-osvita-ta-osvita-doroslikh/strategiya-rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-na-2022-2032-roki
3. Державна служба статистики України. Освіта. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publosvita_u.htm.
4. Education Statistics. URL: https://public.knoema.com
5. Etzkowitz H. Innovation in innovation: The Triple Helix: University-Industry-Government relations. URL: https://labchis.com/wp-content/uploads/2018/09/Etzkowitz2003_Innovation-in-innovation.pdf

Вікторія Горбаньова, старша викладачка кафедри менеджменту Міжнародного гуманітарного університету, докторка філософії з менеджменту
Анастасія Коваленко, здобувачка 2-го курсу спеціальності 214 Готельно-ресторанна справа, Міжнародного гуманітарного університету

ГОСТИННІСТЬ І СТАЛИЙ РОЗВИТОК: ЕКО-МЕНЕДЖМЕНТ ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Сучасна індустрія гостинності стає не лише рушійною силою економічного розвитку, а й важливим елементом глобальної системи сталого розвитку. Готельно-ресторанний бізнес сьогодні інтегрує принципи екологічної, соціальної та економічної відповідальності у свою діяльність, що формує нову концепцію — “зеленого” менеджменту [1, с. 142].

Концепція “зеленого” готелю передбачає впровадження технологій енергоефективності, економії води, управління відходами, використання місцевих екопродуктів і мінімізацію шкідливих викидів [2, с. 57]. Провідні світові готельні мережі, як-от Hilton, Accor, Marriott, мають власні програми сталого менеджменту, сертифіковані за стандартами LEED, Green Key чи ISO 14001. В Україні цей напрям лише формується, проте зростає кількість еко-готелів у Карпатах, Одесі та на Чорноморському узбережжі.

Еко-менеджмент у ресторанній сфері спрямований на впровадження концепції “zero waste”, сортування відходів, використання локальних продуктів і відновлюваних джерел енергії [3, с. 74]. Такі підходи не лише зменшують вплив на довкілля, а й підвищують лояльність гостей, які дедалі частіше обирають підприємства з екологічною філософією.

Не менш важливим аспектом є соціальна відповідальність підприємств гостинності (CSR). Сучасні готелі та ресторани беруть участь у місцевих благодійних проєктах, підтримують громади, створюють безпечні умови

праці, дбають про рівність і розвиток персоналу [4, с. 88]. Такі дії сприяють формуванню позитивного іміджу та зміцненню бренду.

В умовах глобальної конкуренції ключовим чинником успіху стає управління репутацією бренду. Репутація залежить не лише від рівня сервісу, а й від прозорості бізнес-процесів, етичних практик і внеску компанії у сталий розвиток [5, с. 31]. Позитивне сприйняття бренду через екоініціативи підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Отже, сталий розвиток у сфері гостинності — це стратегія майбутнього, що поєднує економічну ефективність, турботу про довкілля й соціальну відповідальність. Формування "зелених" стандартів і впровадження принципів сталого менеджменту є необхідною умовою розвитку сучасного готельно-ресторанного бізнесу в Україні.

Список використаних джерел:

1. Котлер, Ф., Келлер, К. Л. Маркетинг менеджмент. — Київ : Основи, 2020. — 896 с.
2. Хміль, Ф. І. Основи менеджменту. — Київ : Академвидав, 2019. — 512 с.
3. Dwyer, L., Forsyth, P. Tourism and Sustainable Development: Policy and Practice. — London : Routledge, 2021. — 244 p.
4. Назаренко, С. О., Матюшенко, Н. М. Соціальна відповідальність бізнесу як фактор розвитку сфери послуг // Економіка та суспільство. — 2023. — № 55. — С. 84–90.
5. Бойко, Л. В. Репутаційний менеджмент у сфері туризму та гостинності // Інноваційна економіка. — 2022. — № 4. — С. 28–33.

Кочіш Т.Р.
Науковий керівник: проф. Пшик Б.І., Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

РОЗВИТОК ФІНАНСОВИХ РИНКІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Повномасштабна війна в Україні стала серйозним випробуванням для всієї національної економіки та фінансової системи. Збройна агресія призвела до значних втрат виробничого потенціалу, скорочення інвестиційної активності, відтоку капіталу та зростання макрофінансових ризиків.

Українська економіка пережила серйозне скорочення темпів економічного розвитку у 2022 році, а падіння реального ВВП на 29,1% було найбільшим за історію незалежності нашої країни. Успіхи ЗСУ, надзвичайні заходи, ужиті урядом і НБУ та підтримка міжнародних партнерів сприяли стабілізації макроекономічної ситуації. У результаті економічна активність почала поступово відновлюватися завдяки усуненню перебоїв у ланцюгах постачання, релокації підприємств, звільненню окупованих територій і поверненню частини переміщених осіб [3, с. 8].

Фінансовий ринок, як один із ключових елементів економічної системи, є механізмом перерозподілу фінансових ресурсів між різними секторами економіки, забезпечує трансформацію заощаджень в інвестиції, сприяє ефективній алокації капіталу. В сучасних умовах розвитку економіки України він набуває особливого значення як інструмент залучення інвестицій для відбудови та модернізації національної економіки, фінансування інноваційних проектів та забезпечення сталого економічного розвитку [1, с. 239].

Одним із прикладів адаптації фінансового ринку до кризових умов функціонування для України виступає Криза єврозони — багаторічна суверенна боргова та фінансова криза країн зони євро 2009–2018 років, в ході

якої низка держав-членів єврозони, які не змогли погасити або рефінансувати свій державний борг та врятувати нестабільні банки, що перебувають під їхнім національним наглядом. Серед причин кризи були слабка економіка ЄС після фінансової кризи 2008 року та Великої рецесії , раптове припинення потоку іноземного капіталу до країн, які мали значний дефіцит поточного рахунку та залежали від іноземного кредитування. Вона загострилася через нездатність держав вдатися до девальвації через використання євро як спільної валюти, а також через асиметричні макроекономічні показники між країнами півночі і півдня зони євро [2].

У більшості країн ЄС, зокрема Греції, Іспанії, Італії та Португалії, у 2009 році відбулося різке падіння ВВП та одночасне зростання дефіциту бюджету, в багатьох країнах дефіцит бюджету перевищував 10 % ВВП. Найгірша ситуація спостерігалась у Греції, де падіння ВВП збіглося з розкриттям факту приховування реального рівня дефіциту, який сягнув понад 15 % ВВП у 2009 році, що призвело до втрати довіри інвесторів і різкого підвищення вартості запозичень [2].

Вихід із кризи єврозони став результатом комплексних фіскальних, монетарних та інституційних заходів. Окрім зусиль ЄЦБ, Європейського фонду фінансової стабільності та Європейського стабілізаційного механізму, значний внесок зробили самі країни, які реалізували структурні реформи, спрямовані на зменшення дефіциту бюджету, реформування податкових систем, скорочення державних витрат та підвищення ефективності ринку праці. Вони сприяли зниженню боргового навантаження й відновленню економічного зростання. Починаючи з 2014–2015 років, більшість країн єврозони почали демонструвати повільне, але стале відновлення ВВП, а дефіцити поступово скорочувалися нижче 3 % ВВП, що відповідало критеріям Маастрихтського договору [2].

Ця криза стала показовою для інших країн, зокрема й для України, оскільки продемонструвала важливість збалансованої бюджетної політики,

стійкої банківської системи та гнучкості економічних механізмів в умовах інтеграції до європейського фінансового простору.

Повертаючись до реформування фінансового сектору України, для збереження макроекономічної стабільності у воєнний час НБУ змінив принципи проведення монетарної політики і тимчасово зафіксував обмінний курс та запровадив обмеження через підтримку фінансового ринку валютними інтервенціями. У червні 2022 року облікова ставка підвищена з 10% до 25% з метою призупинення відпливу депозитів із банківської системи та підвищення привабливості національної валюти, а в липні цього ж року офіційний обмінний курс гривні до долара США був девальвований на 25%, що привело до зменшення навантаження на золотовалютні резерви НБУ [3, с. 8]

Водночас сучасні умови вимагають подальшого розвитку фінансової інфраструктури, розширення можливостей для залучення інвестицій, зміцнення ринку капіталу та впровадження європейських стандартів регулювання. У контексті післявоєнної відбудови фінансовий ринок має стати основним каналом мобілізації внутрішніх і зовнішніх ресурсів та сприяти інтеграції України у спільний фінансовий простір ЄС.

Список використаних джерел:

1. Андрусів У. Я., Черчата А. О., Орловська Ю. В. Трансформація фондового ринку України в умовах цифровізації та європейської інтеграції: сучасні виклики та перспективи розвитку // Економічний простір. – 2024. – № 196. – С. 237–243. – DOI: https://doi.org/10.30838/EP.196.237-243 (Дата звернення: 11.11.2025)

2. Euro area crisis // Wikipedia. – DOI: https://en.wikipedia.org/wiki/Euro_area_crisis (Дата звернення: 11.11.2025)

3. Стратегія розвитку фінансового сектору України : проєкт. – Київ : Мінфін України, 2023. – 54 с. – DOI: https://www.mof.gov.ua/storage/files/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F_%D1%84%D1%96%D0%BD%D1%81%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%83_%D1%83%D0%BA%D1%80(1).pdf (Дата звернення: 11.11.2025)

Вікторія Горбаньова, старша викладачка кафедри менеджменту Міжнародного гуманітарного університету, докторка філософії з менеджменту
Кравченко Лідія, здобувачка 2-го курсу спеціальності 073 Менеджмент, Міжнародного гуманітарного університету
Лабунська Оксана, здобувачка 2-го курсу спеціальності 073 Менеджмент Міжнародного гуманітарного університету

МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЄКТІВ У СФЕРІ ВІДНОВЛЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

Відновлення інфраструктури в Україні вимагає інтегрованого, багаторівневого менеджменту проєктів, який поєднує стратегічне планування на національному рівні з посиленою спроможністю регіональних і місцевих органів влади. Необхідно розробити секторні та регіональні «мастерплани», що поєднуватимуть короткострокові ремонтні роботи з довгостроковими цілями декарбонізації, цифровізації та наближення до стандартів ЄС. [1, ст. 1–3].

Ефективний менеджмент проєктів залежить від чіткого механізму координації донорів і державних інституцій: запропоновані механізми (наприклад, платформа для координації відновлення) повинні забезпечувати прозоре планування, пріоритизацію проєктів і управління потоками фінансування. Водночас фіскальна спроможність держави обмежена, тож міжнародна допомога має фокусуватися на грантах і на інструментах, що знижують ризики для приватного інвестора. [1, ст. 11–14; 4, ст. 13–15].

Оцінки збитків і потреб (RDNA) показують величезні обсяги руйнувань по секторах: потреби охоплюють енергетику, транспорт, житловий фонд, водопостачання та муніципальні послуги, що вимагає пріоритизації інвестицій і формування переліку першочергових

інфраструктурних проєктів на 2025 рік. Таке пріоритезування має спиратися на оновлені RDNA-дані й сценарії фінансування, щоб закривати як короткострокові, так і середньострокові прогалини. [3, ст. 35–46].

Управління фінансами проєктів відновлення має поєднувати державні фонди, донорські гранти, кредитні інструменти міжнародних фінансових інституцій та механізми мобілізації приватних інвестицій (включно з PPP). Модель «Ukraine Facility» та подібні ініціативи демонструють, що комбіновані пакети (гранти + кредити + гарантії) є критично важливими для закриття фінансового розриву. [4, ст. 55–57; 2, ст. 126–128].

Для зниження корупційних та управлінських ризиків необхідно впровадити стандарти прозорого відбору проєктів, конкурентних закупівель та звітності з використання коштів, а також цифрові платформи для моніторингу виконання (e-procurement, система моніторингу проєктів та відкриті дані про витрати). Цифровізація дозволяє пришвидшити аудит, підвищити відкритість і створити бази даних для прийняття рішень. [1, ст. 15–18;].

Секрет ефективного виконання проєктів — підвищення місцевої проєктної спроможності: потрібні навчальні програми для чиновників і фахівців, стандартизовані методики оцінки проєктів (скорочені CBA / appraisal), а також посилення мульти-рівневої взаємодії між центральною владою та громадами для «reconstruction-readiness». Це зменшує ризики «бутилка шиї» при реалізації великого потоку проєктів. [1, ст. 22–24; 2, ст. 140–143].

Галузеві обмеження — дефіцит матеріалів, проблеми ланцюга постачання та нестача кваліфікованих будівельних кадрів — створюють додатковий тиск на менеджмент проєктів. Планування має враховувати підвищені ціни на матеріали та час на відновлення ланцюгів постачання, а також передбачати заходи щодо підготовки кадрів і мобілізації локальних підрядників. [4, ст. 223–226; 5, ст. 10–13].

Прагнення до сталого відновлення означає: не просто відновити «як було», а модернізувати інфраструктуру з урахуванням кліматичної стійкості, енергоефективності та інтеграції цифрових рішень. Такі цілі підвищують майбутню стійкість систем та зменшують сумарні довгострокові витрати на експлуатацію. [1, ст. 3–4; 3, ст. 137–142].

Менеджмент проєктів впливає на соціально-економічну стабільність: успішні інфраструктурні програми створюють робочі місця, відновлюють доступ до послуг, сприяють поверненню переселенців і зміцнюють довіру до інститутів. Інтеграція соціочутливих політик (реінтеграція ВПО, підтримка МСП, інклюзія) сприяє довготривалому відновленню. [2, ст. 141–147; 3, ст. 67–75].

Успішний менеджмент проєктів у відновленні інфраструктури України вимагає синхронізації національної стратегії, прозорої координації донорів, мобілізації фінансів, цифровізації моніторингу, підвищення місцевої спроможності та орієнтації на стійкість. Такий підхід дозволить не лише відновити пошкоджені об’єкти, а й підвищити конкурентоспроможність і стійкість економіки на десятиліття вперед. [3, ст. 48–50; 1, ст. 5–7].

Список використаних джерел:

1. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD). Архітектура відновлення інфраструктури в Україні [Електронний ресурс]. – Париж: OECD Publishing, 2022. – 45 с. – Режим доступу: https://www.oecd.org/en/publications/the-architecture-of-infrastructure-recovery-in-ukraine_d768a2e4-en.html

2. Програма розвитку ООН (UNDP). Рамкова програма відновлення України (Recovery Framework for Ukraine) [Електронний ресурс]. – Київ: UNDP Ukraine, 2024. – 58 с. – Режим доступу: https://www.undp.org/ukraine/publications/undp-recovery-framework-ukraine

3. Світовий банк; Європейський Союз; Програма розвитку ООН; Уряд України. Оцінка збитків і потреб для відновлення (Rapid Damage and Needs Assessment – RDNA4), лютий 2022 – грудень 2024 [Електронний ресурс]. – Вашингтон: World Bank, 2025. – 162 с. – Режим доступу: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/rdna4-ukraine

4. Київська школа економіки (KSE). Дослідження стану будівельної галузі та потреб у відбудові України [Електронний ресурс]. – Київ: KSE Institute, 2024. – Режим доступу: https://kse.ua/about-the-

school/news/kse-researches-ukraine-s-construction-industry-and-needs-for-reconstruction/

5. Європейський інвестиційний банк (EIB); Представництво ЄС в Україні. Програма відновлення України за підтримки ЄІБ: початок реалізації критичних інфраструктурних проєктів [Електронний ресурс]. – Брюссель, 2024. – Режим доступу: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/eib-backed-ukraine-recovery-programme-kicks-critical-infrastructure-projects-get-underway_en

Куліш_В.О., ДДУВС, курсант

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ МІЖ ПРОЦЕСУАЛЬНОЮ ЕКОНОМІЄЮ ТА ПРАВОМ НА СПРАВЕДЛИВИЙ СУД У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна військова агресія російської федерації проти України, що розпочалася 24 лютого 2022 року, створила безпрецедентні виклики для судової системи України. Запровадження правового режиму воєнного стану обумовило необхідність пошуку оптимального балансу між забезпеченням конституційного права на справедливий суд та необхідністю ефективного використання судових ресурсів в умовах їх обмеженості [1, с. 180].

Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод у статті 6 встановлює, що всі мають право на неупереджений та публічний судовий розгляд, який має відбутися впродовж розумного періоду та бути здійсненим незалежною судовою інстанцією [2]. Серед елементів цього права – забезпечення доступу до суду, дотримання змагальності, публічність процесу та обов'язкове обґрунтування судових вердиктів. Втім, затяжний характер судочинства може призвести до ущемлення права на оперативний правовий захист у судовому порядку.

Принцип процесуальної економії, хоча і не закріплений окремо в Цивільному процесуальному кодексі України (далі – ЦПК України), знаходить своє відображення в численних приписах процесуального законодавства. Як зазначають дослідники, процесуальна економія передбачає бережливе та раціональне використання процесуальних засобів, часу та ресурсів усіх учасників судового процесу [3, с. 36]. Цей принцип спрямований на пришвидшення розгляду справи, зменшення судових витрат та підвищення ефективності судочинства без шкоди для якості правосуддя.

Стаття 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» встановлює неприпустимість припинення судових повноважень, а частина 2 статті 26 цього ж Закону забороняє будь-яке скорочення або прискорення

судових процедур [4]. Метою цих положень є забезпечення права на справедливе правосуддя навіть за надзвичайних обставин.

Проте судова діяльність в умовах війни зіткнулася з численними об'єктивними перешкодами у реалізації процесуальних гарантій: окупованими територіями, де знаходяться судові установи; неможливістю проведення засідань через загрозу повітряних атак; вимушеним переміщенням громадян та учасників справ; труднощами у забезпеченні роботи судової системи [5, с. 86].

Для подолання цих труднощів було впроваджено комплекс процесуальних нововведень. Розпорядженнями керівника Верховного Суду «Про зміну територіальної підсудності судових справ в умовах воєнного стану» було перерозподілено справи між судами, які зберегли можливість здійснювати судочинство [6]. Посилено використання дистанційних технологій та відеозв'язку для судових слухань. Збільшено застосування спрощених письмових процедур у випадках, коли це не порушує інтереси сторін.

Особливого значення набула стаття 317 ЦПК України, яка після внесення змін Законом України від 01 липня 2022 року № 2345-IX встановила спеціальний порядок розгляду справ щодо підтвердження фактів народження чи смерті на територіях, де діє воєнний стан [7]. Ці положення демонструють виважений підхід: процедура стає доступнішою (можливість подати заяву до будь-якого районного суду, термінове вирішення), але при цьому залишаються всі процесуальні гарантії.

Практика вищої судової інстанції показує формування позиції, за якою принцип економії процесу не може служити обґрунтуванням для відмови у повноцінному розгляді або обмеження права на оскарження судових рішень у вищих інстанціях [10]. Водночас цей принцип використовується для протидії недобросовісному використанню процесуальних можливостей, безпідставному гальмуванню справ та надмірній бюрократизації процедур.

Позитивним прикладом балансування інтересів є розширення можливостей участі в судових засіданнях в режимі відеоконференції. Стаття 212 ЦПК України, доповнена з урахуванням досвіду карантинних обмежень та воєнного стану, дозволяє учасникам справи брати участь у засіданні дистанційно, що економить час та ресурси, при цьому зберігаючи всі процесуальні гарантії [7].

Практика судів виробила критерії реалізації принципу процесуальної економії, зокрема: протидію процесуальним зловживанням; запобігання невиправданому продовженню строків розгляду; раціональне планування судового часу; застосування економних процесуальних механізмів без погіршення якості правосуддя; своєчасне вчинення необхідних процесуальних кроків [10].

Отже, забезпечення балансу між процесуальною економією та правом на справедливий суд у період воєнного стану є одним з ключових завдань судової системи України. Цей баланс має досягатися не через обмеження процесуальних прав, а через оптимізацію процедур, використання сучасних технологій та гнучке застосування процесуальних норм з урахуванням конкретних обставин. Процесуальна економія має розглядатися не як самоціль, а як засіб підвищення ефективності правосуддя та забезпечення своєчасного захисту прав громадян. Подальший розвиток судочинства має відбуватися в напрямку розширення можливостей електронного судочинства, спрощення процедур без втрати процесуальних гарантій та забезпечення доступності правосуддя для всіх категорій населення навіть в екстремальних умовах воєнного стану.

Лавроненко Г.Г., аспірант,
Криворізький національний університет

ДІАГНОСТИКА ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОРГІВЛІ ЗАЛІЗОРУДНОЮ СИРОВИНОЮ УКРАЇНИ

Сталий розвиток торгівлі залізорудною сировиною є ключовим чинником забезпечення економічної стійкості гірничо-металургійного комплексу України. В умовах посилення глобальної конкуренції, зміни кліматичної політики ЄС та впровадження механізму CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism) українська галузь залізорудної сировини стикається з багатовимірними викликами, що вимагають стратегічного переосмислення торговельних підходів.

Для забезпечення комплексності дослідження діагностика сталого розвитку торгівлі залізорудною сировиною України здійснювалася за чотирма взаємопов'язаними підсистемами: економічною, екологічною, соціальною та інституційною. Такий підхід відповідає сучасним принципам оцінювання сталості [1; 2] і дає змогу виявити не лише фінансово-виробничі тенденції, а й екологічні обмеження, соціальні ризики та управлінські дисбаланси, що формують стратегічний контекст розвитку галузі.

Економічна підсистема відображає динаміку експорту, структуру ринків та рівень технологічної ефективності виробництва. Екологічна охоплює питання енергоефективності, скорочення викидів та ресурсозбереження. Соціальна характеризує стан трудових ресурсів, безпеку праці та корпоративну відповідальність підприємств. Інституційна підсистема показує ступінь державного регулювання, інвестиційного клімату та інтеграції в міжнародні стандарти ESG. Саме узагальнення результатів за цими підсистемами дозволяє об'єктивно оцінити поточний рівень сталості галузі та виявити системні фактори, що визначають її конкурентні позиції у світовій торгівлі.

Результати діагностики засвідчили, що конкурентоспроможність української торгівлі залізорудною сировиною формується в умовах

структурної турбулентності глобальних ринків, екологічного тиску з боку міжнародних партнерів та високої енергетичної залежності. З огляду на тенденції 2021-2024 років [1; 2; 3; 4], можна виокремити чотири системні групи викликів, які одночасно впливають на стійкість і прибутковість галузі (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові виклики, загрози та стратегічні орієнтири сталого розвитку торгівлі ЗРС України

Підсистема	**Ключові виклики та загрози**	**Потенційні наслідки для конкурентоспроможності**	**Стратегічні орієнтири сталого розвитку**
Економічна	– Залежність від сировинного експорту; – Висока волатильність світових цін; – Порушення морської логістики та блокування портів; – Зростання собівартості транспортування	Зниження рентабельності експорту; втрата частки на європейському ринку; зменшення валютних надходжень	Диверсифікація ринків збуту; розвиток внутрішньої переробки; створення вертикально інтегрованих ланцюгів «видобуток – металургія»
Екологічна	– Висока вуглецева інтенсивність виробництва; – Відсутність сертифікації за ESG та ISO 14001; – Ризик застосування CBAM-мита для українських експортерів – Низький рівень рекультивації земель	Втрата доступу до «зелених» ринків ЄС; підвищення митних витрат; зростання екологічних штрафів	Програми декарбонізації та енергоефективності; екологічна сертифікація; інвестиції у водо- та ресурсозбереження; створення «зелених» ГЗК
Соціальна	– Плинність кадрів та старіння робочої сили; – Високий рівень травматизму; – Низький рівень освітніх програм та цифрових навичок; – Відтік кваліфікованих працівників за кордон	Зниження продуктивності праці; дефіцит компетентного персоналу; зниження інноваційної культури	Програми корпоративного навчання; цифровізація HRM; соціальне партнерство; розвиток системи охорони праці
Інституційна	– Відсутність єдиної державної стратегії «зеленої трансформації» гірничої галузі; – Недостатня координація між урядом, бізнесом і регіонами; – Бюрократичні бар'єри для інвесторів; – Обмежений доступ до «зелених» фінансових інструментів	Нестабільність інвестиційного середовища; низький рівень міжнародної інтеграції; втрата довіри партнерів	Прийняття Національної дорожньої карти декарбонізації ЗРС; створення Державного фонду «Green Mining Transformation»; спрощення ESG-звітності; податкові стимули для екомодернізації

Комплексний аналіз свідчить, що ключовими детермінантами зниження конкурентоспроможності української торгівлі залізорудною сировиною є технологічне відставання, екологічна неефективність, логістичні ризики та слабка інституційна узгодженість між державою та бізнесом. Сукупний вплив цих чинників посилюється під впливом зовнішньої кон'юнктури – зокрема волатильності цін, вимог декарбонізації та інтеграції до системи CBAM. З метою мінімізації виявлених ризиків та підвищення рівня економічної резильєнтності галузі необхідним є стратегічне переорієнтування розвитку торгівлі залізорудної сировини у напрямі інноваційної, низьковуглецевої та соціально відповідальної моделі.

Реалізація окреслених стратегічних орієнтирів – диверсифікації ринків, «озеленення» виробництва, розвитку людського капіталу й удосконалення регуляторного середовища –створить передумови для підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських експортерів та інтеграції у глобальні «зелені» ланцюги постачання.

Список використаних джерел:

1. European Commission. Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM): Regulation overview. Brussels: European Union, 2023. URL: https://climate.ec.europa.eu.

2. UNCTAD. Commodities and Development Report 2024: Minerals and Sustainable Growth. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, 2023. URL: https://unctad.org.

3. Bazaluk O., Petlovanyi M., Lozynskyi V., Zubko S., Sai K., Saik P. Sustainable underground iron ore mining in Ukraine with backfilling worked-out area. Sustainability. 2021. Vol. 13, No. 2. P. 1-18.

4. Hromozdova L., Bodyuk A., Makhortov U., Baranik Z., Khamska N., Kukhar N. Iron ore use as a potential of sustainable development of industrial regions of Ukraine: Aspects of environmental taxation. SHS Web of Conferences. 2021. Vol. 126, 01001.

Маркова С. В., д.е.н., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту ЗЕД, Запорізький національний університет
Ликова А.М., здобувачка освіти спеціальності менеджмент
Економіко-правничий фаховий коледж ЗНУ

ІНТЕГРАЦІЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах тотальної діджиталізації та економічних викликів 2025 року українські підприємства активно впроваджують системи управління бізнес-процесами та відповідне ІТ-забезпечення з метою підвищення ефективності. Однак, інвестиції в автоматизацію не гарантують результату, оскільки ключовим виконавцем процесу залишається людина. Гостра проблема «тихого звільнення» та наслідки дистанційної роботи, коли традиційні методи контролю втрачають силу, зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до управління. Ігнорування мотиваційного аспекту призводить до саботажу регламентів, спотворення даних у системах та, як наслідок, до нівелювання всіх зусиль з оптимізації. Таким чином, розробка моделей мотивації, інтегрованих безпосередньо в логіку бізнес-процесів, є критично важливим завданням для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу. В академічній літературі поняття «мотивація» здебільшого розглядається у площині управління персоналом, де акцент робиться на задоволеності працівників, розвитку їхнього потенціалу та зниженні плинності кадрів [1-2]. Проте в контексті управління бізнес-процесами, метою якого є оптимізація та стандартизація наскрізних потоків робіт [3], мотивація набуває іншого змісту - вона стає частиною системної архітектури процесу. Мотивація бізнес-процесів - це не загальне підвищення трудової активності, а цілеспрямований комплекс стимулів, інтегрований у логіку кожного етапу процесу. Головна відмінність полягає у зміщенні акценту з мотивації «за посаду» на мотивацію «за результат процесу» (скажімо,

своєчасність «Закриття періоду»), що заохочує виконавця не просто до виконання функцій, а до досягнення вимірюваних показників ефективності. Попри це, впровадження формалізованих бізнес-процесів нерідко супроводжується недооцінкою людського фактора, коли працівника сприймають лише як «ресурс» системи [4]. Демотивований виконавець, який не розуміє свого внеску в кінцевий результат або сприймає регламент як надмірно бюрократичний, стає потенційним джерелом нестабільності. Такий стан часто виявляється не через відкрите порушення процедур, а через прихований саботаж - формальне виконання завдань без реальної залученості. Особливо небезпечним є спотворення даних в інформаційних системах, коли працівник вносить мінімально необхідну інформацію лише для «галочки». Подолання цих ризиків потребує створення прозорої системи стимулювання, безпосередньо пов’язаної з метриками бізнес-процесів. Традиційні схеми на кшталт «премії за вислугу» або загальних відділових бонусів не формують індивідуальної відповідальності за результат. Ефективна модель мотивації повинна ґрунтуватися на декомпозиції показників верхнього рівня процесу (наприклад, відсоток виконаних вчасно замовлень) до персональних KPI кожного працівника (Попик О.В., 2021). Ключовою умовою є прозорість: працівник повинен чітко розуміти логіку взаємозв’язку. Такий підхід зміщує акцент із контролю на усвідомлену відповідальність.

Водночас матеріальні стимули не гарантують тривалої залученості персоналу. Дослідження сучасних українських авторів [1, 4] засвідчують, що вирішального значення набувають нематеріальні чинники, закладені в сам дизайн процесів. До них належать прозорість етапів, автономія (можливість приймати рішення у нестандартних ситуаціях) та елементи гейміфікації (рейтинги, бали, «досягнення» за безпомилкове виконання процедур). Саме така синергія матеріальних і нематеріальних стимулів забезпечує не лише дисциплінованість, а й внутрішню мотивацію. Ефективним інструментом також є гейміфікація [5] рутинних операцій (впровадження рейтингів, балів

чи «ачівок» за виконання БП без помилок), що перетворює механічну роботу на змагання. Таким чином, ефективне управління бізнес-процесами лежить на стику двох корпоративних функцій: процесного управління та управління персоналом [5, с. 49]. Ізольована оптимізація процесів без інтеграції в неї мотиваційних механізмів приречена на провал через опір «людського фактору».

Людський фактор є визначальним елементом ефективності будь-якої системи управління бізнес-процесами. Щоб уникнути демотивації, саботажу та спотворення інформації, мотиваційні механізми мають бути невід'ємною частиною архітектури процесів. Найкращих результатів можна досягти шляхом поєднання матеріальних стимулів, безпосередньо пов'язаних із ключовими метриками, та нематеріальних чинників - прозорості, автономії та гейміфікації. Такий інтегрований підхід забезпечує не лише дисциплінованe виконання процедур, але й формує культуру відповідальності та залученості персоналу, що є основою сталого розвитку компанії.

Список використаних джерел:

1. Поплавська О.М., Кононенко Т.С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. Бізнес-Інформ. 2021. № 5. С. 378–384. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-5_0-pages-378_384.pdf

2. Турло Н.П. Сучасні теорії мотивації праці та їх застосування в Україні. Економіка і суспільство. 2025. Вип. 36 (75). С. 41–47. URL: https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/36_75_1/7.pdf

3. Касич А.О. Ідентифікація тенденцій розвитку бізнес-процесів на промислових підприємствах України: галузевий аспект. Академічне бачення. 2022. Вип. 1 (17). С. 112–121. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/484/444

4. Бражніков О.С. Формування і розвиток механізму мотивації на підприємствах. Науковий вісник Чернівецького національного університету. 2023. Економічні науки. Вип. 19.С. 55–62.URL: https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10559/econ_2024_019.pdf

5. Кузьмін О. Є.Інтеграція системи мотивації персоналу в процесно-орієнтоване управління підприємством. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво». 2021. № 12. С. 45–52.

Литовченко Є.П., здобувач ступеня доктора філософії кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗЕЛЕНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У БУДІВНИЦТВІ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується необхідністю відновлення інфраструктури, зруйнованої внаслідок військових дій, що обумовлює посилення ролі будівельної галузі як стратегічного сектора національного господарства. Водночас актуальним завданням державної політики є забезпечення сталого розвитку, підвищення енергоефективності та екологічної безпеки виробництва. У цьому контексті особливої ваги набуває впровадження зелених технологій у будівництві, що ґрунтуються на принципах раціонального використання природних ресурсів, зниження енергоспоживання та мінімізації негативного впливу на довкілля.

Будівельна галузь є одним із найбільших споживачів енергоресурсів і джерелом значної частки викидів вуглецю в атмосферу [1]. За оцінками міжнародних організацій, на неї припадає понад 35 % загального споживання енергії та близько 37 % викидів CO_2. Тому перехід до екологічно безпечних технологій і енергоощадних практик є екологічною вимогою та економічною доцільністю, що визначає конкурентоспроможність галузі та держави в цілому [2].

Метою дослідження є обґрунтування практичних підходів до вдосконалення державного регулювання впровадження зелених технологій у будівництві шляхом формування ефективних організаційно-економічних механізмів стимулювання екологічної модернізації галузі.

Державне регулювання у сфері «зеленого» будівництва передбачає комплекс заходів економічного, організаційного та нормативно-правового

характеру, спрямованих на формування сприятливого середовища для інноваційних екологічних проєктів. Серед основних інструментів — податкові пільги для підприємств, що впроваджують енергоефективні рішення, державні субсидії та гранти на модернізацію будівель, а також механізми державно-приватного партнерства, які забезпечують фінансування екологічних ініціатив.

Важливу роль відіграє нормативно-правове забезпечення, що має бути узгоджене з європейськими стандартами сталого будівництва. Адаптація цих стандартів до українських умов сприятиме інтеграції національної будівельної індустрії у світовий простір екологічних інновацій. Водночас ефективність державного регулювання значною мірою залежить від створення системи екологічного моніторингу, контролю якості будівельних матеріалів і прозорості звітності щодо екологічних показників діяльності підприємств.

Організаційно-економічні механізми державного регулювання повинні забезпечувати збалансоване поєднання адміністративних і ринкових інструментів. Доцільним є впровадження: економічних стимулів (пільгове кредитування, компенсаційні програми для підприємств, що використовують «зелені» технології); інституційних інструментів (створення центрів компетенцій і консультаційних платформ із питань сталого будівництва); організаційних рішень (формування міжгалузевих кластерів, які об’єднують наукові установи, бізнес і органи влади для розроблення екотехнологій).

Особливої уваги потребує підготовка кадрів у сфері енергоефективного проєктування, екологічного аудиту, «зеленого менеджменту» та оцінки життєвого циклу будівель. Освітні програми мають формувати у фахівців системне розуміння принципів сталого розвитку та навички використання сучасних цифрових інструментів управління.

Визначено, що основними бар’єрами для активного впровадження зелених технологій в Україні залишаються: недостатня розвиненість нормативно-правової бази, обмеженість фінансових ресурсів, низький рівень

екологічної культури суспільства, а також відсутність ефективних механізмів координації між державними структурами [4]. Подолання цих проблем потребує комплексного підходу, який поєднує правові, фінансові та організаційні інструменти.

Запропоновано основні напрями вдосконалення державної політики у сфері «зеленого» будівництва: розроблення єдиної Національної програми «Зелене відновлення України», орієнтованої на енергоефективну реконструкцію інфраструктури; створення системи державного екологічного моніторингу будівельних проєктів; формування механізмів стимулювання бізнесу до участі у «зелених» інвестиційних проєктах; розвиток міжнародного співробітництва у сфері екологічного будівництва.

Отже, впровадження зелених технологій у будівництві через ефективні організаційно-економічні механізми державного регулювання є стратегічним напрямом забезпечення сталого розвитку України. Системне використання інструментів економічного стимулювання, нормативно-правового вдосконалення, цифровізації та кадрової підготовки сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної будівельної галузі, скороченню енергоспоживання та формуванню екологічно безпечного середовища життєдіяльності.

Список використаних джерел:

1. IEA (2025), Rebuilding better and faster – why energy efficiency is key for Ukraine, IEA, Paris https://www.iea.org/commentaries/rebuilding-better-and-faster-why-energy-efficiency-is-key-for-ukraine , Licence: CC BY 4.0

2. Gerliand, T. & Kalenskyi, A. (Eds.). (2023). Greening the professional training of future specialists: monograph. Kyiv: Liudmyla Publishing House. https://doi.org/10.32835/978-617-555-249-0/2023

3. Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та «зеленої» трансформації енергетичної системи України: Закон України від 30.06.2023 No 3220-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3220-20

4. Білецький І. В. Державне регулювання розвитку будівельного сектору житлової нерухомості в Україні: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.00.03. Одеса, 2023. 40 с. URL: https://card-file.ontu.edu.ua/handle/123456789/27120 (дата звернення: 11.11.2025)

Літтіх М.С. бакалавр психології, студентка 2 курсу магістратури ОНП «Психологія», Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ВПЛИВ ОСОБИСТІСНИХ РИС ЛЮДИНИ НА ЇЇ ЕКОНОМІЧНІ РІШЕННЯ

Сучасна економічна поведінка людини дедалі більше розглядається крізь призму психологічних чинників, що визначають індивідуальні відмінності у сприйнятті ризику, плануванні витрат, заощаджень та інвестицій. На перетині психології особистості й поведінкової економіки формується новий напрям — психологія економічної поведінки, який досліджує, як стабільні індивідуально-психологічні властивості детермінують вибір економічних стратегій.

У межах концепції п’ятифакторної моделі особистості («Big Five») особливу увагу привертає взаємозв’язок між рисами нейротизму, екстраверсії, відкритості до досвіду, доброзичливості та сумлінності з характером фінансових рішень [3]. Дослідження демонструють, що сумлінність («conscientiousness») корелює з високим рівнем самоконтролю, схильністю до планування й обережністю у витратах, що сприяє фінансовій стабільності [4]. Особи з високою сумлінністю частіше ухвалюють раціональні рішення, орієнтовані на довгострокову вигоду, що проявляється у схильності до заощаджень та униканні імпульсивних покупок [1].

Нейротизм, навпаки, асоціюється з підвищеною емоційною реактивністю, тривожністю та схильністю до уникання ризику. Такі індивіди демонструють підвищену чутливість до короткострокових втрат, часто обираючи економічно неефективні, але психологічно безпечні рішення. Водночас високий нейротизм може сприяти феномену “loss aversion” — непропорційно сильній реакції на втрати порівняно з виграшами, що знижує готовність до інвестиційної активності [2].

Екстраверсія позитивно пов’язана з фінансовою ризикованістю, соціальною орієнтацією та схильністю до споживання, оскільки екстраверти

отримують підкріплення від зовнішніх стимулів і соціальних контактів. Вони частіше залучаються до колективних форм інвестування та демонструють вищу готовність приймати ризики заради потенційного прибутку. Натомість відкритість до досвіду стимулює інноваційність економічної поведінки: такі люди готові випробовувати нові фінансові інструменти, схильні до навчання й осмисленого ризику, що робить їх рушіями економічних інновацій.

Доброзичливість («agreeableness») має подвійний вплив. З одного боку, вона сприяє етичності фінансових рішень, довірі й кооперації; з іншого — може знижувати здатність до жорсткої раціоналізації витрат, оскільки прагнення до гармонії й допомоги іншим іноді переважає прагматичні міркування.

Окрім «Великої П’ятірки», важливими є такі особистісні характеристики, як локус контролю, толерантність до невизначеності, самоефективність та рівень імпульсивності. Дослідження показують, що інтернальний локус контролю (віра у власну здатність впливати на результати) корелює з фінансовою відповідальністю, тоді як екстернальний — з пасивністю та перекладанням відповідальності на зовнішні обставини. Висока самоефективність пов’язана з активною участю у прийнятті фінансових рішень, готовністю інвестувати й долати фінансові труднощі, тоді як імпульсивність знижує раціональність вибору, особливо у сфері споживання.

Таким чином, особистісні риси виконують функцію внутрішніх регуляторів економічної поведінки, впливаючи на схильність до ризику, часову перспективу, стратегії заощадження й інвестування. Вивчення цих взаємозв’язків має не лише теоретичне, а й прикладне значення — для розробки програм фінансової освіти, створення психометричних профілів споживачів і вдосконалення системи поведінкового менеджменту. З огляду на виклики сучасної української економіки, інтеграція психологічних підходів у фінансову політику та управлінські практики сприятиме

підвищенню ефективності прийняття економічних рішень і на індивідуальному, і на організаційному рівнях.

Список використаних джерел:

1. Becker A., Deckers T., Dohmen T. J., Falk A., Kosse F. The relationship between economic preferences and psychological personality measures. Annual Review of Economics. 2012. Vol. 4. P. 453-478.

2. Kahneman D., Tversky, A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. Econometrica. 1979. Vol. 47. № 2. P. 263-291.

3. McCrae R. R., Costa P. Empirical and theoretical status of the five-factor model of personality traits. Sage handbook of personality theory and assessment. 2008. Vol. 1. P. 273-294.

4. Mowen J. C., Spears N. A Hierarchical Model Approach to Understanding Compulsive Buying among College Students. Journal of Consumer Psychology. 1999. Vol. 8. № 4. P. 407-430.

Вікторія Горбаньова, старша викладачка кафедри менеджменту Міжнародного гуманітарного університету, докторка філософії з менеджменту
Анастасія Лук'яненко, здобувачка 2-го курсу спеціальності 073 Менеджмент Міжнародного гуманітарного університету
Володимир Копайгора, здобувач 2-го курсу спеціальності 181 Харчові технології Міжнародного гуманітарного університету

МЕНЕДЖМЕНТ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ: ЛІДЕРСТВО ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ

Менеджмент людських ресурсів (HRM), керування людськими ресурсами, – це управлінський підхід, що застосовується у сучасних організаціях. В сучасну еру глобалізації, цифровізації та економічної нестабільності значущість людського капіталу як головного чиннику розвитку кампанії широко визнана [1, с. 10]. Управління не лише відіграє важливу роль у якості співпраці між різними відділами компанії, але й у її корпоративній культурі. Управління людськими ресурсами – це сукупність заходів, пов'язаних із плануванням, відбором, навчанням та мотивацією, а також утриманням персоналу [1, с. 21]. Сучасні концепції управління людськими ресурсами зважають на важливість HRM у забезпеченні гнучкості кампанії та розширенні спектру можливостей людських ресурсів.

Лідерство вважається вирішальним елементом успішного управління HRM, оскільки воно впливає на мотивацію співробітників, задоволення від роботи, а також на продуктивність праці [3, с. 102]. Успішний лідер здатен створити позитивно середовище ініціативності, креативності, командної робити та корпоративних цінностей.

В сучасних умовах в Україні відбувається певний перехід від авторитарного до демократичного підходу до управління.

Трансформаційний менеджмент стає дедалі популярнішим як управлінський підхід, що поєднує стратегію, IQ та EQ/SR [4, с. 74].

Приклади вправної практики лідерства можна спостерігати у багатьох сучасних компаніях, наприклад компанії SoftServe, «Новій Пошті», а також у «Kyivstar». SoftServe розвиває управлінські навички співробітників у командній роботі, навчанні, а також у кризовому менеджменті. «Нова Пошта» продемонструвала ефективність, прозорість, а також послідовність в управлінських рішеннях під час кризи COVID-19 [4, с. 95]. «Kyivstar» перебуває у процесі розвитку управлінських лідерських навичок у компанії [5, с. 23].

Як зазначено у звіті Deloitte Ukraine (2023), поліпшення лідерських навичок є одним з найважливіших чинників підвищення ефективності компанії, що оцінюють 68% українських керівників [5, с. 19]. Особливий акцент робиться на менеджменту.

Корпоративна культура належить до складних матеріально-духовних феноменів, системних за своєю суттю. Тому розглядати її треба всесторонньо, із позицій різних сфер знання. Як і будь-яка культура, корпоративна культура формується і сприймається людською свідомістю, впливає на поведінку людини й спосіб її почуттів та думання. Через це, обмежуватися організаційно- економічними чи технічно-функціональними підходами замало. [2, с. 12]. Позитивна корпоративна культура мотивує працівників, мінімізує плинність кадрів, а також зміцнює бренд роботодавця.

У сучасних українських підприємствах поширюється культура, яка наголошує на інноваціях, навчанні, командній роботі, а також соціальній відповідальності. Приклади:

- «ДТЕК» розвиває культуру безпеки та партнерства;
- «Монобанк» – культура гнучкості та цифрової відкритості;
- «SoftServe»- культура навчання [3, с. 214].

Раціонально – прагматичний підхід передбачає виявлення корпоративної культури через артефакти: формально-ієрархічна структура

організації, системи управління, лідерства й мотивації, поведінка персоналу, стиль спілкування, взаємозв'язок із зовнішнім середовищем, тощо [2, с. 13]. Який же стиль управління використовувати керівникові? Високий рівень дає можливість управляти за допомогою норм і цінностей, а не шляхом безпосереднього впливу на працівників. Причому можна швидко приймати рішення на місцях, чітко визначати стандарти якості, критерії самооцінок і легше розуміти орієнтованість на споживачів. [2, с. 250].

Ефективність управління персоналом у сучасних українських підприємствах також може залежати від інтеграції управління та корпоративної культури з потоку інформації [5, с. 27]. Компанії впроваджують системи мотивації, наставництва та внутрішнього навчання, що дозволяє їм утримувати цінних співробітників, оскільки ця стратегія дозволяє підвищити залученість співробітників, а також забезпечити узгодженість в організаційних процесах під час кризи [4, с. 97].

Управління людськими ресурсами в українських компаніях базується на поєднанні ефективного управління лідерством та корпоративною культурою. Це призводить до:

- стійкості організації до змін та криз;
- підвищення продуктивності та залученості співробітників;
- формування інноваційного потенціалу та конкурентних переваг.

Розвиток лідерства та корпоративної культури й надалі сприятимуть покращенню залучення талантів, бренду роботодавця, а також міжнародної конкурентоспроможності підприємств в Україні.

Список використаних джерел:

1. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. — Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. — 232 с.
2. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. Корпоративна культура. — Львів, 2011. — 317 с.
3. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. — Pearson Education, 2022. — 720 p.

4. Міністерство економіки України. Лідерство та корпоративна культура в бізнесі [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://www.me.gov.ua/ (дата звернення: 01.11.2025).

5. Deloitte Ukraine. Corporate Culture and Leadership in Ukraine [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://www.deloitte.com/ua/ (дата звернення: 01.11.2025).

Мазур Н.О., к.е.н., доцент, доцент кафедри трудових ресурсів і підприємництва, Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

ГРАНТОВА ДОПОМОГА ДЛЯ ВПО: ВІТЧИЗНЯНІ ТА ЗАКОРДОННІ ПРАКТИКИ*

* Тези підготовлено у межах проєкту «Забезпечення соціального захисту учасників АТО/ООС та суспільної інтеграції внутрішньо переміщених осіб в умовах посилення загроз соціальній безпеці» (реєстраційний номер 2021.01/0343), який переміг у конкурсі Національного фонду досліджень України «Наука для безпеки і сталого розвитку України»

Повномасштабні воєнні дії на території України є головною загрозою сталому розвитку економіки держави загалом і кожного господарюючого суб'єкта зокрема. Одним з вагомих інструментів підтримання життєздатності національної економіки на сьогодні та забезпечення перспектив подальшого розвитку є надання грантової підтримки ВПО.

В Україні передбачені грантові програми для започаткування переселенцями нового бізнесу, реалізації ними соціальних ініціатив, вдосконалення та здобуття нових професійних навичок. Допомогу ВПО можуть отримати як за рахунок державних коштів, так і коштів недержавних вітчизняних і зарубіжних грантодавців. У грантовій політиці в Україні сьогодні зроблено вагомий акцент на підтримці релокованого бізнесу, розвитку підприємництва серед ВПО. Окремі програми враховують специфіку прифронтових регіонів або ж спрямовані на підтримку ветеранів (табл. 1).

В зарубіжній практиці надання грантових програм для переселенців перш за все простежується єдність стандартів для всіх організацій (табл.2).

В певних країнах є свої вади у наданні грантової підтримки переселенцям. Наприклад, в Азербайджані існує складність з доступом

бізнесів ВПО до ринків за межами їхніх поселень [4]. В Колумбії зафіксовано високий рівень безробіття серед ВПО, а їхні зарплати на 10-37% нижчі порівняно з економічними мігрантами [5].

Таблиця 1

Приклади програм грантової допомоги ВПО в Україні

Грантова програма	Основні характеристики програми
Рестарт для ВПО	Освітня та менторська підтримка, навчання бізнес-навичкам. Критерії участі: бізнес зареєстрований до 01.01.2024; засновник або очільник бізнесу – переміщена особа
Мікрогранти від Державної служби зайнятості (на 2026 рік)	50-100 тис. грн – без створення робочих місць; до 200 тис. грн – з 1 робочим місцем; до 350 тис. грн – з 2 робочими місцями; для молоді 18-25 років – до 200 тис. грн без створення робочих місць; до 1 млн. грн – дитячі заклади та сфера креативної індустрії; до 500 тис. грн – для прифронтових регіонів; до 1 млн грн – ветеранські гранти. Умови: безповоротна допомога; повернення державі у вигляді податків. Необхідні захист і презентація бізнес-проєкту.
Грантова допомога для ВПО від ГО «Право на захист»	Після завершення навчального курсу, який проводять представники ГО, учасники мають можливість взяти участь у конкурсі на отримання грантової підтримки до 3000 доларів або 123 тис. грн. на розвиток власної справи.
Грантова допомога від об'єднання благодійників «Mercy Corps»	Для ВПО, які прагнуть відкрити чи розширити можливості власного бізнесу. Відбір здійснюється на конкурсній основі шляхом оцінювання таких чинників: «обґрунтована потреба у фінансовій підтримці, відповідність ідеї цілям програми, її реалістичність і життєздатність, здатність заявника втілити задум, розуміння цільового ринку, а також досвід у підприємництві чи рівень соціальної та фінансової вразливості» [1]. Розмір допомоги становить 2600 доларів або 107 тис. грн.

Джерело: складено автором на основі [1-3].

Таблиця 2

Приклади грантової допомоги ВПО за кордоном

Країна	Приклади грантової допомоги
Азербайджан	Програма економічного розвитку ВПО від Світового банку. Мікрогранти для самозайнятості (для так званих «груп самодопомоги»). Програми професійної підготовки. Підтримка доступу до землі та фінансових послуг. Проєкти інфраструктури в поселеннях ВПО.
Туреччина, Ліван – для сирійських біженців	Cash-for-Work програми, які передбачають тимчасову зайнятість з акцентом на жіночі навички. Професійне навчання з урахуванням існуючих навичок. Багатоцільова грошова допомога через різні програми UNHCR.
Колумбія	Багатоцільова грошова допомога через різні програми UNHCR та гуманітарних організацій. Cash-for-Work програми з метою забезпечення тимчасової зайнятості ВПО. Допомога надається для професійного навчання та для розвитку самозайнятості.

Джерело: складено автором на основі [4-5].

Грантова підтримка ВПО за кордоном характеризується більшим акцентом на самозайнятість і систематичним відстеженням ринкових цін. Для вітчизняної практики притаманний досить високий рівень масштабованості програм залежно від цілей бізнесу та ініціативи створення робочих місць. У більшості випадків передбачене навчання ВПО. Окрім того, на сьогодні існує високий рівень цифровізації завдяки використанню для подачі заявок порталу «ДІЯ». Попри досить високий рівень адаптованості до вітчизняних реалій та суттєву диференціацію грантових програм, пропонованих для ВПО в Україні, доцільно, у першу чергу, створити їх єдину базу та запровадити систему моніторингу ринкових цін з метою коригування розміру виплат.

Список використаних джерел:

1. Актуальні гранти для ВПО: як отримати фінансування і хто може подати заявку. Патріот Донбасу. 2025. URL: https://donpatriot.news/novi-rozyasnennya-dlya-pereselencziv-koly-potribno-povidomlyaty-pro-robotu. Дата звернення: 17.10.25.

2. Гранти для внутрішньо переміщених громадян від Служби зайнятості. Офіційний сайт Київської ОВА. URL: https://koda.gov.ua/granty-dlya-vnutrishno-peremishhenyh-gromadyan-vid-sluzhby-zajnyatosti/. Дата звернення: 11.11.25.

3. Освітньо-грантова програма для підприємців із-поміж ВПО. Дія. Бізнес. URL: https://business.diia.gov.ua/news/osvitno-hrantova-prohrama-dlia-pidpryiemtsiv-iz-pomizh-vpo. Дата звернення: 18.10.25.

4. Azerbaijan, World Bank Sign Grant Agreement to Improve Livelihoods of Internally Displaced Persons. World Bank Group. 2023. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/06/01/world-bank-azerbaijan-sign-grant-agreement-to-improve-livelihoods-of-internally-displaced-persons. Дата звернення: 20.10.25.

5. UNHCR’s Cash-Based Interventions in Colombia. UNHCR - The UN Refugee Agency. 2023. URL: https://data.unhcr.org/en/documents/details/88045. Дата звернення: 18.10.25.

Марусик Ю.О., здобувачка освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»
Юричина І.А., старша викладачка кафедри публічного управління та адміністрування, Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРОЦЕСІ УХВАЛЕННЯ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту відкриває нову еру трансформацій не тільки в побутово-суспільному просторі, але й державному управлінні. В умовах зростаючої складності суспільних викликів, а саме від епідемій до кіберзагроз і необхідності підвищення економічної конкурентоспроможності, традиційні методи ухвалення рішень, що ґрунтуються на інтуїції або застарілих даних, стають недостатніми [1].

Основна перевага штучного інтелекту для державного управління у вмінні швидко аналізувати великі масиви даних, що важко піддаються людському опрацюванню та перетворювати їх на дієві висновки [2].

Важливо зрозуміти, що за допомогою сучасних технологій сучасний менеджер може спрогнозувати навантаження на медичні, освітні чи соціальні установи в різних регіонах, дозволяючи уряду заздалегідь, перерозподілити ресурси, мінімізувати черги, оптимізувати бюджетні витрати. Це в свою чергу, як на мене розкриває наступний етап, що суттєво впливає на прийняття рішень та оптимізацію, а саме, раннє виявлення криз. Адже попередній аналіз допомагає за допомогою економічних, соціальних, новинних індикаторів знайти прогалини в соціумі (фінансова напруга, соціальний бунт, стихійні та надзвичайні ситуації) та заздалегідь сформувати план дій, що може допомогти стабілізувати ситуацію.

Попри беззаперечні переваги, необдумане впровадження ШІ несе значні ризики, які вимагають негайного вирішення на найвищому державному рівні.

Найгостріший виклик пов'язаний з непрозорістю алгоритмів. Багато сучасних моделей глибокого навчання працюють як «сірі кардинали», адже вони надають відносно точні результати, хоча алгоритм ухвалення рішення, досі являється невідомим для користувача. Таке ухвалення рішення породжує відсутність звітності. Якщо ШІ рекомендує відмовити громадянину у соціальній допомозі чи достроковому звільненні, державний службовець має бути здатний пояснити логіку цього рішення, відповідно керуватись чинно-правовим нормам.

Варто також врахувати, що системи навчаються на історичних даних, що часто використовують архівні матеріали та поточну ситуацію, що відповідно може порушувати питання дискримінації, соціальної нерівності, упередженості. Часто з ним можна зіткнутися в практичній ситуації, якщо дані про надання кредитів чи вироки суду містять історичні зміщення щодо певних демографічних груп, ШІ неминуче відтворить і посилить цю дискримінацію. Використання упереджених алгоритмів може призвести до інституціоналізації дискримінації, ухвалюючи не просто неефективні, а й несправедливі рішення щодо соціальних послуг, правоохоронної діяльності чи працевлаштування. Звісно, проводячи аудит та постійно стежити за актуальною інформацією, до речі з якою може допомогти штучний інтелект, можна запобігти та вчасно виявити прогалини «історичного машинного навчання» та скорегувати рішення. Хочу зауважити, що при доступі до нових технологій які спрощують механізм вивчення та прийняття рішення до тих чи інших соціальних секторів, управлінець повинен приймати рішення не тільки на основі висновків ШІ [3].

На наш погляд, одна із тез, що породжує великі суперечки в суспільстві та державному секторі є порушення етеки, адже відсутність уніфікованих

етичних та правових механізмів контролю є серйозним бар'єром, що може порушувати конституційні та юридичні норми.

Європейський Союз та міжнародна спільнота, визнала нагальність створення уніфікованих правил для управління ризиками, пов'язаними з ШІ, адже трансформаційні підходи несуть ряд соціально-правових викликів, на яких будуть базуватись урядові ухвали в різних країнах світу [4].

Ось декілька базових правил та нормативних рамок, що сприяють прийняттю рішень як на місцевому так і урядовому рівні:

Неприйнятний ризик. Системи досить часто можуть маніпулювати соціальною реакцією, що в свою чергу руйнує демократичне сприйняття.

Високий ризик або іншими словами суворий контроль. Найчастіше це використовується для критичних сфер, а саме надання медичних, освітніх та соціальних послуг.

Обмежений ризик. До цього кейсу підходять системи, що спілкуються з людиною, як чат-бот або інші платформи, що створюють контент на основі опитування. Варто усвідомити та попередити користувача про використання ШІ.

Такий досвід демонструє використання ефективного впровадження сучасних технології в державному секторі, що буде гарантувати права і безпеку громадян.

Звісно, зараз вже існують практичні застосування, які демонструють високу ефективність, щодо ухвал рішень, а саме оптимізація громадського простору. У великих містах (наприклад, Сінгапур, Барселона) ШІ використовується для оптимізації міського планування та управління критичною інфраструктурою. В свою чергу, це аналізує проблеми трафіку міста, архітектурного проектування та міського облаштування, що є пріоритетним концептом комфорту громади [5].

Також варто зазначити, що використання ШІ допомагає чиновникам та управлінцям у прийнятті рішень що стосуються планування бюджету, прогнозуванням ризиків інфляції та динаміки ринку праці. Зауважую, що

такі рішення є раціональними, адже вони базуються на чіткому аналізі без емоційного сприйняття ситуації, що краще впливатиме та нестиме кращі наслідки, як для громади так і для урядового сектору.

Використання штучного інтелекту в державному управлінні є незворотнім процесом, який відкриває перспективу створення більш ефективних, справедливих систем управління. Штучний інтелект - потужний інструмент, що може розглядатись як на благо, так і на шкоду. Тому, завдання державного управління є забезпечення його застосування в межах принципів верховенства права, етичних норм та суспільної відповідальності, аби технологічний процес працював на користь усіх громадян.

Список використаних джерел:

1. Medaglia R., Mikalef P., Tangi L. Artificial Intelligence in Government: Research Directions and Challenges // Government Information Quarterly. 2024.
2. Dziundziuk A., Boiko V., Kuzmenko O. Artificial Intelligence in Public Administration: Opportunities and Threats // Journal of Public Governance and Policy. 2024.URL: https://www.researchgate.net/publication/381048312
3. Кузьменко О. Етичні та правові аспекти використання штучного інтелекту в державному управлінні // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2025. № 2. URL: https://vadnd.gov.ua
4. European Commission. Ethical and Legal Framework for Artificial Intelligence in the European Union. Brussels: Publications Office of the European Union, 2024.
5. Соколік І. Застосування систем штучного інтелекту у публічному секторі України: виклики прозорості // Державне управління та місцеве самоврядування. 2025. № 3. С. 112–121.

Мацука В.М., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та фінансів,
Маріупольський державний університет

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У VUCA-РЕАЛЬНОСТІ

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високою мінливістю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю (тобто VUCA) – Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity – організації стикаються з потребою постійно адаптуватися до зміни зовнішнього оточення. Дослідники підкреслюють, що VUCA-середовище «підштовхує до змін і водночас породжує їх» (VUCA) – зокрема: «VUCA is both an outcome of disruptive innovation and a driver of it». Водночас цифрова трансформація та інноваційний менеджмент стають ключовими підходами, за допомогою яких організації можуть зміцнити свою стійкість, конкурентоспроможність і здатність реагувати на виклики. Наприклад, дослідження показали, що цифрова трансформація суттєво підвищує інноваційну спроможність та гнучкість організацій.

Поняття VUCA виникло в контексті військового та стратегічного менеджменту, але тепер широко використовується для опису бізнес-середовища, що є нестабільним, невизначеним, складним і неоднозначним. таких умовах традиційні лінійні стратегії та менеджмент можуть бути неефективними, оскільки вони часто базуються на передбачуваності та повторюваних сценаріях. Як зазначають автори, «зростає потреба в організаційній гнучкості, навчанні й саморганізації» [5].

Цифрова трансформація (DT – digital transformation) визначається як «глибокий та прискорений перетворюючий процес бізнес-активностей, процесів, компетенцій та моделей для повного використання змін і можливостей, які приносить цифрові технології». Іншими словами, DT означає не просто впровадження технологій, а радикальне переосмислення бізнес-моделі, процесів і управління в організації. Дослідження показують,

що цифрові технології (AI, Big Data, IoT, cloud computing) позитивно впливають на результати інноваційної діяльності [1].

Інноваційний менеджмент стосується організації, планування, контролю та впровадження нововведень (продуктових, процесних, бізнес-модельних) задля створення цінності та конкурентної переваги. У контексті VUCA він набуває особливого значення, оскільки здатність швидко інноваційно реагувати стає вирішальною. Наприклад, у дослідженні зазначено: «management innovation in a VUCA world: challenges and recommendations» [4].

У VUCA-умовах цифрова трансформація і інноваційний менеджмент взаємодіють таким чином: DT створює технологічну, інформаційну та процесну основу для інновацій (нова платформа, аналітика, автоматизація); інноваційний менеджмент використовує цю основу для генерування і впровадження нових способів створення цінності; VUCA-середовище висуває такі вимоги як гнучкість, швидка адаптація, навчання, експерименти, що підсилюють роль DT + інновацій. Наприклад, дослідження показало, що DT впливає через інноваційну спроможність і гнучку відповідь (agile response) на організаційну стійкість (resilience) у VUCA-умовах.

Виклики: спротив змінам і культура організації; неузгодженість стратегії, організації та технологій; ризики та невизначеність у процесі трансформації; потреба в гнучких підходах управління та інновацій [2].

Підходи і рекомендації: лідерство цифрової трансформації; формування культури навчання й інновацій; адаптивні структури та процеси; системна інтеграція стратегії, технологій, організації; моніторинг, аналітика, використання даних [3].

У подальших дослідженнях доцільно сфокусуватися на: які саме цифрові компетенції й навички мають менеджери у VUCA-середовищі; як вимірювати ефективність інноваційного менеджменту в контексті цифрової трансформації; які моделі бізнес-моделей краще працюють у різних VUCA-контекстах (наприклад, пост-кризова, високотехнологічна, регіональна).

Список використаних джерел:

1. Стойка А.В., Верительник С.М., Мацука В.М. Діджиталізація управління проєктами і вплив на світову економіку та інвестиції. Збірник наукових праць «Вчені записки». 2025. № 39(2). С. 45-58. URL: https://vz.kneu.ua/archive/2025/39(2).04 (дата звернення: 04.11.2025).

2. Duan Y., Shuplat O., Matsuka V., Lukash S., Horbashevska M., Kyslova L. Risk Management Strategy for International Investment Projects of an Innovative Enterprise in the Context of Industry 4.0. Economic Affairs (New Delhi). 2023. Vol. 68. No. 04. pp. 2047-2056. URL: https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n5p.pdf (дата звернення: 04.11.2025).

3. European experience in the use of digital technologies in the economy: collective monograph / edited by A. V. Cherep, I. M. Dashko, Yu. O. Ohrenych, O. H. Cherep, V. M. Helman. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025. 326 p. URL: http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/book/619/16562/35086-1 (дата звернення: 04.11.2025).

4. MATSUKA V., HORBASHEVSKA M. INNOVATIVE MANAGEMENT IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION. Маркетинг і логістика в системі менеджменту: виклики цифрової глобалізації: тези доповідей XV Міжнародної науково-практичної конференції, пам'яті професора Євгена Крикавського. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2024. С.261-263.URL: https://science.lpnu.ua/ml-conference/proceedings (дата звернення: 04.11.2025).

5. Ramadan M., Bou Zakhem. N. Toward Digital Transformation and Business Model Innovation: The Nexus between Leadership, Organizational Agility, and Knowledge Transfer. Administrative Sciences. 2023. 13(8). P. 185. URL: https://www.mdpi.com/2076-3387/13/8/185 (дата звернення: 04.11.2025).

6. Zhang. J., Li H., Zhao H. The Impact of Digital Transformation on Organizational Resilience: The Role of Innovation Capability and Agile Response. Systems. 2025. 13(2). P. 75. URL: https://www.mdpi.com/2079-8954/13/2/75 (дата звернення: 04.11.2025).

Косушко Є.А., здобувачка ОС «Магістр» ОПП «Менеджмент організацій», Державний університет«Київський авіаційний інститут», м. Київ
Наумова О.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств, Державний університет«Київський авіаційний інститут», м. Київ

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ

Цифрова трансформація, або цифровізація, у менеджменті пов’язані із переходом від традиційних методів управління до використання сучасних цифрових технологій і техніки, що дозволяє створювати ефективніші механізми планування, контролю та прийняття керівних рішень. Цифровізація сприяє інтеграції інформаційних ресурсів у систему менеджменту та підвищує швидкість і якість прийняття та реалізації управлінських рішень [1].

В Україні процес цифрової трансформації має стратегічне значення, особливо під час воєнного стану. Використання цифрових платформ та автоматизованих систем забезпечує безперервність державного і корпоративного управління, знижує ризики втрати даних та допомагає адаптації підприємств і організацій до кризових умов [2]. Зокрема, цифровізація дозволяє підприємствам:

- зберігати і підвищувати конкурентоспроможність, навіть у нестабільному середовищі;
- отримати вихід на нові ринки через цифрові канали;
- забезпечити контроль над процесами виробництва і реалізації продукції і послуг;
- налагодити прямі контакти з клієнтами та розробити індивідуальні пропозиції.

Цифрова трансформація виступає ключовим фактором стратегічного розвитку бізнесу. Інтеграція хмарних технологій, аналітики великих даних, штучного інтелекту та автоматизації процесів допомагає не лише підвищенню ефективності, а й формуванню довгострокових стратегій підприємств. Як зазначають у своїх роботах Кушнір та Vărzaru [3; 4], в європейських компаніях технології, такі як AI, Big Data, IoT, мають значний вплив на доходи від інноваційної діяльності та сприяють зростанню конкурентоспроможності

Незважаючи переваги, процес цифровізації супроводжується викликами, а саме: фінансовими витратами на цифрові технології; браком цифрових компетенцій і кваліфікованих кадрів; ризиками цифрових загроз і небезпек. Подолання цих бар'єрів є передумовою ефективної цифрової модернізації управлінських процесів [1; 2].

Отже, цифрова трансформація управлінських процесів є важливим чинником підвищення ефективності менеджменту сучасних організацій. Вона забезпечує адаптивність підприємств до умов нестабільності, зокрема у період воєнного стану, та створює основу для формування стратегій довгострокового розвитку. Для успішної реалізації цифрових змін необхідне поєднання технологічних інновацій із розвитком кадрового потенціалу та формуванням нової корпоративної культури.

Список використаних джерел:

1. Швець В. Є. (2024). Цифрова трансформація інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів у сучасних організаціях в умовах глобальної цифровізації. URL: https://repository.sspu.edu.ua/items/9ac0bf6b-fd38-4a9c-9633-8fdd3e072ce8

2. Iryna Belova (2024) Digital transformation of administrative and business processes in Ukraine during marital state URL: http://econa.wunu.edu.ua/index.php/econa/article/view/5935

3. Райчева Л.І., Горбаньова В.О. (2024).Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. URL:

https://ela.kpi.ua/items/75eab299-4be2-4896-a6cd-3349bd740a56

4. Vărzaru, A. A. (2024). Digital Transformation and Innovation: The Influence of Digital Technologies. URL: https://www.mdpi.com/2079-8954/12/9/359?utm_source=chatgpt.com

Kateryna Melnykova, PhD in Economics,
Dean of the Faculty of Business and Law,
Kherson State University, Ukraine

GREEN RECOVERY AND ECOLOGICAL RESILIENCE OF WAR-AFFECTED REGIONS: THE CASE OF KHERSON REGION

The full-scale war in Ukraine has become not only a humanitarian disaster but also a source of profound environmental damage, particularly visible in Kherson Region. Daily artillery shelling, missile strikes, drone attacks, and the destruction of the Kakhovka Hydroelectric Power Plant have resulted in extensive contamination of soil, water, and air. Local ecosystems have suffered critical stress: heavy metals and explosive residues accumulate in the soil, water resources are polluted with oil products and toxic compounds, and the air is filled with combustion products and dust from destroyed infrastructure. The breach of the Kakhovka dam disrupted the region's hydrological balance, caused soil salinization, the destruction of coastal ecosystems, and the loss of biodiversity. A significant portion of agricultural land remains unusable due to mine contamination, making any restoration of economic activity nearly impossible.

Under such conditions, traditional approaches to post-war reconstruction cannot ensure either safety or long-term sustainability. Rebuilding "as it was" would only reproduce pre-war vulnerabilities. Therefore, the concept of green recovery offers a new development model where environmental security and economic efficiency are integrated. It implies environmental cleanup, a shift toward renewable energy, resource efficiency, and the formation of an environmental culture within local communities. For Kherson, the green economy is not a symbolic slogan — it is a survival strategy.

The first step of green recovery is ecological demining. This process goes beyond the removal of explosive remnants of war and includes assessing the ecological impact of explosions on soils and ecosystems. The use of drones, robotics, biosensors, and satellite-based monitoring can accelerate land clearance and reduce risks for local populations. The second key dimension is bioremediation

— restoring the natural properties of soil and water through biological processes. The cultivation of technical crops such as mustard, hemp, and sunflower can absorb toxins and gradually restore soil fertility. Combined with microbiological methods, these approaches enable low-cost natural rehabilitation of contaminated areas.

Table 1

Main directions of green recovery in Kherson region

Direction	Ecological tool / approach	Expected outcome
Ecological demining	Use of drones, sensors, robotic systems, GIS-based mapping of minefields	Safe return of land to economic use, reduction of risks for civilians
Bioremediation	Phytoremediation using technical crops (mustard, hemp, sunflower); biotechnological soil and water treatment	Gradual soil restoration, reduction of toxic concentrations, recovery of agricultural potential
Circular reconstruction	Recycling debris, reusing materials, modular and energy-efficient construction, eco-friendly cement	Reduced waste, lower carbon footprint, and reconstruction costs
Renewable energy	Solar panels, microgrids, autonomous energy systems for schools, hospitals, and humanitarian centers	Energy independence of communities, resilience of critical infrastructure
Environmental monitoring and education	Establishment of a regional environmental hub at Kherson State University; student involvement in field research	Preparation of specialists for green recovery, promotion of ecological awareness
Socio-economic adaptation of communities	Support for local green initiatives, small business development in renewable energy, waste sorting, and recycling	Job creation, local economic resilience, strengthened community trust in institutions

Another critical component is circular reconstruction, which promotes the reuse of debris from destroyed buildings as secondary raw materials. Recycling concrete, bricks, and metal, as well as using modular designs and low-carbon materials, reduces waste and the carbon footprint of reconstruction. At the same time, the expansion of renewable energy — installation of solar panels, creation of microgrids, and autonomous energy systems for hospitals, schools, and humanitarian hubs — provides communities with energy independence and resilience, which are crucial under wartime conditions.

Equally important is the creation of a regional environmental data platform to record pollution levels, damage extent, and decontamination results. Such a database will support decision-making for land use, prioritization of clean-up zones, and monitoring of ecological recovery. Kherson State University can play a central role as a regional Green Recovery Hub, combining education, research, local governance, and civic engagement. Students and researchers can participate in field studies, mapping contamination zones, developing sustainable land-use models, and training future experts in green transformation.

To summarize the proposed framework, the following table outlines the main directions of green recovery for Kherson Region:

Thus, green recovery in Kherson Region is not merely an environmental program but a foundation for a new model of regional development. Integrating ecological demining, bioremediation, circular reconstruction, renewable energy, and environmental education creates a synergistic effect — ensuring safety, employment, innovation, and renewed trust in public institutions. The experience of Kherson can become a global case study on how principles of green economy and ecological resilience can be applied even under the most destructive conditions of war to build a sustainable and secure future.

Метельова Є.Є., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, другого курсу спеціальності 051 Економіка,
Науковий керівник: к.е.н., ст. викладач Чмут А. В., Херсонський державний університет

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

Ефективна мотивація персоналу є ключовим чинником успіху підприємства. В умовах зростаючої конкуренції саме вмотивовані працівники забезпечують інноваційність, результативність і активну участь у розвитку компанії.

Мотивація — це процес спонукання себе та інших до дій задля досягнення особистих чи корпоративних цілей. Вона поділяється на матеріальну (зарплата, премії, соціальні виплати, пільги) та нематеріальну (визнання, самореалізація, гнучкий графік, участь в управлінні). Остання допомагає стабілізувати розвиток і враховує психологічно-соціальні аспекти управління.

Серед класичних теорій мотивації — піраміда потреб А. Маслоу, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія очікувань В. Врума та теорія потреб Д. МакКлеланда. Вони доводять, що мотивація — це поєднання внутрішніх (потреби, розвиток) і зовнішніх чинників (умови, винагорода, справедливість), а завдання керівника — знайти між ними баланс.

Ключові ідеї цих науковців стали основою сучасних підходів до управління персоналом, що враховують індивідуальні потреби, очікування та можливості самореалізації працівників.Усі підходи показують, що мотивація виходить за межі матеріальних стимулів і поєднує внутрішні та зовнішні чинники, які керівник має комбінувати.

Сучасні практики орієнтуються на персоналізацію та гнучкість: гейміфікацію (бали, бейджі, лідерборди, як у Google чи Deloitte),

індивідуальні плани розвитку (IDP) та програми well-being, що підтримують здоров’я й підвищують продуктивність (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна таблиця сучасних підходів до мотивації

Підхід	**Опис**	**Переваги**	**Недоліки**
Гейміфікація	Використання ігрових елементів для залучення у роботу.	Підвищує залученість, робить процес веселим, стимулює конкуренцію.	Може спричиняти стрес від змагання, не підходить для всіх типів робіт.
Індивідуальні плани розвитку	Персоналізовані програми зростання з цілями та навчанням.	Збільшує лояльність, фокус на кар'єрі, адаптованість.	Вимагає часу та ресурсів, залежить від менеджменту.
Well-being програми	Ініціативи для здоров'я та балансу (фітнес, психологічна підтримка).	Знижує вигорання, підвищує продуктивність, покращує корпоративну культуру.	Ефект варіюється, потребує інвестицій, не завжди мотивує фінансово орієнтованих.

Джерело: власна розробка на основі [2].

Для ілюстрації сучасних тенденцій у мотивації персоналу в Україні було проведено опитування серед працівників різних галузей та рівнів. Метою було з'ясувати, які фактори вони вважають найефективнішими для підвищення мотивації на робочому місці. Респонденти оцінювали наступні категорії: заробітну плату як ключовий матеріальний стимул, можливість кар'єрного росту як елемент професійного розвитку, та корпоративну культуру як фактор емоційного комфорту та приналежності.

Результати опитування демонструють цікаву динаміку: більшість учасників акцентують увагу на фінансовій стабільності, але не менш важливими є перспективи зростання та атмосфера в колективі. Отже, ефективна система мотивації має бути комплексною, поєднуючи матеріальні та нематеріальні аспекти.

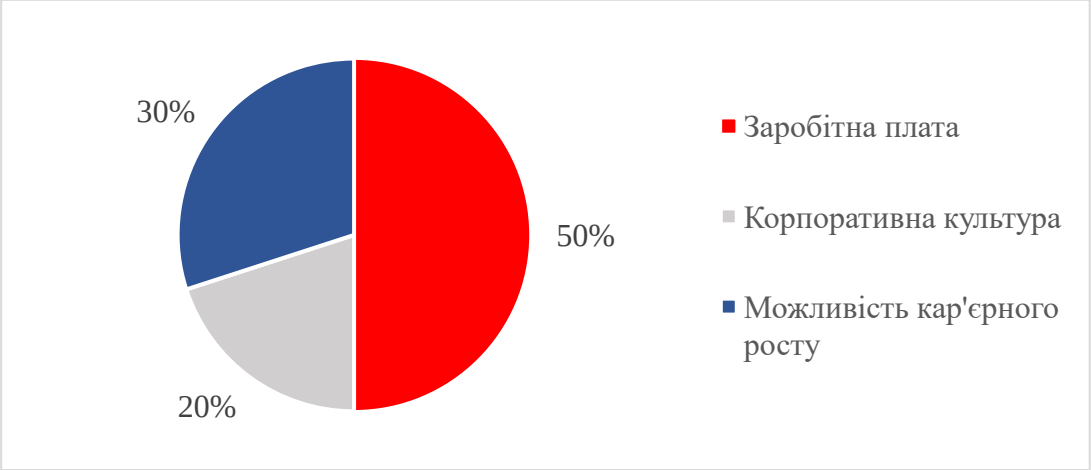


Рис.1. Чинники підвищення мотивації управлінських працівників

Отже, мотивація персоналу є ключовим інструментом підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Її успіх залежить від поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, врахування індивідуальних потреб працівників і створення сприятливого робочого середовища. Сучасні підходи до мотивації базуються на гнучкості, персоналізації та турботі про добробут персоналу, що сприяє зростанню продуктивності й стабільному розвитку організації.

Список використаних джерел:

1. Новікова М. М. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (адміністративний менеджмент)»(для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601–Менеджмент). : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова., 2016. 98 с.

2. Hellman B. 29+ Employee Incentive Program Ideas to Motivate in 2025. Matter. URL: https://matterapp.com/blog/employee-incentive-program-ideas (дата звернення: 22.10.2025).

3. Ушкаренко Ю.В., Чмут А.В., Синякова К.Н. Креативні кластери як форма кооперації в креативних індустріях Європейського Союзу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: «Економічні науки» 2019. № 36. С. 26-31 URL: https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/595/591

Михайловський О.М., здобувач освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»
Юричина І.А., старша викладачка кафедри публічного управління та адміністрування, Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, Україна

МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНО - УПРАВЛІСНЬКИХ РІШЕНЬ

Існує багато визначень поняття «державно - управлінське рішення», однак усі вони зводяться до спільного змісту - це цілеспрямований, свідомий вибір органами влади певного курсу дій, спрямований на розв'язання суспільних проблем і досягнення визначених цілей розвитку держави. Такі рішення відображають волю держави, конкретизують її політику та є інструментом впливу на всі процеси в середині держави. Вони поєднують у собі наукове обґрунтування, політичну доцільність і управлінську відповідальність, тому від якості ухвалення та реалізації кожного рішення залежить ефективність усього державного управління.

Ефективність державних управлінських рішень є одним із головних показників якості самого управління, адже саме вона показує, наскільки вдало влада здатна перетворювати свої рішення на реальні результати. Простими словами, ефективність означає співвідношення між тим, що вдалося досягти, і тим, які ресурси - фінансові, матеріальні чи людські - були витрачені на це [1, с. 455]. Проте, оцінити ефективність лише за прибутком або економічним результатом неможливо, бо державні рішення часто мають значно ширший вплив. Їх наслідки можуть проявлятися не лише у фінансових показниках, а й у соціальних змінах, політичній стабільності, підвищенні рівня довіри громадян чи покращенні якості життя. Саме тому

ефективність у державному управлінні - це не лише про цифри, а передусім про користь для суспільства та сталий розвиток держави.

Отже, постає запитання: як же оцінити державні управлінські рішення, якщо йдеться не лише про економічні показники? На сьогодні існує безліч різних методик оцінки ефективності, більшість з яких прийшли до нас із зарубіжного досвіду. Як зазначає Д. Олійник, у розвинених країнах сформувалися комплексні системи оцінювання, що враховують не лише фінансові результати, а й соціальні, організаційні та управлінські аспекти [2, с. 277]. Серед найпоширеніших сучасних підходів, наступні: бенчмаркінг, який передбачає порівняння результатів діяльності з найкращими світовими практиками; реінжиніринг, що полягає у глибокому оновленні управлінських процесів; а також концепції тотального управління якістю (TQM) та стандарти ISO 9000, спрямовані на постійне вдосконалення роботи органів влади. Ці підходи дозволяють оцінювати не лише кінцеві результати, а й сам процес прийняття та реалізації рішень, рівень задоволеності громадян, прозорість і відкритість діяльності державних структур. Саме завдяки запозиченню таких методик Україна поступово переходить до сучасних принципів управління, орієнтованих на ефективність, якість і суспільну користь.

Загалом оцінити ефективність державних управлінських рішень можливо лише комплексно, адже вони впливають на різні сфери суспільного життя і мають багатовимірний характер. Тому до оцінки варто залучати кілька взаємопов’язаних категорій. По-перше, економічна ефективність, яка показує, наскільки раціонально використані фінансові та матеріальні ресурси і який економічний результат отримано. По-друге, соціальна ефективність, що відображає вплив рішень на добробут громадян, розвиток соціальних інституцій, забезпечення рівного доступу до послуг і покращення якості життя. По-третє, політична та організаційна ефективність, яка оцінює здатність державних органів до реалізації політики, забезпечення стабільності, прозорості та підзвітності діяльності влади. Нарешті,

стратегічна ефективність, або довгострокова користь для розвитку держави, включає вплив рішень на інноваційний потенціал, сталий розвиток та посилення міжнародного авторитету країни. Лише об'єднавши ці категорії, можна отримати повну картину того, наскільки ухвалені рішення дійсно відповідають потребам суспільства і сприяють зміцненню державного управління.

Вважаємо що, однією з найбільш важливих складових оцінки ефективності державних управлінських рішень є зворотний зв'язок із громадянами. Саме через різні форми взаємодії - опитування, публічні обговорення, електронні платформи для подання пропозицій чи скарг - можна реально зрозуміти, як населення сприймає ті чи інші рішення. Такий підхід не лише дає змогу коригувати політику відповідно до потреб суспільства, а й підвищує рівень довіри до органів влади, адже демонструє, що думка громадян враховується, а їхні голоси мають значення. Зворотний зв'язок стає своєрідним показником того, як громадяни оцінюють роботу держави, і дозволяє швидко реагувати на проблеми та покращувати управління.

Отже, для того щоб держава ефективно функціонувала, необхідні ефективні державні управлінські рішення. Щоб ці рішення були дійсно ефективними, їх потрібно правильно оцінювати. Оцінка дозволяє визначити сильні та слабкі сторони рішень, вчасно коригувати їх та підвищувати якість управління. Для цього важливо використовувати комплексний підхід: враховувати економічні, соціальні, політичні та стратегічні аспекти, отримувати зворотний зв'язок від громадян та запозичувати світовий досвід. При цьому міжнародні практики слід адаптувати під особливості України, враховуючи її усталені традиції, норми та соціально-політичний контекст. Такий підхід забезпечує не лише покращення окремих рішень, а й підвищення загальної ефективності державного управління та користь для суспільства.

Список використаних джерел:

1. Andriyash V., Hromadska N. Ефективність прийняття державно-управлінських рішень: особливості використання політичного аналізу. Public Administration and Regional Development. 2020. № 8. С. 445–470. URL: https://doi.org/10.34132/pard2020.08.05 (дата звернення: 01.11.2025).
2. Олійник Д. В. Сучасні методи оцінки ефективності діяльності органів державного управління. Ефективність державного управління. № 34. С. 275–283.

Муратова Юлія Дмитрівна, здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського
Намазова Юлія Ісмаілівна, доктор філософії з публічного управління та адміністрування, старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

КРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ (НА ПРИКЛАДІ ВІЙНИ В УКРАЇНІ)

Громадські організації (ГО) в умовах надзвичайних ситуацій, особливо під час війни, відіграють критично важливу роль у забезпеченні життєдіяльності суспільства та наданні допомоги постраждалому населенню. Війна в Україні стала безпрецедентним викликом, який вимагає від ГО не лише оперативної реакції, але й високоефективного та гнучкого кризового менеджменту.

Необхідність забезпечення стійкого функціонування суб'єктів управління та громади в умовах тривалих та динамічних кризових і надзвичайних ситуацій (НС), спричинених воєнними діями. Управлінські механізми мають бути послідовними для відновлення суспільної довіри.

Війна в Україні спричинила практичну необхідність швидкого освоєння кризового менеджменту громадськими організаціями (ГО), що, попри виклики, стимулювало значний підйом сектору громадської активності. Необхідним є формування стійкої системи управління в громаді, що здатна протистояти кризовим ситуаціям та нівелювати їх наслідки.

Метою дослідження є аналіз специфіки, проблем та успішних практик кризового менеджменту громадських організацій в Україні в умовах повномасштабної агресії, а також формулювання практичних рекомендацій для підвищення їхньої стійкості та операційної ефективності.

Кризовий менеджмент громадських організацій (ГО) — це система дій, спрямованих на забезпечення їхньої стійкості в умовах надзвичайних ситуацій. Ефективність діяльності ГО залежить від якісної комунікації з бенефіціарами, донорами та суспільством. Кризова комунікація покликана забезпечити своєчасне й достовірне інформування громадськості, зменшити паніку та запобігти поширенню дезінформації. Її стратегія має бути гнучкою й адаптивною до змін середовища. Основні принципи: відкритість, послідовність і достовірність повідомлень. [1]

Воєнні дії та загроза безпеці вимагають адаптації суспільства й упровадження інноваційних рішень. Державне управління трансформується у систему прогнозування, програмування та реалізації національних програм. Для зміцнення інституційної стійкості органів влади, важливої у взаємодії з ГО, необхідно завершити розробку Стратегічного оборонного бюлетеня, впровадити Концепцію інституційної стійкості та розробити ефективну модель територіальної оборони [2]. Кризовий менеджмент у сфері соціальних послуг під час воєнного стану охоплює надання екстреної допомоги, спрощення процедур підтримки постраждалих і забезпечення доступності соціальних послуг на рівні громади [3]. Державні службовці та особи, які приймають політичні рішення, змушені визнати той факт, що конфлікти та кризи потенційно можуть мати місце в будь-якій сфері їх відповідальності. Кризові ситуації вимагають з їх боку послідовних дій, спрямованих на відновлення суспільної довіри та цілісності управлінських механізмів, в той час як надзвичайні ситуації (НС) можуть також потребувати зусиль, що мають обмежити масштаби збитків для людей, їх власності та навколишнього середовища.

Масштаби і наслідки ймовірної НС визначаються на основі експертної оцінки, прогнозу чи результатів модельних експериментів, проведених експертами. Залежно від отриманих результатів розробляється план реагування на загрозу виникнення конкретної НС.

Основним завданням плану реагування на надзвичайні ситуації є збереження життя людей і мінімізація матеріальних втрат. Для цього вживаються заходи із захисту об’єктів, евакуації населення та ліквідації наслідків небезпеки. Важливу роль у соціальній підтримці відіграють фахівці — психологи, соціальні працівники, представники громадських і некомерційних організацій [4]. Управління в НС передбачає постійне керівництво діями служб, збір даних, прийняття рішень, підтримання морального стану персоналу та контроль за виконанням заходів із ліквідації наслідків. Недостатня або надмірно обережна комунікація під час кризи може зашкодити репутації організації та ускладнити залучення ресурсів. У кризових умовах інформування громадськості стає спільним обов’язком усіх членів організації. Ефективна кризова комунікація передбачає створення єдиного інформаційного хабу, навчання персоналу базових навичок інформування та підготовку шаблонів повідомлень для типових ситуацій [5].

Кризовий менеджмент громадських організацій (ГО) в умовах військової агресії в Україні є унікальним прикладом екстремального гуманітарного управління, ключовий успіх якого визначається динамічною інституційною стійкістю та радикальною адаптацією. Досвід повномасштабної війни перетворився з планового процесу на функцію екстремального управління, що забезпечує національну стійкість. Війна підкреслила першочерговість безпеки персоналу, волонтерів та бенефіціарів. Це включало не лише фізичну безпеку (евакуація, укриття), але й психологічну стійкість команд. Успішне подолання кризи значною мірою залежало від побудови ефективних партнерств - як між самими ГО (мережами), так і з державними органами, місцевим самоврядуванням та міжнародними донорами. Цей досвід підтверджує, що в умовах високоризикових, швидкозмінних криз головним фактором ефективності є не лише наявність антикризового плану.

Список використаної літератури

1. Слесь К. М. Комунікаційні виклики публічних органів у кризових ситуаціях (на прикладі Департаменту інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю Сумської ОВА) : кваліфікаційна робота бакалавра / наук. кер. Ю. Опанасюк. – Суми : Сумський державний університет, 2025. – 68 с.

2. Масик-Бєсова М. З. Інституційна стійкість органів державної влади у забезпеченні національної безпеки України // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. Т. 35 (74), № 1. С. 122–126. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/21

3. Панов І. В. Забезпечення надання соціальних послуг в умовах воєнного часу // Актуальні проблеми права: теорія і практика. 2023. № 2 (46). С. 203–214. DOI: https://doi.org/10.33216/2218-5461/2023-46-2-203-214

4. Попович В., Новак Т., Щербина С. Управління системою соціальної роботи в умовах воєнного стану в Україні // Підприємництво та управління розвитком соціально-економічних систем. – 2023. – № 2. – С. 223–241

5. Овсяник В. М. Кризові комунікації в умовах надзвичайних ситуацій // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління. 2018. № 2. С. 105–111

Падун Ю.О. здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник: Ткачук Н.М. канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

ІПОТЕЧНЕ КРЕДИТУВАННЯ БАНКІВ: СУЧАСНІ РЕАЛІЇ

В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та поступового відновлення фінансової системи України питання забезпечення банків довгостроковими ресурсами для іпотечного кредитування набуває особливої ваги. Іпотека – це не лише інструмент реалізації права громадян на житло, а й механізм стимулювання економічної активності, розвитку будівельної галузі, створення робочих місць і пожвавлення внутрішнього ринку. Для ефективного функціонування іпотечного ринку необхідною умовою є наявність достатнього банківського капіталу та стабільної депозитної бази, адже саме вона забезпечує довгострокове фондування кредитних операцій.

Попри складні економічні умови, зумовлені воєнним станом, банківська система України зберігає стабільність і поступово відновлює свою фінансову спроможність. Банки залишаються ключовими учасниками процесу відновлення економіки, забезпечуючи рух фінансових ресурсів та підтримку кредитної активності. Одним із визначальних чинників цього процесу є формування стійкої ресурсної бази, яка дозволяє банкам підтримувати ліквідність, підвищувати рівень капіталізації та створювати умови для розвитку довгострокового кредитування, зокрема іпотечного [1, с.105-111].

Згідно з даними огляду банківського сектору Національного банку України за серпень 2025 року, у першій половині року спостерігалося помірне зростання обсягів фінансових ресурсів, що перебувають у розпорядженні банків [2]. Це свідчить про поступове відновлення довіри до

фінансових установ як з боку населення, так і з боку бізнесу. Зокрема, активність підприємств у сфері фінансових операцій зросла на тлі пожвавлення ділової діяльності та стабільної монетарної політики НБУ, спрямованої на підтримання фінансової стійкості та контроль інфляційних ризиків. Така динаміка ресурсної бази створює передумови для подальшого розвитку іпотечного кредитування як одного з інструментів економічного відновлення країни.

Цікаво, що змінюється і наша звичка заощаджувати, що має прямий вплив на іпотечний ринок. Люди дедалі частіше обирають строкові депозити, тобто готові «заморозити» свої гроші на триваліші терміни задля отримання вищої дохідності, навіть попри інфляційні ризики. Натомість частка коштів «на вимогу» знижується. За статистикою НБУ, якщо на початку 2024 року частка строкових депозитів у портфелі була лише 39%, то у липні 2025-го вона вже сягнула 46% [2]. Хоча кошти на вимогу залишаються основним джерелом поточної ліквідності, таке зростання строковості – це явний сигнал стабілізації очікувань вкладників і є ключовою умовою для забезпечення довгострокової ліквідності під іпотечні програми. Банки потребують саме стабільних строкових пасивів для покриття довготривалих зобов'язань, якими є іпотечні кредити.

Ключовим фактором, звісно, залишаються процентні ставки, які формують вартість капіталу для іпотеки. Протягом 2024 року банки поступово збільшували прибутковість депозитів. Середня ставка за строковими вкладами у гривні на початку другої половини 2025 року становила вже 12-13% річних. Це, разом зі зниженням облікової ставки НБУ до 15,5%, формує прийнятну вартість ресурсів, що є передумовою для зниження кінцевих ставок за іпотечними кредитами та підвищення їхньої доступності [3]. А ось ставки за депозитами в іноземній валюті залишаються стабільно низькими, на рівні 0,5-1,5% на рік, що додатково підтримує низький рівень доларизації – важливий фактор для мінімізації ризиків у довгостроковому кредитуванні.

Підсумовуючи, можна зазначити, що іпотечне кредитування поступово відновлює свою роль як ключового інструменту фінансової підтримки населення та розвитку економіки України. Зміцнення банківської системи, підвищення рівня капіталізації та стабільність грошово-кредитної політики створюють передумови для розширення доступу громадян до іпотечних програм. Помірне зростання фінансових ресурсів банків, зокрема за рахунок внутрішніх джерел фондування, дозволяє формувати довгострокову ресурсну базу для кредитування житла на прийнятних умовах. У післявоєнний період розвиток іпотечного ринку стає не лише важливим напрямом економічного відновлення, а й механізмом підвищення добробуту населення та стимулювання інвестицій у будівельну галузь, що, у свою чергу, сприятиме загальному економічному зростанню країни.

Список використаної літератури:

1. Кльоц І. Ринок іпотечного кредитування в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2024. №1(48). С.105-111.
2. Національний банк України. Наглядова статистика URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist
3. Опитування банків щодо обсягів іпотечного кредитування. Національний банк України.. Опитування банків щодо обсягів іпотечного кредитування. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/stability/mortgage. (дата звернення 10.11.2025)

Паламаренко Я.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Вінницький національний медичний університетт ім. М.І. Пирогова

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Стратегічний менеджмент у соціальній сфері сьогодні виступає ключовим інструментом забезпечення стабільного розвитку та ефективного використання ресурсів. Актуальність стратегічного підходу зростає в умовах невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища, коли традиційні методи управління стають недостатньо ефективними. Планування на основі стратегічних принципів дозволяє передбачати ризики, оптимізувати ресурси та координувати діяльність різних соціальних інститутів [1].

Поглиблення інтеграційних процесів, зокрема у контексті євроінтеграційного курсу України, зумовлює необхідність адаптації соціальної політики до європейських стандартів. Водночас внутрішні виклики – наслідки воєнних дій, демографічні зміни, трансформація ринку праці та цифровізація суспільства – вимагають перегляду традиційних підходів до управління соціальною сферою. Виникає потреба у впровадженні стратегічного менеджменту, який забезпечує баланс між соціальною ефективністю, економічною доцільністю та стійкістю розвитку.

Застосування стратегічного менеджменту у соціальній сфері дозволяє перейти від фрагментарних рішень до цілісної системи планування, прогнозування та координації. Такий підхід сприяє підвищенню якості соціальних послуг, розвитку партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством, а також формуванню соціально орієнтованої економіки. Впровадження стратегічних механізмів управління дозволяє ефективно узгоджувати дії різних суб’єктів соціальної сфери, створюючи передумови для сталого розвитку.

Головчук Ю. О та ін. вказують на те, що соціальний менеджмент виступає важливим інструментом запобігання міжвіковим та соціальним конфліктам у проєктному середовищі. Він забезпечує системну координацію дій і формує умови для конструктивної взаємодії різних поколінь. Завдяки інтеграції стратегічного підходу можна прогнозувати потенційні ризики та розробляти превентивні заходи для мінімізації конфліктів. Особлива увага приділяється розвитку комунікаційних каналів і залученню громадськості до процесів прийняття рішень, що підвищує ефективність соціальних проєктів та забезпечує сталість досягнутих результатів [2, с. 79-86; 3, с. 31-38].

Дослідники О. Ю. Кушнірук та А. М. Шпотюк зазначають, що стратегічний менеджмент розвитку соціальної сфери передбачає створення довгострокових програм, спрямованих на підвищення рівня соціальної безпеки, інклюзивності та доступності послуг, підтримку людського капіталу та зменшення соціальних ризиків. В умовах інтеграційних процесів стратегічний менеджмент спирається на концепцію соціальної конкурентоспроможності, коли соціальні стандарти, рівень добробуту, можливості самореалізації та інноваційна активність населення стають ключовими показниками ефективності держави. При цьому оптимізація управлінських процесів на основі стратегічного менеджменту дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів і якість соціальних послуг. Крім того, стратегічний менеджмент стимулює інноваційний розвиток і створює умови для адаптації соціальної сфери до інтеграційних процесів, забезпечуючи довгострокову стабільність і соціальну стійкість [4].

Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку соціальних інституцій дозволяють об’єктивно визначати ефективність управлінських рішень. Вони включають показники економічної доцільності та соціальної цінності, що дає змогу формувати комплексну систему оцінки результатів. Такий підхід дозволяє поєднати управлінські, економічні та соціальні аспекти розвитку і перетворює стратегічний менеджмент на

ефективний інструмент формування політики та прийняття рішень у соціальній сфері [5].

Отже, стратегічний менеджмент розвитку соціальної сфери в умовах інтеграційних процесів виступає не лише механізмом управління, а й інструментом соціально-економічної модернізації суспільства. Його ефективність визначається здатністю забезпечити гармонійне поєднання державних, економічних і суспільних інтересів на основі цінностей сталого розвитку. Перехід до стратегічного управління у соціальній сфері дозволяє сформувати нову модель взаємодії держави і громадянина – модель партнерства, довіри та спільної відповідальності за майбутнє. Саме така модель є передумовою європейської інтеграції України, адже соціальний прогрес є невід'ємною складовою успішного економічного зростання і демократичного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Акулюшина М., Лук'янчук О., Адирова Т. Особливості стратегічного планування в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2025. № 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-119
2. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Рисинець Т.П., Мазур Г.М. Соціальний менеджмент як інструмент запобігання міжвіковим конфліктам у проєктному середовищі. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 16. С. 79-86. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814
3. Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Лепетан І. М. Комунікаційний менеджмент як складова стратегічного управління організацією. Інвестиції: практика та досвід. 2025. №13. С. 31-38. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.31
4. Кушнірук О. Ю., Шпотюк А. М. Оптимізація управлінських процесів підприємства на основі стратегічного менеджменту: теоретико-прикладний аспект. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 11. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15547699
5. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.80

Пастернак А.В, аспірант кафедри економіки, менеджменту та адміністрування, Херсонський державний університет

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ЕВОЛЮЦІЮ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ДОСВІД УКРАЇНИ

Цифрова трансформація являє собою фундаментальну зміну у підходах до ведення бізнесу, яка базується на активному впровадженні цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємств. Вона не лише оптимізує існуючі процеси, але й формує нові бізнес-моделі, які стають більш гнучкими, клієнтоорієнтованими та стійкими до змін зовнішнього середовища. На глобальному рівні цифрова трансформація визначається як інтеграція технологій у бізнес-стратегії, що дозволяє підприємствам адаптуватися до нових умов цифрової економіки [1].

В Україні цей процес набирає особливої динаміки. За даними, представленими на рис. 1 «Екосистема трансформації», український цифровий простір формується низкою взаємопов’язаних елементів. В центрі уваги - бізнес агенти та агенти інновацій, які використовують цифрову інфраструктуру та отримують підтримку від агентів сприяння. Ця екосистема включає понад 110 R&D центрів, 73 тисячі учнів IT-шкіл, 43 тисячі фахівців у стартапах, а також понад 6 IT асоціацій і 14 IT-кластерів [2]. Важливим є також розвиток акселераторів, інноваційних парків та технічних спільнот, які сприяють швидкому поширенню інновацій та підтримці молодих підприємців.

Рис. 1 ілюструє, як цифрова трансформація формується комплексно: бізнес-агенти і агенти інновацій взаємодіють із цифровою інфраструктурою, що включає центри обробки даних, системи електронного підпису, мобільну ідентифікацію та фінтех-провайдерів. Завдяки цьому забезпечується висока проникність смартфонів (48%), значне використання безготівкових платежів (80%) та активне використання електронних державних послуг (49%) [2].

Така цифрова інфраструктура сприяє створенню нових моделей ведення бізнесу, орієнтованих на швидкість, персоналізацію послуг та прозорість.

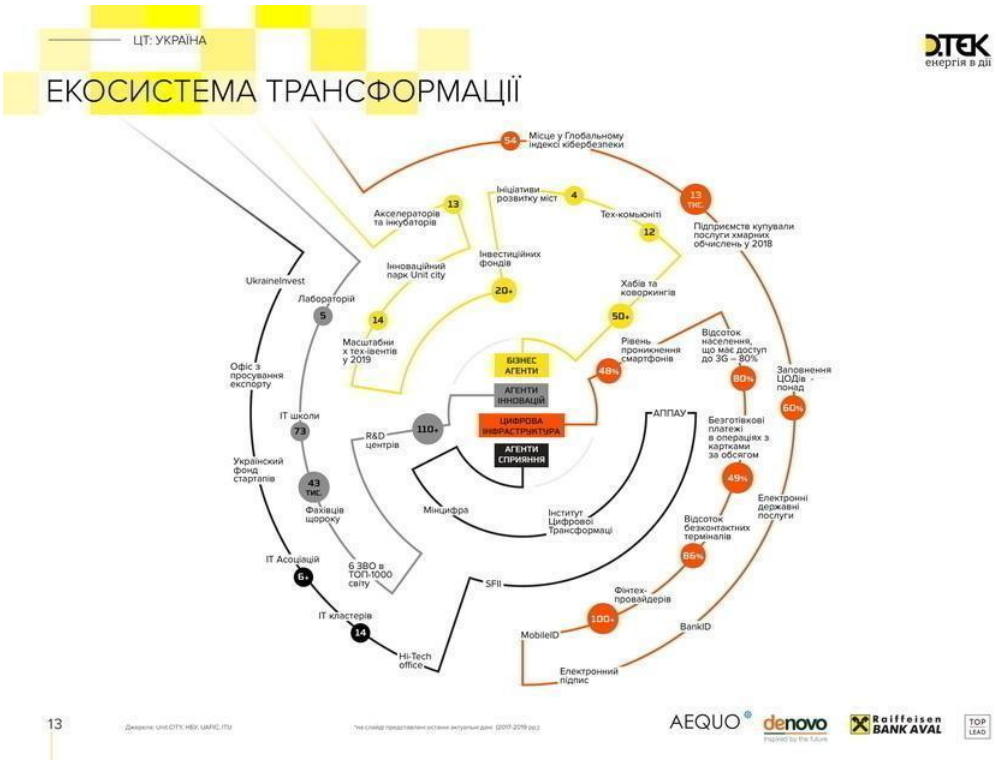


Рисунок 1. Екосистема цифрової трансформації в Україні (джерело: ДТЕК, AEQUO, DTEK, denovo, Raiffeisen Bank Aval, 2019) [2].

Однією з ключових переваг цифрової трансформації є підвищення ефективності бізнес-процесів та гнучкості в адаптації до ринкових змін. За даними McKinsey [3], підприємства, які активно впроваджують цифрові бізнес-моделі, збільшують продуктивність на 20-30%, скорочують операційні витрати та зміцнюють зв’язок із клієнтами через моделі підписки та послуги за вимогою. В Україні, зокрема, розвиток IT-індустрії та стартапів сприяє появі нових продуктів і послуг, що відповідають глобальним тенденціям.

Важливо також відзначити, що цифрова трансформація в Україні розвивається у тісній взаємодії з ідеями сталого розвитку. OECD підкреслює, що цифрові інновації можуть значно покращити екологічні та соціальні показники діяльності підприємств, знижуючи ресурсомісткість та підвищуючи енергоефективність [4]. Зокрема, цифрові технології

допомагають оптимізувати ланцюги постачання, роблять їх прозорими та контрольованими, що є критично важливим для екологічної відповідальності бізнесу.

Однак, цифрова трансформація також породжує виклики. В Україні помітний цифровий розрив між великими компаніями, що мають достатні ресурси для інвестицій у цифрові рішення, і малими підприємствами, які часто не володіють необхідними компетенціями. У цьому контексті агенти сприяння, як-от інститути цифрової трансформації та державні ініціативи, грають ключову роль у підтримці малих і середніх підприємств та формуванні сприятливих нормативно-правових умов.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що цифрова трансформація створює нові умови для розвитку бізнесу, відкриває можливості для інновацій та сталого розвитку. В Україні сформована потужна екосистема, що охоплює всі ключові елементи - від технологічної інфраструктури до людських ресурсів і фінансової підтримки.

Список використаних джерел:

1. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. MIS Quarterly. 2013. 37, № 2. С. 471-482. DOI: 10.25300/MISQ/2013/37:2.3.
2. Цифрова трансформація бізнесу: навіщо вона потрібна і ще 14 запитань. Київ: Business Views, 2019. URL: https://businessviews.com.ua/ua/digital-transformation/id/cifrova-transformacija-biznesu-navischo-vona-potribna-i-sche-14-pitan-2046
3. McKinsey & Company. Leveraging industrial IoT and advanced technologies for digital transformation: how to align business, organization, and technology to capture value at scale. Париж: McKinsey & Company, 2021. URL: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/a%20manufacturers%20guide%20to%20generating%20value%20at%20scale%20with%20iiot/leveraging-industrial-iot-and-advanced-technologies-for-digital-transformation.pdf
4. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Inclusive, Green and Digital Transformation. Париж: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/topics/inclusive-green-and-digital-transformation.html

Писарчук О.В., к.е.н., доцент, жлцент кафедри обліку і бізнес-консалтингу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ВАРТОСТІ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ЗА СПЕЦІАЛЬНОСТЯМИ У ВИЩІЙ ОСВІТІ

В умовах реформування фінансування освіти, запровадження індикативної вартості та посилення конкуренції між закладами освіти обліково-аналітичне забезпечення набуває особливого значення як інструмент підвищення економічної обґрунтованості управлінських рішень, оптимізації бюджетного планування й забезпечення справедливого розподілу ресурсів у контексті розвитку людського капіталу. Зважаючи на те, що механізм запровадження індикативної вартості у системі фінансування вищої освіти за своєю суттю орієнтований не на відображення фактичних витрат, необхідних для забезпечення повноцінної та якісної підготовки фахівців за певною спеціальністю, а насамперед на встановлення граничних мінімальних орієнтирів для формування контрактних цін кожним ЗВО [2], виникає методологічна невідповідність між економічною реальністю освітніх витрат і формальним їх визначенням. Така ситуація зумовлює потребу в удосконаленні обліково-аналітичних механізмів оцінювання вартості освітніх послуг, здатних відобразити реальну ресурсну структуру та забезпечити підґрунтя для прийняття фінансово обґрунтованих управлінських рішень.

Сучасна парадигма фінансування вищої освіти в Україні визначається поєднанням ринкових і регуляторних механізмів, у межах яких індикативна вартість підготовки фахівців, встановлена відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 191 [1], виступає інструментом державного впливу на формування цінової політики закладів вищої освіти. Фактично, її застосування має переважно фіскально-нормативний характер, що не враховує реальної вартості ресурсів, необхідних для забезпечення якісного

освітнього процесу [3]. Фактична вартість підготовки фахівців за спеціальностями формується під впливом багатьох детермінант, від кадрового забезпечення та наукової інфраструктури до рівня цифровізації, міжнародної інтеграції та інноваційної активності закладу. Таким чином, нормативний підхід на підставі Постанови КМУ № 191 [1] не відображає складної економіки освітніх витрат, пов'язаних із формуванням високоякісного людського капіталу. Обліково-аналітична система у цьому контексті має відігравати ключову роль у виявленні, структуруванні та аналітичній оцінці витрат [3], які реально супроводжують освітній процес. Вона покликана не лише відображати сукупність економічних ресурсів, а й формувати інформаційну основу для моделювання вартості підготовки з урахуванням галузевих, технологічних та якісних характеристик освітньої діяльності. Для цього доцільним є застосування функціонально-вартісного підходу, який дозволяє деталізувати витрати за напрямами освітніх послуг, навчальними дисциплінами, освітніми рівнями та спеціальностями. Такий підхід забезпечує ідентифікацію реальних витрат на кожен елемент освітнього процесу від науково-педагогічного забезпечення до витрат на матеріально-технічну базу, цифрову інфраструктуру та комунікаційну підтримку студентів.

Крім того, обліково-аналітична функція повинна забезпечувати можливість побудови інтегрованих моделей «вартість – якість – результат», які б дозволяли зіставляти витрати із кінцевими результатами освітньої діяльності, рівнем сформованих компетентностей, працевлаштуванням випускників, конкурентоспроможністю фахівців на ринку праці. Такі моделі можуть стати основою для розроблення науково обґрунтованої методики розрахунку фактичної вартості підготовки, яка відображала б не лише фінансові витрати, але й соціально-економічний ефект від інвестування у вищу освіту.

Сучасні умови цифрової трансформації економіки створюють нові можливості для підвищення точності аналітичних розрахунків. Інтеграція

систем управлінського обліку, використання платформ Business Intelligence і штучного інтелекту сприяють автоматизації процесів розподілу витрат, аналізу динаміки фінансування та побудові прогнозних моделей витрат на підготовку за різними сценаріями розвитку. Цифрові інструменти дозволяють у режимі реального часу відстежувати зміни у структурі освітніх витрат, формувати звіти для внутрішнього та зовнішнього контролю, а також розраховувати економічну доцільність інвестицій у нові програми, спеціальності чи наукові напрями. Об'єктивне визначення вартості підготовки фахівців має спиратися на єдність бухгалтерського, статистичного та управлінського обліку. У межах такої системи доцільним є формування аналітичних центрів при ЗВО, які забезпечують збір, верифікацію та інтерпретацію даних про витрати, пов'язані з освітнім процесом. Це створює передумови для порівняння реальних фінансових показників між закладами, виявлення структурних диспропорцій, визначення оптимальних співвідношень між бюджетним і контрактним фінансуванням.

Ефективна система обліково-аналітичного забезпечення покликана подолати розрив між нормативною ціною та фактичними витратами, що забезпечують якісну підготовку фахівців. Її розвиток є необхідною умовою формування економічно обґрунтованої, соціально відповідальної моделі фінансування вищої освіти, здатної не лише запобігати демпінгу, а й стимулювати інвестиції у людський капітал, інновації та підвищення конкурентоспроможності національної освітньої системи.

Список використаних джерел:

1 Деякі питання запровадження індикативної собівартості. Постанова Кабінету Міністрів України від 03 березня 2020 року № 191 зі змінами, URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/191-2020-%D0%BF#Text

2 Костенко І. С. Роль індикативної собівартості у формуванні ринку освітніх послуг в Україні Бізнес Інформ. 2020. No. 5 (508). С. 295-305.

3 Струтинська Л. Р. Бойківська С. Є. Оптимізація вартості навчання студентів, що навчаються за кошти фізичних чи юридичних осіб Вісник Херсонського національного технічного університету 2024. № 3(90). DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.3.42

Плюшко Р. І. аспірант кафедри менеджменту та маркетингу, Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова
Науковий керівник – д.е.н. Головчук Ю.О., завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Вінницького національного медичного університету ім. М.І. Пирогова

ОСОБЛИВОСТІ У МЕНЕДЖМЕНТІ ФАХІВЦІВ НАПРЯМКУ ВІДНОВЛЕННЯ ЗДОРОВ'Я

У сучасних умовах зростання рівня захворюваності, поширення хронічних патологій та підвищення суспільної уваги до якості життя особливої ваги набуває діяльність фахівців напряму відновлення здоров'я. Ця галузь поєднує медичну, психологічну, соціальну та управлінську складові, а отже, менеджмент таких фахівців вимагає системного, гнучкого та міждисциплінарного підходу.

Процес доказової реабілітації визначає цілий комплекс реабілітаційних заходів, що забезпечуються мультидисциплінарною командою. Кадровий склад формується відповідно до професійних вимог, кількісної потреби, нозологічного профілю, віку пацієнтів, а також з урахуванням технологічного забезпечення та специфіки закладу охорони здоров'я. Доказова реабілітація передбачає комплекс заходів, які реалізуються командою, до складу якої входять лікар фізичної та реабілітаційної медицини, фізичний терапевт, ерготерапевт, терапевт мови і мовлення, психолог, медична сестра з реабілітації, асистенти терапевтів, протезист-ортезист і соціальний працівник. Основне завдання команди – відновлення соматичних і психічних функцій пацієнта, його підтримка та повернення до активного життя.

Відповідно до чинних вимог, до 1 січня 2028 р. право обіймати посаду протезиста-ортезиста матиме фахівець, який успішно завершив післядипломну спеціалізацію у закладі вищої освіти, що має ліцензію на

провадження освітньої діяльності на другому (магістерському) рівні за програмою «Протезування-ортезування» спеціальності «Технології медичної діагностики та лікування», а також на здійснення післядипломної освіти за цією ж спеціальністю. Крім того, фахівець повинен пройти атестацію у формі іспиту, програма якого затверджується МОЗ України. Отримання такої кваліфікації розширює професійні можливості спеціаліста, зокрема у сфері лікувально-профілактичних, реабілітаційних, санаторно-курортних та спортивних закладів, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності на ринку праці.

Розвиток напрямку реабілітації чинить сприятливий ефект в першу чергу для соціуму, так як відстоює інтереси на отримання медичної допомоги у стані виключної необхідності для нормальної життєдіяльності. В пріоритеті даної галузі робота з ветеранами, соціальною групою населення з обмеженими фізичними властивостями, із дітьми та громадянами літнього віку. Переваги впровадження сучасних реабілітаційних відділень, з огляду на контроль та підтримку даного процесу з боку Національної служби здоров'я, має надважливе значення і для медиків як створення робочих місць та простору для розвитку, так і для керівників як варіант підвищення потужностей закладу, рівня його конкурентоспроможності. В основі маршруту пацієнта, що отримує реабілітаційну допомогу лежить доступність [1].

На рисунку 1 проілюстровано перші кроки до організації медичної допомоги в галузі реабілітації з точки зору пацієнта з ознакою простоти реалізації з уникненням перешкод на шляху лікування у вигляді «живих черг» на отримання направлення, попередження похибки в сталому питанні організатора його лікувального маршруту та, власне, виключення проблеми вибору закладу для реабілітації з можливість врахування індивідуальних вимог і симпатій відносно закладу охорони здоров'я та лікарів.

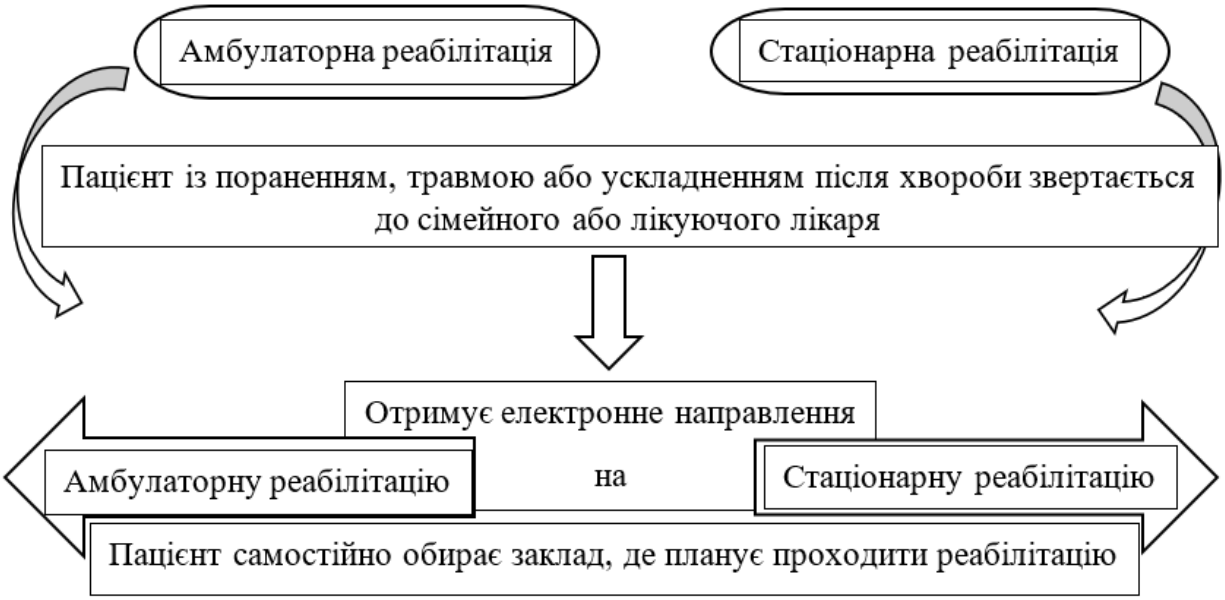


Рис. 1. Алгоритм доступу до реабілітації

Джерело: сформовано автором на основі [2; 3]

Таким чином, менеджмент у сфері охорони здоров'я, зокрема реабілітації, є стратегічним напрямом, що визначає якість життя населення сьогодні й у майбутньому. Для досягнення інклюзивності, залучення ветеранів та підтримки вразливих груп необхідно продовжувати дослідження менеджменту реабілітації з метою підвищення її доступності для медичних фахівців і пацієнтів.

Список використаних джерел:

1. Кабінет Міністрів України. Постанова «Питання організації реабілітації у сфері охорони здоров'я». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1268-2021-%D0%BF#Text

2. Міністерство охорони здоров'я України. Реабілітація. URL: https://moz.gov.ua/uk/reabilitacija

3. Головчук Ю.О., Поліщук С.С., Палагнюк Г.О. Імплементація програми медичних гарантій у стратегічне планування закладів охорони здоров'я. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 14. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.30

Савчук Є. Д., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, другого курсу спеціальності 073 Менеджмент, Херсонський державний університет
Науковий курівник: к.ен., доцент Чмут А.В.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ

В останні роки теорія і практика економіки та менеджменту зазнають значних змін, зумовлених глобальними кризами, технологічним прогресом та зміною соціальних очікувань.

В економіці одним з найактуальніших питань є глобалізація та регіональна інтеграція. Особливого значення набуває вивчення впливу міграційних потоків та руху капіталу. За даними Організації Об'єднаних Націй, у 2020 році кількість міжнародних мігрантів у світі перевищила 280 мільйонів, що становить 3,6% від загальної чисельності населення. Основний напрям - з країн, що розвиваються, у розвинені держави, наприклад, в США нині проживає їх близько 50 млн. Водночас у країнах таких, як Китай, Індія та Нігерія триває активна урбанізація - люди переїжджають із сіл до міст. При цьому спостерігається явна тенденція до концентрації капіталу в глобальних фінансових центрах і високотехнологічних промислових кластерах, що підтверджує Звіт про світові інвестиції за 2023 рік, опублікованим Конференцією Організації Об'єднаних Націй з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД). Там зазначається, що в 2022 році загальний приплив прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в східні країни, що розвиваються, становив 662 млрд доларів США, що близько половини від загального обсягу ПІІ у світі. У 2023 році їх обсяг склав 1,37 трлн доларів, зрісши на 3%. Проте більшість країн стикаються з відтоком капіталу через слабкі інституції, непрозорі ринки та політичну нестабільність, що поглиблює глобальну нерівність [1].

Хоча вільний рух людей і капіталу сприяв економічному процвітанню та технологічному прогресу в деяких регіонах, він також призвів до структурних викликів в інших країнах, таких як відтік населення та капіталу, тим самим посилюючи усталену динаміку «центр-периферія». Це явище має глибокий вплив на справедливий розподіл соціальних публічних ресурсів, таких як освіта, медичне обслуговування та зайнятість. Нова структурна економіка стверджує [1], що сталий розвиток регіонів залежить від динамічної рівноваги між населенням і капіталом, а також від адаптивності інституційних рамок [2].

У сфері менеджменту самим головним питанням є впровадження штучного інтелекту (ШІ), що означає, що рішення з управління бізнесом на підприємствах більше не покладаються виключно на суб'єктивні судження менеджерів, а переходять до більш раціонального, точного та заснованого на фактах інформації. Завдяки його застосуванню підприємства можуть більш точно розуміти тенденції соціального розвитку в процесі змін, швидше збирати ринкові дані та мати більш точне уявлення про загальнодоступну інформацію конкурентних компаній [3]. У довгостроковій перспективі підприємствам слід посилити дослідження ШІ в процесі прийняття рішень з управління бізнесом та ефективно застосовувати його в цій діяльності. Виходячи з реальності, вдосконалення його застосування є важливою стратегією для майбутнього розвитку підприємства та вирішальним фактором для отримання ринкових переваг.

Сучасна економіка та менеджмент перебувають у стані глибоких трансформацій під впливом глобалізації, технологічного прогресу та зміни соціальних очікувань. Вільний рух капіталу й трудових ресурсів формує нову географію розвитку, водночас загострюючи проблему нерівності між регіонами. Забезпечення сталого зростання потребує ефективних інституцій і збалансованого розвитку людського потенціалу. У сфері менеджменту ключовим чинником конкурентоспроможності стає впровадження штучного інтелекту, що дозволяє підвищити точність управлінських рішень і гнучкість

бізнес-процесів. Отже, поєднання глобальних економічних тенденцій із цифровими технологіями визначає нову парадигму розвитку сучасних підприємств і регіонів.

Список використаних джерел:

1. Qiang, Y. Regional Economic Development and Social Equity under Population and Capital Flows: An International Case Study of the US and EU. Journal of Theory and Practice in Economics and Management, 2025. 2(5), 29–33. Retrieved from https://woodyinternational.com/index.php/jtpem/article/view/309

2. Lu, Z., & He, C. (). Research on the Transformation of Business Management Decision-making Mode Driven by Artificial Intelligence. Journal of Theory and Practice in Economics and Management, 2025. 2(4), 14–19. Retrieved from https://woodyinternational.com/index.php/jtpem/article/view/261

3. Чмут А.В., Чмут О.О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA –світу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2023. Вип. 47. С. 47-52. URI: https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/799

Серіков В.Ю., здобувач
Волохова І.С., д.е.н., професор кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій, Національний університет «Одеська політехніка»

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Сьогодні Україна переживає період соціально-економічно нестабільності, спричинений повномасштабною війною. Очевидно, що події такого масштабу змінюють базові потреби та бажання людей, і, як наслідок, трансформують усі ринки всередині країни. Центральним запитом споживачів стали безпека та стабільність. А відповіддю на цей попит є цифровізація, саме завдяки цьому процесу зникає потреба відвідувати необхідні установи під час тривог, оскільки тепер все можна зробити онлайн. Звісно ж, перехід на інтернет-сервіси не оминув і сферу страхування, особливо враховуючи загальний зріст попиту на страхові послуги через постійну ескалацію ризиків.

З приходом цифровізації страхові компанії в Україні почали шукати способи спростити договірні процедури, зменшити кількість паперової роботи та надати клієнтам можливість самостійно користуватися онлайн-послугами, оскільки паралельно цьому процесу відбувалося зростання регуляторних вимог, що сильно вдарило по бізнесу. Тільки за період з 2023 до 2024 років кількість компаній скоротилася на 36,3%, у 2023 році функціонувало 102 страховика, а у 2024 році – лише 65, тому залучення нових клієнтів стало питанням виживання для підприємств [1, с. 435]. Тож через критичну потребу у змінах цифровізація стала не лише технічними вдосконаленнями, а проявом нового підходу до послуг, орієнтованого на комфорт людей.

Розвиток інтернет-послуг стимулював появу нових інструментів для взаємодії з клієнтами. Страхові компанії почали активно використовувати мобільні додатки, чат-боти та платформи дистанційного консультування. Це

дозволило їм залишатися в постійному контакті з клієнтами, нагадуючи їм про необхідність поновлення страхових полісів або пропонуючи персоналізовані продукти.

Водночас дефіцит електроенергії підкреслив необхідність надійних ІТ-рішень. Компанії почали зберігати дані в хмарі, встановлювати резервні джерела живлення та автоматизувати обмін даними з органами державної влади. Це зробило страхові послуги більш мобільними та зменшило залежність від фізичної інфраструктури. Завдяки цифровим платформам український страховий ринок зміг функціонувати навіть попри локальні «блекаути».

Додатково до цих факторів особливий вплив має активна робота держави у сфері інтеграції страхових та державних цифрових послуг. Можливість перевіряти дійсність страхових полісів за допомогою мобільного додатку «Дія» є прикладом ефективної цифрової співпраці між урядом і бізнесом. Це підвищило прозорість ринку, зменшило кількість шахрайства та, де-факто, змусило страховиків збільшити свої інвестиції у цифрові інструменти. І, як наслідок, поступово почав створюватися єдиний інформаційний простір, в якому співпрацюють страхові компанії, банки, транспортні служби та органи державної реєстрації.

Також, сучасні українські страховики активно використовують штучний інтелект для аналізу ризиків та оптимізації виплат. ШІ вже сьогодні здатен не тільки оцінювати збитки за лічені хвилини, але може прогнозувати ймовірність страхових випадків. Це допомагає визначати більш точні та справедливі тарифи, а клієнти отримують вигоду від рішень, адаптованих до їхніх реальних потреб.

Водночас ця трансформація несе з собою чимало викликів. Тільки за 2024 рік було знешкоджено 57 організованих груп (9 з них були злочинними організаціями), до складу яких входило 254 особи, які вчинили понад 1000 злочинів і за повідомленнями кіберполіції кількість кіберзлочинів тільки зростає [2, с. 1]. А у зв'язку з цифровізацією всіх процесів ризик «зливу»

даних збільшується, тому компаніям вкрай важливо інвестувати в надійні та безпечні системи кіберзахисту. Іншим викликом є цифровий розрив, далеко не всі користувачі мають однаковий рівень технологічної компетентності, а деякі групи людей все ще віддають перевагу традиційним методам. Для страхових компаній викликом є пошук балансу між інноваціями та забезпечення доступності цифрових послуг для всіх.

Ситуація в Україні демонструє, що цифровізація є ефективним інструментом для забезпечення стійкості та зростання навіть в умовах серйозних фінансових та гуманітарних криз. Це допомагає забезпечити стабільність страхового ринку, зміцнює довіру громадськості та гарантує безперервність бізнесу. В останні роки страхові компанії пройшли складну, але необхідну трансформацію від традиційних офісних послуг до сучасних цифрових платформ, які здатні обслуговувати клієнтів онлайн, автоматично оцінювати ризики та швидко виплачувати страхові відшкодування. Цей трансформаційний процес охоплює всі елементи страхової системи – від продажу полісів до врегулювання страхових випадків – і формує нову модель взаємодії між страховими компаніями, державою та громадянами.

Список використаних джерел:

1.Подоляк О. Еволюція розвитку страхового ринку України в умовах цифрової економіки. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. Т. 42, № 2. С. 432–443. URL: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-432-443 (дата звернення: 10.11.2025).

2.Звіт про діяльність Департаменту кіберполіції Національної поліції України у 2024 році. Департамент Кіберполіції. URL: https://surl.li/gulnwu (дата звернення: 10.11.2025).

Смачило І.І., к.е.н., доцент, доцент кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу,
Гаврих П.М., студент 2-го курсу магістратури, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

РОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управління персоналом у сучасних умовах характеризується високою динамічністю ринку праці, що зумовлює необхідність оперативного реагування на зміни в попиті та пропозиції робочої сили. Зміни в очікуваннях працівників, пов’язані з підвищенням вимог до якості робочого середовища, балансу між роботою та особистим життям, а також розвитку професійних компетентностей, створюють нові виклики для кадрової політики підприємств. Крім цього сучасні тенденції розвитку кадрової сфери включають широке впровадження гнучких форм зайнятості, зокрема дистанційної роботи, що дозволяє забезпечити більшу мобільність і адаптивність персоналу. Зростає роль компетентнісного підходу, який орієнтований на системний розвиток професійних і соціальних навичок працівників, що є ключовим фактором підвищення їх продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Інноваційні технології, зокрема цифровізація, автоматизація та застосування штучного інтелекту, суттєво трансформують соціально-економічні процеси, змінюючи організаційні моделі та структури бізнес-процесів [1, с. 7]. Вони впливають на процеси управління персоналом, забезпечуючи автоматизацію та оптимізацію ключових функцій кадрової політики. Використання електронних систем підбору та оцінки персоналу сприяє підвищенню об’єктивності, швидкості і точності відбору кандидатів. Автоматизовані платформи для навчання і розвитку забезпечують доступ до індивідуалізованих освітніх програм, стимулюючи професійне зростання та підвищення компетентностей працівників. Інструменти мотивації і

комунікації, інтегровані в цифрові рішення, покращують взаємодію між працівниками та керівництвом, сприяють формуванню корпоративної культури і підтримці залученості персоналу. Застосування інноваційних технологій підвищує ефективність кадрової політики шляхом зниження адміністративних витрат, збільшення прозорості управлінських процесів і адаптації HR-практик до сучасних вимог ринку праці.

Трансформація системи управління персоналом під впливом інноваційних технологій є логічним продовженням їх впливу на ключові HR-функції та організаційні процеси. При цьому, зміни у структурі управління спрямовуються на підвищення гнучкості і швидкості прийняття рішень, а інтеграція цифрових рішень у HR-практики автоматизує рутинні операції, покращує якість аналітики та сприяє впровадженню персоналізованих підходів до розвитку і мотивації персоналу [2, с. 154]. В таких умовах адаптація організаційної культури до нових технологій вимагає активного формування цифрової компетентності працівників, підтримки їх відкритості до змін і розвитку ефективних комунікаційних каналів для успішного впровадження інноваційних рішень. Водночас цифрова трансформація породжує виклики, пов’язані з управлінням змінами, забезпеченням кібербезпеки і захистом персональних даних.

Список використаних джерел:

1. Артьомова, А. Ю., & Малихін, М. О. Оцінка процесів цифрової трансформації системи управління персоналом. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. № 4. С. 4-12.

2. Гончаренко О., Сябро К. Роль HR-аналітики у цифровій трансформації управління персоналом. Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: зб. матер. III Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 24 квітня 2025 р.) / за заг. ред. С. П. Калініної. Київ : МДУ, 2025. С. 153–155.

Соловйов А.І. д.е.н, професор,
професор кафедри економіки,
менеджменту та адміністрування,
Херсонський державний університет

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНОМУ ВИРОБНИЦТВІ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Аграрний сектор України залишається стратегічно важливою галуззю, що забезпечує продовольчу безпеку, соціальну стабільність і валютні надходження. В умовах воєнного стану його функціонування має критичне значення для держави. Водночас руйнування інфраструктури, логістичні бар'єри, нестача кадрів і підвищені ризики змушують підприємства адаптовуватися до нових реалій. Ці виклики актуалізують потребу у формуванні механізму стратегічного управління, який забезпечує не лише виживання підприємств, а й їхній сталий розвиток − тобто збалансований економічний, соціальний і екологічний поступ. Сучасні інформаційні технології є ключовою умовою цього процесу. Вони дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни, оптимізувати ресурси, мінімізувати втрати й підвищувати ефективність навіть у кризових ситуаціях.

Механізм стратегічного управління в аграрній галузі − це цілісна система планування, реалізації та контролю стратегічних рішень, спрямована на досягнення довгострокових цілей підприємства. В умовах воєнного стану цей механізм має базуватися на таких принципах: адаптивність − здатність швидко реагувати на зміни середовища; гнучкість − варіативність стратегій залежно від розвитку подій; ризикостійкість − готовність до функціонування в умовах невизначеності; соціальна відповідальність − орієнтація на підтримку працівників і громад; сталий розвиток − збереження природних ресурсів і відновлення екосистем.

Тому стратегічне управління набуває нового змісту − це вже не лише інструмент підвищення прибутковості, а модель стійкого функціонування підприємства в умовах криз і трансформацій [1, с. 217]. Інформаційні

технології сьогодні є основою ефективного стратегічного управління та ключем до сталого розвитку. Вони забезпечують: раціональне використання ресурсів − через точне землеробство, GPS-моніторинг, автоматизований облік води, пального й добрив; екологічний контроль − за станом ґрунтів, забрудненням, використанням добрив і засобів захисту; соціальну стійкість − через цифрову зайнятість, дистанційне навчання персоналу, створення онлайн-платформ для взаємодії громад; економічну ефективність − завдяки оптимізації виробничих і логістичних процесів.

У воєнних умовах ІТ-рішення дозволяють підприємствам працювати дистанційно, зберігати дані у хмарних середовищах, координувати дії з партнерами та оперативно приймати рішення навіть за відсутності фізичного доступу до офісів або полів. Під впливом війни цифрова трансформація аграрного сектору значно прискорилася. Основними тенденціями стали:

1. Хмарна інфраструктура управління − гарантує збереження даних та безперервність бізнес-процесів.

2. Розвиток платформ точного землеробства − дозволяє ефективно використовувати землю та ресурси, зменшуючи екологічне навантаження.

3. Використання супутникового моніторингу − забезпечує оцінку стану посівів, прогноз урожайності та виявлення пошкоджених територій.

4. Інтернет речей (IoT) − контроль за обладнанням, кліматом, вологою, енергоспоживанням.

4. Big Data та штучний інтелект − аналіз тенденцій ринку, поведінки споживачів, прогнозування ризиків.

5. Автоматизація звітності та контролю − мінімізує людський фактор і пришвидшує прийняття управлінських рішень.

Цифрові технології не лише підвищують ефективність, але й формують основу «зеленого переходу» аграрного сектору − зниження енергоємності, мінімізація викидів та впровадження принципів циркулярної економіки. У системі стратегічного управління особливу роль відіграють автоматизовані програми, що поєднують функції планування, обліку, моніторингу та

прогнозування.

До них належать: «1С:Управління агробізнесом»; «Агронавігатор»; системи маркетингової аналітики тощо. Використання таких систем дозволяє створити єдиний інформаційний простір аграрного підприємства, де всі підрозділи працюють на спільній цифровій платформі, що забезпечує прозорість, узгодженість дій і мінімізацію ризиків.

Воєнний стан змінив логіку стратегічного планування. Підприємства змушені діяти в умовах постійних ризиків, порушених логістичних ланцюгів, нестачі персоналу та обмежених фінансових ресурсів. За таких умов механізм стратегічного управління виконує функції: антикризового менеджменту − швидке прийняття рішень у разі непередбачуваних подій; планування відновлення − розробка стратегій післявоєнної реконструкції; забезпечення продовольчої безпеки − збереження виробництва базових продуктів; координації з міжнародними партнерами − залучення допомоги, технологій і фінансів; підтримки соціальної стабільності у сільських громадах. В умовах невизначеності важливо застосовувати сценарне планування, тобто готувати кілька альтернатив розвитку подій − від кризового до оптимістичного.

Після завершення війни перед Україною постане завдання сталого відновлення аграрного сектору. Йдеться не просто про повернення до довоєнного стану, а про побудову нової, більш ефективної, екологічної й соціально орієнтованої аграрної моделі. Основними орієнтирами післявоєнного розвитку мають стати: «розумне» сільське господарство (smart farming); енергоефективність та відновлювані джерела енергії; екологічна сертифікація та зелений експорт; цифрове відновлення інфраструктури; освітні програми для кадрів сталого агроменеджменту. Інформаційні технології виступатимуть не лише як інструмент управління, а як рушій сталих змін, що інтегрують Україну у світову систему «зеленої» економіки [3].

Таким чином, формування механізму стратегічного управління в аграрній галузі в умовах воєнного стану та переходу до сталого розвитку є пріоритетним завданням державної політики й аграрного бізнесу. Ефективність управління залежить від здатності підприємств: поєднувати стратегічне бачення з цифровими рішеннями; зменшувати залежність від ризиків і невизначеності; забезпечувати раціональне використання ресурсів; зберігати соціальний потенціал села; інтегрувати принципи сталого розвитку у всі рівні управління. Отже, інформаційні технології, стратегічне мислення й сталий розвиток утворюють взаємопов'язану триєдність, що визначає нову модель управління аграрним сектором України − модель, спрямовану на відновлення, безпеку, ефективність і гармонійний розвиток у післявоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Інфокомунікаційне забезпечення управління аграрними виробничими структурами. Монографія. Херсон; ФОП Грінь Д.С. 2015. 420 с.

2. Pérez-Ruiz, M., P. Gonzalez-de-Santos, A. Ribeiro, C. Fernandez-Quintanilla, A. Peruzzi, M. Vieri, S. Tomic, and J. Agüera. 2015. Highlights and preliminary results for autonomouscrop protection. Computers and Electronics in Agriculture, 110:150–161.

3. UNHCR. 2023. Ukraine situation and flash update 38 (16 January 2023). Geneva. https://data.unhcr.org/en/documents/details/98163

Сорокін В. В., здобувач другого (магістерського) рівня кафедри економіки, менеджменту та адміністрування
Науковий керівник: Соловйов А.І., д.е.н., професор, професор кафедри економіки менеджменту та адміністрування

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та підвищеної турбулентності ринкового середовища, забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства потребує нових підходів до управління нематеріальними активами. Серед таких активів провідне місце належить корпоративній культурі, яка виступає системою спільних цінностей, норм, переконань та моделей поведінки, що визначають взаємодію працівників, їхню мотивацію та ставлення до інновацій. Корпоративна культура дедалі більше розглядається як стратегічний ресурс, здатний забезпечити стійкі конкурентні переваги через підвищення узгодженості дій персоналу, зміцнення лояльності, покращення внутрішньої комунікації та формування позитивного іміджу роботодавця. Актуальність теми зумовлена необхідністю дослідження механізмів впливу корпоративної культури на ефективність діяльності організації та визначення напрямів її розвитку відповідно до стратегічних цілей підприємства [1; 2].

Корпоративна культура є одним із ключових факторів, що формують внутрішнє середовище підприємства. Згідно з підходами Е. Шейна, культура складається з трьох рівнів: артефактів (зовнішніх проявів), задекларованих цінностей та базових припущень, які визначають поведінку працівників на глибинному рівні [2]. З позицій ресурсного підходу (Resource-Based View), запропонованого Дж. Барні, корпоративна культура може бути джерелом сталої конкурентної переваги, якщо вона є цінною, рідкісною, важко імітованою та незамінною [1] (табл.1).

Таблиця 1

Механізми впливу корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства

Механізм	**Опис впливу**	**Приклад/наслідок**
Узгодженість дій персоналу	Зменшення конфліктів та підвищення ефективності	Вища оперативність реалізації стратегії
Мотивація та залучення	Формування внутрішньо мотивованих працівників	Підвищення продуктивності, менша плинність
Інноваційний клімат	Стимулювання креативності та ризику	Швидше впровадження нових ідей
Обмін знаннями	Покращення організаційної пам'яті та навчання	Швидше реагування на зміни
Сприйняття змін	Адаптивність до зовнішніх викликів	Впровадження нових технологій
Репутація та бренд роботодавця	Привабливість для талантів	Конкурентна перевага на ринку праці

Джерело: створено автором [1; 2]

Важливою умовою ефективного функціонування корпоративної культури є її відповідність загальній стратегії підприємства. Якщо стратегія зорієнтована на інноваційне лідерство, то культура має стимулювати креативність і ризикованість; якщо стратегія ґрунтується на операційній ефективності – культура має підтримувати дисципліну, стандартизацію та контроль якості [3]. Таким чином, корпоративна культура є не лише фоном управлінських процесів, а активним інструментом стратегічного розвитку організації.

Отже, корпоративна культура виступає важливим нематеріальним активом підприємства, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність через формування згуртованості, підвищення ефективності управління та стимулювання інноваційності. Ефективне управління корпоративною культурою передбачає її узгодження із загальною стратегією, активну роль лідерства у трансформаційних процесах та постійний моніторинг її впливу на результати діяльності.

Список використаних джерел:

1. Barney, J. (1986). Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage? Academy of Management Review, №11(3), p. 656 – 665.
2. Schein, E. (2010). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
3. URL:https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf?utm_source=chatgpt.com
4. Denison, D. (2000). Organizational Culture: Can it be a Key Lever for Driving Organizational Change? In International Handbook of Organizational Culture and Climate. London: Wiley.
5. URL:https://www.researchgate.net/publication/49515105_The_Handbook_of_Organizational_Culture_and_Climate

Вікторія Горбаньова, старша викладачка кафедри менеджменту Міжнародного гуманітарного університету, докторка філософії з менеджменту
Катерина Степанець, здобувачка 2-го курсу спеціальності 073 Менеджмент Міжнародного гуманітарного університету

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Громадянське суспільство в умовах післявоєнного відновлення України стає ключовим партнером органів державної влади у забезпеченні прозорості та ефективності управлінських рішень. Саме залучення громадських організацій, ініціативних груп і волонтерських рухів до процесів планування й контролю сприяє формуванню довіри населення до влади [1, с. 25].

Практика показує, що участь громадян у плануванні відбудови, розподілі ресурсів і реалізації програм розвитку дозволяє досягати більшої ефективності управління [2, с. 104–105].

Дослідження свідчать, що ефективна взаємодія між державою та громадянським суспільством забезпечує підзвітність і зменшує корупційні ризики, що особливо важливо у відбудовчий період [3, с. 47].

Соціальне підприємництво є сучасною формою поєднання економічної діяльності з вирішенням соціальних проблем, що сприяє розвитку місцевих громад [4, с. 33].

Такі підприємства створюють робочі місця для вразливих груп населення, підтримують інклюзію та підвищують рівень економічної самостійності регіонів [5, с. 56].

Згідно з даними Міністерства відновлення України, соціальні підприємства дедалі частіше долучаються до реалізації програм «Велике відновлення» та місцевих ініціатив [6, с. 64].

Розвиток соціального підприємництва має стратегічне значення для формування стійких громад у післявоєнний період [4, с. 35].

Сучасна система освіти в Україні перебуває у стані глибокої трансформації, спрямованої на оновлення змісту, методів навчання та підвищення якості освітніх послуг [7, с. 45].

Управління змінами в освіті передбачає запровадження цифрових технологій, розвиток компетентнісного підходу та підготовку педагогів до нових викликів [7, с. 47].

В охороні здоров'я управління змінами пов'язане з реформою медичних послуг, створенням електронної системи eHealth та забезпеченням доступності медичної допомоги [8].

Професійне управління змінами в цих сферах сприяє стабільності, підвищує якість державного управління та довіру громадян до соціальних інституцій [3, с. 52].

Менеджмент проєктів у сфері відновлення інфраструктури визначається як система організаційних, фінансових та управлінських дій, спрямованих на ефективне використання ресурсів і досягнення конкретних результатів [9, с. 13].

Проєктний підхід дозволяє державним органам і громадам системно планувати процес відбудови, координуючи дії на місцевому, регіональному та національному рівнях [1, с. 27].

Згідно з UNDP, у процесі реконструкції необхідно враховувати принципи «Build Back Better» — стійкість, енергоефективність і соціальну інклюзію [9, с. 25].

Ефективний менеджмент проєктів є запорукою швидкого відновлення критичної інфраструктури та підвищення життєвого рівня населення [6, с. 58].

Публічне управління та соціальний менеджмент у сучасних умовах є фундаментом ефективного розвитку держави. Їх практична реалізація — через залучення громадянського суспільства, розвиток соціального

підприємництва, управління змінами та проєктне управління — сприяє сталому розвитку регіонів і формує нову модель взаємодії між владою, бізнесом та суспільством.

Список використаних джерел:

1. Нижник, Н. Р., Машков, О. А. Публічне управління: сутність, принципи, механізми. — Київ : Кондор, 2020. — 288 с.

2. Бакуменко, В. Д. Державне управління: теорія і практика. — Київ : НАДУ, 2019. — 352 с.

3. Ребкало, В. А., Шаров, Ю. П. Соціальний менеджмент у системі публічного управління. — Київ : НАДУ, 2018. — 276 с.

4. Кульчицький, В. І. Соціальне підприємництво як інноваційна модель розвитку регіонів України // Економіка та держава. — 2021. — № 11. — С. 33–37.

5. Ляшенко, В. І. Сталий розвиток регіонів України: сучасні виклики та перспективи // Регіональна економіка. — 2022. — № 4. — С. 55–59.

6. Міністерство відновлення України. Національний план відбудови: стратегічні напрями 2023–2030 [Електронний ресурс]. — Київ, 2023. — 64 с. — Режим доступу: https://recovery.gov.ua (дата звернення: 27.10.2025).

7. Дубасенюк, О. А. Управління змінами в системі освіти: теоретичний аспект // Освіта і управління. — 2022. — Т. 25, № 2. — С. 45–50.

8. Свириденко, Д. В. Публічне управління у сфері охорони здоров’я: сучасні тенденції та виклики // Державне управління: удосконалення та розвиток [Електронний ресурс]. — 2023. — № 4. — Режим доступу: https://www.dy.nayka.com.ua/ (дата звернення: 27.10.2025).

9. United Nations Development Programme (UNDP). Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment 2023 [Електронний ресурс]. — New York : UNDP, 2023. — 120 p. — Режим доступу: https://www.undp.org/ (дата звернення: 27.10.2025).

Стовба Т.А., к.е.н., доцент, доцент кафедри навігації та управління судном, Херсонська державна морська академія

ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ МОРСЬКИХ СУДЕН

Морське судноплавство є однією з найтехнологічніших галузей світової економіки, наразі залишається найбільш залежним від впливу людського фактора. Попри автоматизацію та цифровізацію систем морського судна екіпаж є основним носієм знань, досвіду та управлінських компетентностей, які визначають безпеку, ефективність і екологічність суднових операцій. Судновласники зіштовхуються із викликами: дефіцит моряків, зростання технічної складності суден, потреба у нових компетентностях фахівців – цифрових, аналітичних, управлінських та ін. За даними Міжнародної морської організації понад 80% морських інцидентів пов’язано із людським фактором [1, 2]. Відтак саме людський капітал є ключовим чинником безпеки й ефективності роботи морських суден, тому постає потреба в інтелектуальному управлінні людським капіталом (ІУЛК) морського судна.

Метою дослідження є висвітлення компонент та інструментів інтелектуального управління людським капіталом морських суден.

ІУЛК морського транспорту спрямовано на розвиток знань, компетенцій, досвіду й когнітивних здібностей членів екіпажу, що забезпечують високу ефективність здійснення суднових операцій. Він охоплює три взаємопов’язаних компоненти: (1) управління знаннями (накопичення, передача, стандартизація та використання знань екіпажу через цифрові бази даних, суднові хмарні системи тощо); (2) цифрову аналітику персоналу (збір і аналіз даних про продуктивність, психологічний стан, безпеку, ротацію, навчання); (3) взаємодію людини зі штучним інтелектом для ухвалення управлінських рішень.

Провідні судноплавні компанії впроваджують інтелектуальні системи управління екіпажем, які інтегрують: планування рейсів, відпусток і ротацій; контроль медичних даних, сертифікацій і навчання; оцінку компетентностей; моніторинг навантаження та стресових факторів через сенсорні системи. Так, компанія Kongsberg Digital пропонує платформу Vessel Insight, що дає змогу аналізувати дані з бортових систем для підвищення ефективності роботи екіпажу [3]. Підготовка моряків наразі трансформується у напрямку змішаного та дистанційного навчання, застосування віртуальної (VR) та доповненої (AR) реальності, отримання мікрокваліфікацій з крос-галузевого розвитку професіоналізму фахівців. Застосування аналітики членів суднової команди передбачає використання алгоритмів для прогнозування ротації екіпажу, ризику помилок, визначення потреб у навчанні, оптимізації графіків. Упровадження автоматизованих систем управління формує нові ролі, що синхронно вимагає від моряків нових когнітивних і технічних компетентностей: аналітичного мислення, розуміння алгоритмів, здатності оцінювати ризики спільної роботи з ШІ–системами [4]. Дослідження вказують на ризики психологічного перевантаження екіпажу в умовах гіперцифровізації суднових процесів [5]. Необхідно розвивати емоційний інтелект, командну взаємодію, а також культуру кібербезпеки. Автоматизація підвищує ефективність, але створює виклики щодо розподілу відповідальності між екіпажем і AI–системою. Науковці підкреслюють, що навіть на автономних суднах людина залишається критичним елементом управління ризиками та ухвалення остаточних рішень [6].

Задля впровадження ІУЛК на судні необхідно: сформувати компетентнісні профілі для всіх посад екіпажу з урахуванням цифрових та аналітичних навичок; створити цифрові бази із кейсами, процедурами, навчальними матеріалами; розвивати культуру навчання (тренінги, симулятори, програми сертифікації); реалізовувати системи підтримки ухвалення рішень із механізмами Human–AI Collaboration; моніторити

психофізіологічний стан екіпажу через сенсорні технології для попередження стресу, втоми та помилок тощо.

Поєднання управління знаннями, HR–аналітики, навчання через цифрові технології та інтеграції людини з AI створює умови для підвищення експертності екіпажів, деризикування людського фактора, формування інноваційної культури на борту, зміцнення конкурентоспроможності судноплавних компаній. Подальші дослідження доцільно спрямувати на управління талантами (морські фахівці з визнаною експертизою як наставники кадетів сприяють формуванню цифрових, зелених, соціальних, аналітичних компетентностей майбутніх фахівців та ін.).

Список використаних джерел:

1. Гилка У. Л. Організаційно-управлінські можливості запобігання аваріям морського транспорту. Економіка та менеджмент. 2020. №1. С. 109–114. DOI https://doi.org/10.15589/znp2020.1(479).14.
2. Resolution A.1173(33) Strategic Plan for the Organization for the six-year period 2024 to 2029. imo.org : веб-сайт. URL: https://wwwcdn.imo.org/localresources/en/About/ strategy/Documents/ A%2033-Res.1173.pdf (дата звернення: 25.10.2025).
3. Boost cost-efficiency, increase security, and enable digitalization. www.kongsberg.com : веб-сайт. URL: https://www.kongsberg.com/maritime/products/digital/vessel-insight/ (дата звернення: 25.10.2025).
4. Strengthening the bonds of human and machine collaboration. deloitte.com : веб-сайт. URL: https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-machine-collaboration.html (дата звернення: 25.10.2025).
5. The future of seafarers 2030: a decade of transformation. smf.com.sg : веб-сайт. URL: https://www.smf.com.sg/wp-content/uploads/2023/04/The-Future-of-Seafarers-2030-A-Decade-of-Transformation.pdf (дата звернення: 25.10.2025).
6. Theotokas I. N., Lagoudis I. N., Raftopoulou K. Challenges of maritime human resource management for the transition to shipping digitalization. Journal of Shipping and Trade. 2024. Vol. 9, Article 21. springeropen.com : веб-сайт. URL: https://jshippingandtrade.springeropen.com/articles/10.1186/s41072-024-00179-8 (дата звернення: 25.10.2025).

Єлизавета Стратієнко, здобувачка 2-го курсу спеціальності 073 Менеджмент Міжнародного гуманітарного університету
Вікторія Горбаньова, старша викладачка кафедри менеджменту Міжнародного гуманітарного університету, докторка філософії з менеджменту

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: УРОКИ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Сучасні умови господарювання в Україні визначаються високим рівнем невизначеності, спричиненої воєнними подіями, економічними потрясіннями та зміною глобальних ринків. Українські підприємства змушені функціонувати в середовищі постійних ризиків, що вимагає формування нових підходів до управління та підвищення здатності організацій до самовідновлення. Організаційна стійкість стає ключовим чинником виживання бізнесу, його стабільного розвитку та конкурентоспроможності. Саме вона забезпечує здатність підприємства ефективно реагувати на кризи, зберігаючи основні функції та стратегічні цілі.

Метою дослідження є аналіз підходів до формування організаційної стійкості українських підприємств в умовах воєнного стану, визначення чинників, що забезпечують ефективність управління у кризових ситуаціях, а також узагальнення практичних уроків українського бізнесу щодо підвищення його адаптивності та конкурентоспроможності.

В умовах воєнного стану українські компанії зіткнулися з безпрецедентними ризиками — від фізичного знищення активів до розриву логістичних ланцюгів. Саме організаційна стійкість стала головним фактором, що дозволив бізнесу не лише вижити, а й зберегти конкурентоспроможність. Основою стійкості є гнучкість управлінських рішень, адаптивність і готовність швидко змінювати бізнес-модель [1].

Підприємства, які змогли інтегрувати антикризові механізми управління, швидше відновлюють діяльність після шоків. Ефективне

управління персоналом, чітке планування фінансових потоків та стратегічна комунікація всередині організації визначають здатність бізнесу до самовідновлення [2].

Стійкий бізнес неможливий без фінансової гнучкості — резервних фондів, диверсифікації джерел доходу та ефективного управління витратами. Під час війни українські підприємства демонструють, що здатність до швидкої фінансової адаптації напряму впливає на загальну організаційну стабільність [3].

Бізнес, який впроваджує адаптивні методи управління — наприклад, швидку перебудову процесів, використання цифрових технологій та гнучке управління кадрами — має вищі шанси на довгострокове відновлення. Такий підхід сприяє формуванню культури внутрішньої гнучкості, що є основою організаційної стійкості [4].

Згуртований колектив, ефективна комунікація і підтримка працівників у кризових умовах є не менш важливими, ніж фінансові або стратегічні фактори. Управління персоналом у кризових ситуаціях, зокрема у сфері охорони здоров’я, демонструє, що людський фактор може стати основою стабільності організації [5].

Крім загальних стратегій адаптації, особливу роль у формуванні стійкості відіграє розвиток партнерських відносин та співпраця між підприємствами. У період кризи багато українських компаній об’єдналися у спільні ініціативи, щоб зберегти виробництво, підтримати внутрішній ринок і забезпечити безперебійне постачання товарів. Така взаємодія не лише сприяє економічній стабільності, а й формує нову культуру корпоративної взаємодії, засновану на довірі, взаємопідтримці та спільній відповідальності за майбутнє країни. Одним із прикладів такої взаємодії є кооперація виробників продовольства та логістичних компаній, які у перші місяці війни створювали спільні гуманітарні ланцюги постачання для цивільного населення. Такий досвід довів, що навіть у надзвичайних умовах український бізнес здатен до самоорганізації та спільного реагування на виклики.

Яскравим прикладом організаційної стійкості є компанія «Нова Пошта», яка навіть під час активних бойових дій зберегла логістичну мережу та не припинила роботу жодного дня. Підприємство швидко переорієнтувалося, відкриваючи мобільні відділення у безпечніших регіонах, а також забезпечило евакуацію персоналу з небезпечних територій. Компанія активно впроваджує цифрові сервіси — від відстеження посилок у режимі реального часу до автоматизації процесів обробки вантажів. Крім того, «Нова Пошта» створила благодійні фонди допомоги працівникам та їхнім родинам, що потрапили у складні життєві обставини. Це доводить, що гнучкість, технологічність, соціальна відповідальність і турбота про людей — ключові складові стійкості бізнесу в умовах невизначеності.

Ще одним прикладом є компанія «Rozetka», яка зуміла не лише зберегти свою діяльність, а й розширити асортимент та географію поставок. Завдяки швидкому переходу до моделі гібридних складів і партнерських пунктів видачі, компанія змогла підтримувати стабільність електронної комерції в Україні. Підприємство також активно підтримувало Збройні сили України та волонтерські ініціативи, що зміцнило його репутацію як соціально відповідального бізнесу.

Також варто відзначити важливість стратегічного лідерства у процесі подолання криз. Саме керівники, здатні швидко приймати рішення, мотивувати персонал і підтримувати позитивний моральний клімат, формують основу стійкості організації. Ефективний лідер у кризових умовах повинен не лише координувати дії команди, а й зберігати довіру, впевненість і стабільність у колективі. У сучасних українських компаніях зростає попит на керівників, які поєднують професійну компетентність із людяністю та здатністю діяти в умовах невизначеності.

Досвід останніх років показав, що організаційна стійкість — це не лише набір управлінських інструментів, а насамперед корпоративна культура, що базується на цінностях взаємопідтримки, довіри, відкритості до змін і відповідальності перед суспільством. Саме ця культура допомагає

українським підприємствам залишатися на ринку, розвиватися та відігравати активну роль у відновленні економіки країни.

Список використаних джерел:

1. Стійкість та неперервність бізнесу: нові виклики та можливості // Економіка та суспільство. — 2024. — URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3887 (дата звернення: 01.11.2025).
2. Роженко І. Управління стійкістю бізнес-організації в умовах кризового стану. — 2024. — URL: https://ir.duan.edu.ua (дата звернення: 01.11.2025).
3. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану // Економічний вісник. — 2023. — URL: https://ev.nmu.org.ua (дата звернення: 01.11.2025).
4. Ситайло У. В. Безперервність бізнесу в Україні: виклики та можливості в умовах війни // Економіка та суспільство. — 2024. — URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3887/3807 (дата звернення: 01.11.2025).
5. Копитко М., Ткачук Д. Управління стійкістю і персоналом в організаціях та закладах охорони здоров’я у кризових ситуаціях: виклики в умовах війни // Вчені записки Університету “КРОК”. — 2024.

Ступка Марія, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, третього курсу спеціальності 073 Менеджмент, Херсонський державний університет
Науковий керівник: к.ен., доцент Чмут А.В.

ПРАКТИЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Управління персоналом (Human Resources) – це теоретико-прикладна наука в основі якої є людський капітал що виступає носієм кадрової політики та відносин управління, які визначають та регулюють організаційну поведінку людини.

Менеджмент – це мистецтво взаємодії та роботи з людьми і ресурсами. До основних ресурсів будь-якою організації належать люди, фінанси, обладнання, матеріали, а також час та інформація. Вміння ефективно використовувати всі доступні ресурси для реалізації поставлених рішень і є ціллю роботи управлінця.

Менеджер є невід'ємною частиною підприємства, що виконує функції координації, контралю та мотивації в цій системі. В залежності від масштабу організації обсяг посадових обов'язків керівника може варіювати, що також впливає на впливає на відповідальності та рівень його повноважень.

Рівні менеджменту можна позначити умовною пірамідою що включає в себе:

- вищий менеджмент – відповідає за загальний стан справ організації.

-середній менеджмент – відповідає за справи певної частини організації такі як підрозділ або департамент.

-лінійний менеджмент – керує діяльністю найменшої організаційної одиниці робочої групи, сектора відділу тощо.

Успішний керівник та лідер володіє необхідною базою теоретичних знань та кваліфікацією, що дозволяє йому успішно обіймати свою посаду в

організації. Кваліфікація – об’єднання знань і вмінь, які визначають готовність та здатність працівника виконувати конкретні поставленні завдання і обов’язки. Отже це те що людина знає та може робити.

Однак формальна готовність працівника не дорівнює фактично успішно діяти в реальних умовах. Тому, особливо менеджерам-початківцям із недостатнім досвідом, необхідно також спиратись на практичну компетентність особисту та вміння колег. Таким чином у випадках коли знання не дають належного результату акцентування на розвитку практичної компетентності керівника є критичним чинником в успішному управлінні персоналом що призведе до кращих особистісних стосунків з підлеглими та результатів їх роботи.

Список використаних джерел:

1. Berek, J. The forms and the methods of managerial competence improvement in modern organizations. World Scientific News. 2017. 94-102. URL:https://worldscientificnews.com/the-forms-and-the-methods-of-managerial-competence-improvement-in-modern-organizations/ (дата звернення 06.11.2025)
2. Balabanova, L. V., Volianska Savchuk, L., Glushko, T., Horbatiuk, O., & Koshonko, O. Assessment of development of personnel potential of enterprises in modern business and economic processes according to the competence approach. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2022. 362–369. URL:https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-61 (дата звернення 06.11.2025)

Сушарник Я.А., к.е.н., викладач кафедри публічного управління, менеджменту та інклюзивної економіки НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут», м. Кам'янець-Подільський

КЛАСТЕРНА МОДЕЛЬ ЯК ОСНОВА ВІДНОВЛЕННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ ТВАРИННИЦТВА УКРАЇНИ

У воєнних умовах традиційна модель розвитку тваринництва в Україні виявилася нежиттєздатною через порушення ключових інституційних факторів, які визначають стабільність і ефективність галузі. Війна обмежила доступ фермерів до фінансових ресурсів, підвищила ставки по кредитах та ускладнила страхування ризиків, що значно знизило інвестиційну активність підприємств і можливість проведення експортних операцій.

Руйнування логістичної та транспортної інфраструктури зменшило результативність підприємств, а збої у роботі урядових структур та порушення взаємодії між державою і бізнесом ускладнили впровадження інновацій, наукових досліджень та цифрову трансформацію регіонів.

Обмежена підготовка та перепідготовка кадрів, зниження якості життя сільського населення та порушення місцевих практик і звичаїв унеможливлюють ефективне управління фермами. Війна вплинула на екологічну відповідальність, збереження місцевих порід та роль ветеринарів, що підвищує ризики для здоров'я тварин і якості продукції.

Конкуренція на ринку, економія від масштабу та можливості використання новітніх технологій значно обмежені через руйнування економічного та інституційного середовища, що підкреслює потребу адаптації моделі тваринництва до нових реалій через гнучкі інституційні рішення.

Для повноцінного відновлення сільського господарства в Україні у період 2025–2035 років необхідні значні інвестиції та комплекс заходів, що

охоплюють як відновлення зруйнованої інфраструктури, так і підтримку виробництва та довгостроковий розвиток сектору.

Зарубіжний досвід свідчить, що кластерна модель є одним із ключових факторів зростання продуктивності та конкурентоспроможності національних економік. У США, за даними Національної дослідницької ради, понад 50 % підприємств функціонують у межах кластерів, які забезпечують понад 60 % ВВП країни. В Європейському Союзі налічується понад 2000 кластерів, де зайнято приблизно 38 % усієї робочої сили ЄС. Такі утворення охоплюють провідні галузі – від машинобудування та енергетики до біотехнологій і харчової промисловості. Наприклад, у Фінляндії, де кластеризація стала основою економічної політики, близько 70 % експорту формується саме кластерними структурами. Хоча країна володіє лише 0,5 % світових лісових ресурсів, завдяки ефективній кластерній взаємодії вона забезпечує 10 % світового експорту деревопереробної продукції та 25 % експорту паперу. Крім того, фінські телекомунікаційні кластери формують до 30 % світового ринку мобільного обладнання [1].

Подібна тенденція спостерігається і в інших країнах світу. В Італії промислові кластери охоплюють 43 % зайнятих у виробничому секторі та формують понад 30 % національного експорту. У Китаї створено понад 60 спеціальних зон-кластерів, де функціонує близько 30 тисяч компаній із загальною чисельністю 3,5 млн працівників і річним обсягом продажів понад 200 млрд доларів США. Кластерні ініціативи активно розвиваються і в Канаді, де діє 11 потужних міжгалузевих кластерів – від біофармацевтичного у Монреалі до агротуристичного в Альберті та біотехнологічного в Саскатуні. Досвід таких країн демонструє, що саме кластерна система, заснована на тісній взаємодії науки, бізнесу, освіти та державного управління, здатна забезпечити динамічне зростання, диверсифікацію економіки та стале технологічне оновлення – орієнтир, якого доцільно дотримуватися Україні у розвитку власних інноваційних агропромислових кластерів [1].

Інституційний кластер зміцнює позиції малих і середніх фермерських господарств, створюючи сприятливі умови для їх інтеграції у виробничі, збутові та сервісні кооперативи. Об’єднання ресурсів, спільне використання техніки, лабораторій та логістичних потужностей дозволяє дрібним виробникам диверсифікувати виробництво, зменшувати витрати та отримувати доступ до фінансування й державних програм підтримки. У такий спосіб малі ферми стають джерелом локальної спеціалізації, інновацій і соціальної стабільності, а великі підприємства виконують роль технологічних і логістичних центрів.

Список використаних джерел:

1. Романенко, Є. Агрокластери – іноваційна форма розвитку сільських територій України. Публічне урядування, 5 (20), 189-201. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5(20)-189-201

Тонконог А. Ю. здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського
Намазова Ю. І. доктор філософії з публічного управління та адміністрування, старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

САМОМЕНЕДЖМЕНТ У ДОБУ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

У XXI столітті стрімкий розвиток технологій, цифровізація суспільних процесів і глобалізація інформаційних потоків кардинально змінюють не лише економіку, політику чи освіту, а й саму природу людської діяльності. Ми живемо в епоху, коли межа між професійним і особистим життям дедалі більше стирається, а вміння керувати собою – часом, енергією, інформацією та емоціями – стає однією з ключових компетентностей сучасної людини. Самоменеджмент у добу цифрових трансформацій – це не просто набір технік організації часу, а цілісна система свідомого управління власним розвитком, адаптації до змін і збереження внутрішньої рівноваги в умовах постійного технологічного стресу.

Поняття самоменеджменту має глибоке філософське й психологічне підґрунтя. Воно передбачає не лише раціональне планування діяльності, а й формування внутрішньої дисципліни, самоконтролю, відповідальності за власні результати. У цифрову епоху традиційне розуміння самоменеджменту набуває нових вимірів: управління собою стає тісно пов’язаним із умінням працювати з цифровими інструментами, інформаційними потоками, дистанційними командами, алгоритмами та штучним інтелектом. Відповідно, успішна особистість XXI століття – це не лише висококваліфікований фахівець, але й гнучкий користувач цифрових

технологій, здатний не губитися в океані даних і зберігати продуктивність у середовищі постійних змін [1].

Цифрові трансформації зумовлюють появу нових моделей роботи: дистанційна зайнятість, гібридні команди, фриланс, мережеве управління. У цих умовах самоменеджмент стає основою професійного виживання. Коли відсутній прямий контроль з боку керівництва, головним фактором ефективності стає внутрішня мотивація та здатність до самоорганізації. Успіх залежить не лише від технічних навичок, а й від емоційного інтелекту, навичок комунікації, вміння розподіляти ресурси та уникати професійного вигорання. Цифровий світ створює безмежні можливості для розвитку, але водночас – і численні пастки, серед яких інформаційне перевантаження, втрата концентрації, залежність від гаджетів, розмитість меж між роботою і відпочинком.

Одним із найважливіших аспектів сучасного самоменеджменту є управління інформаційними потоками. Кожного дня людина стикається з гігабайтами новин, повідомлень, листів, контенту. Вміння відрізняти важливе від другорядного, фільтрувати джерела, структурувати знання й оперативно їх застосовувати перетворюється на фундаментальну навичку. Цей процес вимагає критичного мислення – здатності не лише сприймати, а й осмислювати інформацію, формувати власну позицію та приймати обґрунтовані рішення. У цьому контексті цифровий самоменеджмент включає і розвиток медіаграмотності – усвідомленого використання цифрових технологій без шкоди для когнітивного й психологічного здоров’я [2].

Ще одним викликом доби цифровізації є розмиття робочих і особистих меж. Завдяки смартфонам, соціальним мережам і корпоративним месенджерам людина залишається «онлайн» майже цілодобово, що створює ілюзію постійної доступності. У результаті зростає рівень стресу, виникає хронічна втома, порушується баланс між професійною активністю та особистим життям. Тому важливою складовою самоменеджменту стає

управління власним часом і простором – уміння вчасно зупинятися, визначати пріоритети, відмовлятися від зайвих завдань, делегувати обов'язки та забезпечувати собі повноцінний відпочинок. Саме ці навички стають запорукою стійкості до цифрового стресу, збереження продуктивності та ментального здоров'я.

Цифрова доба відкрила нові можливості для саморозвитку. Онлайн-курси, інтерактивні платформи, цифрові бібліотеки, віртуальні лабораторії та інтелектуальні системи допомагають кожному охочому підвищити свій рівень знань, розширити професійний кругозір і навіть змінити сферу діяльності. Проте цей потенціал реалізується лише за наявності чіткої особистої стратегії розвитку. Самоменеджмент у цьому випадку виступає не як обмеження, а як система самонаправленого зростання, яка дозволяє людині структурувати навчання, визначати мету, контролювати результати й формувати власну освітню траєкторію.

Значним ресурсом цифрового самоменеджменту є використання технологій штучного інтелекту. Сьогодні IT-інструменти допомагають автоматизувати рутинні завдання, аналізувати великі обсяги даних, планувати час, відстежувати прогрес у виконанні цілей. Проте водночас вони несуть ризики надмірної залежності від технологій і втрати автономності. Якщо людина повністю делегує управління своїми діями цифровим алгоритмам, вона поступово втрачає навички критичного мислення, рефлексії й самоконтролю. Тому важливо підтримувати баланс між технологічною ефективністю та людською свідомістю, поєднувати технічні інструменти з елементами саморефлексії та особистісного усвідомлення [3].

Сучасна парадигма самоменеджменту невіддільна від концепції сталого розвитку особистості. Йдеться не лише про ефективність і досягнення результатів, а й про екологічність власних дій – турботу про психологічне здоров'я, емоційний баланс, соціальну відповідальність. Цифрове середовище вимагає не просто швидкості реакції, а здатності мислити стратегічно, зберігаючи цінності та моральні орієнтири. Етичний

вимір самоменеджменту набуває особливого значення, адже інформаційна доба нерідко підштовхує до поверховості, гонитви за миттєвими результатами, нехтування людським спілкуванням.

У професійному контексті самоменеджмент також означає здатність адаптуватися до змін. Глобальні цифрові трансформації створюють нові вимоги до компетентностей працівників. Гнучкість мислення, здатність до навчання протягом життя, емоційна стабільність і навички комунікації – стають важливішими за формальні знання. У цьому контексті самоменеджмент – це стратегія постійного розвитку, орієнтована на формування внутрішньої готовності до нових викликів [4].

Водночас цифровізація ставить перед людиною і соціально-психологічні виклики. Надмірне перебування в онлайн-просторі послаблює міжособистісні контакти, знижує емпатію, викликає емоційне виснаження. Самоменеджмент у таких умовах передбачає також уміння «відключатися» від цифрового шуму, підтримувати живе спілкування, розвивати внутрішню гармонію. Людина, яка вміє контролювати власні інформаційні потоки, не лише підвищує власну продуктивність, а й зберігає психічну стійкість, що особливо цінно в умовах цифрової турбулентності.

Таким чином, самоменеджмент у добу цифрових трансформацій виступає ключовим чинником успіху як у професійному, так і в особистісному вимірі. Його сутність полягає не лише в організації часу, а у свідомому керуванні власним розвитком, в умінні знаходити баланс між технологічними інноваціями та людськими цінностями. Виклики цифрової епохи – це не загроза, а можливість для переосмислення себе, своєї діяльності й пріоритетів. Людина, здатна до ефективного самоменеджменту, перетворює цифрову реальність не на джерело стресу, а на простір для самореалізації, творчості й внутрішнього зростання.

Список використаних джерел:

1. Новікова М. М. Роль і місце адміністративного управління у системі менеджменту організацій. Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка», (16), 2020. С. 44-47.

2. Кожушко Л. Ф., Пахаренко О. В. Лідерські якості особистості та умови їх формування: історико-педагогічний аспект. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2021. Вип. 4 (96). С. 26–35. URL: https://doi.org/ 10.31713/ve420213.

3. Сучасні стратегії лідерства: міжнародний аспект. Available from: https://www.researchgate.net/publication/368511182_Sucasni_strategii_liderstva_miznaro dnij_aspekt.

4. Андрущенко Т., Мельник В. Сутність лідерства в управлінні. Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти. 2024. № 22. С. 5–18.

Ушкаренко Ю.В. д.е.н, професорка, професорка кафедри економіки, менеджменту та адміністрування, Херсонський державний університет

ПРОГНОЗУВАННЯ В АГРАРНОМУ ВИРОБНИЦТВІ В КОНТЕКСТІ «ЗЕЛЕНОГО» РОЗВИТКУ

Проблематика сталого розвитку та переходу до «зеленої» економіки стала стратегічним орієнтиром для сучасної аграрної політики. В умовах глобальних кліматичних змін, деградації природних ресурсів і продовольчої нестабільності особливого значення набуває прогнозування як інструмент прийняття управлінських рішень, що поєднує економічну ефективність із екологічною та соціальною відповідальністю. Прогнозування у сфері аграрного виробництва забезпечує можливість передбачення наслідків управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів і мінімізації ризиків, пов’язаних із невизначеністю ринку, клімату та енергетичних коливань [1, с. 231]. Його мета − досягнення балансу між прибутковістю, екологічною стійкістю та соціальною рівновагою в межах концепції сталого розвитку.

Сучасні підходи до прогнозування мають враховувати принципи «зеленої економіки», що передбачає гармонійне поєднання економічного зростання з охороною довкілля. У цьому контексті ефективне прогнозування стає не лише інструментом управління виробничими процесами, а й засобом формування екологічно відповідальної стратегії розвитку. Йдеться про впровадження моделей циркулярної економіки, раціональне використання енергоресурсів, мінімізацію відходів та скорочення вуглецевого сліду аграрних підприємств [2].

Розвиток системи прогнозування в умовах зеленої трансформації базується на використанні інтелектуальних технологій − великих даних (Big Data), штучного інтелекту, геоінформаційних систем (GIS) і дистанційного моніторингу. Такі інструменти дозволяють підвищити точність прогнозів,

своєчасно реагувати на екологічні загрози й ефективніше управляти природними ресурсами. Використання цифрових екосистем у прогнозуванні сприяє переходу до кліматично нейтрального і ресурсоефективного аграрного виробництва.

Застосування принципів зеленої економіки в аграрному прогнозуванні передбачає інтеграцію еколого-економічних індикаторів − рівня деградації ґрунтів, енергоємності виробництва, водного балансу, біорізноманіття, кількості відновлюваних джерел енергії. Такий підхід дозволяє створити комплексну систему оцінювання, що поєднує економічні, соціальні та екологічні показники ефективності управління. Система прогнозування в аграрній сфері має виконувати дві ключові функції:

- генерацію прогнозу − тобто збір, аналіз і моделювання даних;

- управління прогнозом − моніторинг відхилень, оцінку ризиків і адаптацію стратегічних планів.

Саме ця адаптивність забезпечує стабільність у періоди криз і сприяє сталому використанню природних ресурсів [2].

Підвищення ефективності прогнозування в умовах зеленої трансформації можливе завдяки врахуванню принципів самоорганізації та циклічності аграрних систем. Урахування життєвих циклів продукції, сезонних коливань і ринкових тенденцій формує основу для побудови адаптивних моделей управління, які відповідають екологічним вимогам Європейського зеленого курсу (European Green Deal).

Отже, інтеграція прогнозування у систему «зеленої» економіки дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління, заснованого на цифрових технологіях, екологічній свідомості та інноваційних підходах до ресурсокористування. Такий підхід формує нову парадигму сталого розвитку аграрного сектору України, орієнтовану на енергетичну незалежність, екологічну збалансованість і продовольчу безпеку.

Список використаних джерел:

1. Ушкаренко Ю.В. Сільськогосподарська кооперація в еволюційному вимірі: монографія. Херсон: Айлант, 2009. 403 с.

2. EUROSTAT. Utilised Agricultural Area by Categories [TAG00025__custom_3351494]. 2022. Available online: https://ec.europa.eu/ontextu/databrowser/product/page/TAG00025__custom_3351494.

Чванило А.В., здобувачка освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
Наук. керівник: Федоришина Л.М., д-р екон. наук, проф.

ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЗДІЙСНЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Більше половини компаній зі списку Fortune 500 за 2000 рік перестали існувати [1]. Ключова причина полягала в нездатності адаптуватися до нових цифрових реалій. Компанії, що роками покладалися на традиційні бізнес-моделі, не змогли своєчасно перебудуватися під умови глобального цифрового ринку. Вони проґавили момент, коли успіх почав залежати не від розміру, а від інноваційності, адже успішна компанія сьогодні — це та, яка здатна до постійного самооновлення, сприймаючи цифрові інновації як каталізатор, а не лише засіб автоматизації. Процеси глобалізації сприяють переходу корпоративного менеджменту до цифрових бізнес-моделей, що передбачає не лише автоматизацію управлінських процесів, а й зміну підходів до комунікації всередині організацій.

Термін «діджиталізація» (англ. digitalization) буквально означає «оцифрування». У ширшому значенні діджиталізація трактується як процес впровадження та інтеграції цифрових технологій у всі сфери суспільного життя [2]. Метою діджиталізації у сфері корпоративного менеджменту є підвищення ефективності управління, оптимізація бізнес-процесів та створення гнучкого інформаційного середовища, здатного швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Вона не лише оптимізує внутрішню структуру корпорацій, а й трансформує роль менеджера, адже дає змогу ухвалювати обґрунтовані рішення на основі даних, а не лише інтуїції чи досвіду.

Ключовий управлінський виклик пов’язаний зі зміною цільової аудиторії, яка наразі переважно функціонує в цифровому просторі, де більшість транзакцій та покупок здійснюється через соціальні платформи мережі Інтернет. Для клієнтів важливо не лише отримати продукт, а й мати якісний цифровий досвід взаємодії з брендом: зручний сайт, швидкий зворотний зв’язок, персоналізовані пропозиції. Здатність компанії забезпечити максимально зручний цифровий досвід взаємодії для споживача (здійснення операцій у «два кліки») визначає конкурентну перевагу на сучасному ринку, а швидкість та персоналізація обслуговування стають головними активами.

Варто наголосити, що діджиталізація — це не лише технологічне оновлення, а насамперед трансформація управлінського мислення, зміна змісту корпоративної культури, стилів і методів керівництва, а також удосконалення системи мотивації персоналу шляхом впровадження сучасних, прогресивних управлінських моделей [3]. Управлінські команди усвідомлюють, що технології залишаються лише інструментами, якщо співробітники не володіють відповідними навичками. Тому обов’язковим елементом побудови корпоративного менеджменту є система безперервного професійного навчання, спрямована на розвиток цифрової грамотності, навичок роботи з даними та гнучких методологій управління. Інвестиції у навчання персоналу – це не витрати, а стратегічна інвестиція у стійкість та здатність організації до самооновлення.

Окрему роль в корпоративному менеджменті відіграє комунікація. У діджиталізованому середовищі вона стає не просто функцією підтримки, а стратегічним активом, що безпосередньо впливає на швидкість інновацій та конкурентоспроможність компанії. Діджиталізація перевела комунікацію з ієрархічної на мережеву та багаторівневу модель, використовуючи такі канали, як інтранет-платформи та корпоративні соціальні мережі. Це допомагає створювати команди, орієнтовані на проєкти, незалежно від фізичного розташування співробітників чи їхньої посадової ієрархії;

підвищує рівень залученості персоналу та їхньої спроможності до спільного створення цінності. Завдяки інструментам аналізу великих даних та штучного інтелекту зовнішні комунікації стають персоналізованими та проактивними, дозволяючи корпораціям не просто реагувати на запити споживачів, а прогнозувати їхні потреби та формувати цільові повідомлення через обрані цифрові канали [4].

Цифрові комунікаційні платформи інтегрують функцію управління знаннями, дозволяючи фіксувати, зберігати та робити доступним для всієї організації колективний досвід, що є критичним для безперервного навчання та швидкого вирішення комплексних проблем. В результаті, комунікація стає основою для побудови стійкої корпоративної структури, здатної оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики.

Таким чином, побудова корпоративного менеджменту сьогодні — це процес створення самонавчальної системи, здатної до постійної діагностики, коригування та удосконалення власної операційної моделі під впливом цифрових інновацій. Особливістю побудови корпоративного менеджменту в умовах діджиталізації є інтеграція цифрових технологій у всі аспекти управлінської діяльності — від стратегічного планування до операційної взаємодії, що формує нову якість управління, засновану на швидкості, гнучкості та інноваційності.

Список використаних джерел:

2. Hoffman M. Half of the Fortune 500 are gone since 2000. History moves faster than we remember and AI is on the march. Fortune. 2025. URL: https://fortune.com/2025/09/28/why-half-fortune-500-from-2000-is-gone-ceo-failures-artificial-intelligence/ (дата звернення: 05.11.2025).

3. Савон К. В. Перегляд Поняття «діджиталізація» в контексті цифрового уряду. Актуальні проблеми політики. 2021. Вип. 67. С. 107-111.

4. Грідін О. В. Загальні тенденції та характерні аспекти DIGITAL-трансформації сфери HR-менеджменту. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2023. Випуск 3(40). С. 10-18.

5. Вдовічена О. Г. Цифрові форми бізнес-комунікацій в маркетинговій діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2024. № 5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.59.

Чмут А.В., к.е.н., доц., старша викладачка кафедри економіки, менеджменту та адміністрування, Херсонський державний університет

ЗВІТУВАННЯ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: СТАНДАРТИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ

У сучасній економіці сталий розвиток формується як ключова парадигма ведення бізнесу, що поєднує економічну ефективність із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Під впливом глобальних викликів (зміни клімату, дефіциту ресурсів, соціальної нерівності та геополітичної нестабільності) підприємства все більше усвідомлюють необхідність балансування між прибутковістю, етичністю та екологічною відповідальністю. Саме тому концепція сталого розвитку стає не лише елементом корпоративної культури, а й стратегічною умовою довгострокового успіху.

Звітування зі сталого розвитку (sustainability reporting) стало складовим інструментом сучасного корпоративного управління. Воно слугує основою для прозорої комунікації з інвесторами, партнерами, органами влади та суспільством, демонструючи не лише фінансові результати, а й внесок підприємства у соціальний добробут і захист довкілля. Таке звітування підвищує довіру до бізнесу, сприяє залученню капіталу, зміцнює корпоративну репутацію та відкриває доступ до «зеленого» фінансування і міжнародних ринків.

Зміст звітів охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства, що узагальнюються в рамках концепції ESG (Environmental, Social, Governance). Ці три компоненти відображають сталість бізнес-моделі, ефективність управління ризиками, етичність корпоративної поведінки та екологічну свідомість у прийнятті рішень.

Головна мета такого звітування – надати зацікавленим сторонам цілісне бачення впливу бізнесу на довкілля, суспільство та економіку,

забезпечуючи можливість оцінити не лише короткострокові фінансові результати, а й довгострокову стійкість підприємства. Для українських компаній перехід до системи сталого звітування є важливим етапом інтеграції у європейський економічний простір, наближення до стандартів ЄС та зміцнення позицій на міжнародному ринку.

Сьогодні існує ціла система обов'язкових і добровільних стандартів, які визначають структуру, принципи та показники звітності зі сталого розвитку (табл. 1.)

Таблиця 1

Поширені стандарти звітування зі сталого розвитку

Назва / Абревіатура	**Сфера застосування / Основний фокус**
CSRD (EU Directive 2022/2464)	Директива ЄС, що запроваджує обов'язкове нефінансове звітування для великих підприємств (обов'язковий)
ESRS (European Sustainability Reporting Standards)	Європейські стандарти розкриття інформації за екологічними, соціальними й управлінськими критеріями (обов'язковий)
GRI (Global Reporting Initiative)	Універсальна система показників для формування ESG-звітів будь-яких компаній (добровільний)
SASB (Sustainability Accounting Standards Board)	Галузеві стандарти для оцінки сталості з точки зору інвесторів (добровільний)
TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)	Розкриття впливу кліматичних ризиків на фінансові результати (добровільний)
CDP (Carbon Disclosure Project)	Добровільне звітування щодо викидів, кліматичних і водних стратегій(добровільний)
VSME (Voluntary Standard for Micro Entities)	Спрощений підхід для мікро-, малих і середніх підприємств (добровільний)
<IR> (Integrated Reporting Framework)	Об'єднання фінансової та нефінансової інформації у єдиному звіті (добровільний)
ISO 14001 / ISO 26000 / ISO 50001	Міжнародні стандарти екологічного управління, соціальної відповідальності та енергоефективності (добровільні)

Поєднання звітності за GRI, ESRS, ISO та іншими добровільними рамками дозволяє створити повну картину сталого управління. Добровільні стандарти, такі як GRI чи VSME, допомагають компаніям поступово підготуватися до обов'язкових вимог CSRD, а сертифікація ISO надає їхнім даним більшої достовірності.

В Україні гармонізація системи звітування із європейськими підходами триває. Починаючи з 2025 року, перші великі компанії, які вже підпадали під

дію попередньої Директиви NFRD, звітуватимуть про нефінансові показники за вимогами CSRD та ESRS за результатами діяльності 2024 року. У наступні роки вимоги поступово поширюватимуться на інші великі підприємства, середній бізнес і компанії, що входять до ланцюгів постачання європейських партнерів.

Таким чином, розвиток системи звітування зі сталого розвитку в Україні є не лише інструментом прозорості, а й кроком до формування зрілої корпоративної культури, інтегрованої в європейський простір сталості та здатної забезпечити економічне зростання без шкоди для довкілля й суспільства.

Список використаних джерел:

1. European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG). European Sustainability Reporting Standards (ESRS). 2023. URL: https://efrag.org/lab2
2. Chmut A., Chmut O. IDEF0 methodology in the project design of an organizational and economic mechanism of enterprise sustainable development: a modelling approach. International scientific journal «Grail of Science».2025. N 51 P. 268-273 https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/issue/view/18.04.2025/39
3. Чмут О.О. Фундаментальні аспекти механізму сталого розвитку підприємств: концептуальний і нормативний базис. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2024. № 53. С.33-38. URL https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/860

Вікторія Горбаньова, старша викладачка кафедри менеджменту Міжнародного гуманітарного університету, докторка філософії з менеджменту
Шевчук Владислава здобувачка 2-го курсу спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності» Міжнародного університету

РОЗВИТОК КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ В УКРАЇНІ: МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Протягом століть людство намагалося подолати проблему обмежених ресурсів. У XXI столітті таким ресурсом стає креативність — рушійна сила інновацій, генератор нових бізнесів та технологій, що стимулюють економічне зростання. Креативність — це здатність виходити за межі традиційних ідей, правил і моделей, створюючи нові значущі концепції, форми, методи та інтерпретації, які впливають на суспільство й економіку. Саме поєднання бізнесу, науки та творчості створило унікальний феномен сучасної економіки — креативні індустрії.

Креативні індустрії є однією з найдинамічніших галузей світової економіки, сприяючи формуванню інноваційного потенціалу країни та підвищенню її глобальної конкурентоспроможності [1, с. 44]. В Україні цей сектор набуває стратегічного значення, особливо в умовах трансформації суспільства та економіки після 2022 року.

Глобалізація і технологічні прориви змінили структуру світової економіки: від традиційних галузей — до економіки знань, де ключову роль відіграє інтелектуальний і творчий потенціал людини. Креативність стає невичерпним ресурсом, рівномірно розподіленим між країнами.

Підвищений попит на інноваційні продукти створив умови для появи креативних галузей, які поєднують бізнес, культуру та технології. Їх ще називають «індустріями майбутнього», адже вони базуються на створенні нової цінності з оригінальної ідеї.

Взаємодія людської креативності з технологіями формує основу сучасних креативних індустрій. Творчість пов’язана з низкою особистісних рис — відкритістю до досвіду, критичним мисленням, енергійністю, гнучкістю, наполегливістю. Саме ці якості визначають здатність адаптуватися до нових викликів.

Креативні індустрії охоплюють сфери культури, дизайну, ІТ, медіа, моди, реклами, архітектури, культурної спадщини та суміжних напрямів, де ключовою цінністю виступають творчість, інновації та інтелектуальна власність [2, с. 77]. В Україні цей сектор формує приблизно 3% ВВП, забезпечуючи зайнятість сотень тисяч фахівців [3].

Згідно з дослідженням British Council та Українського культурного фонду, українські креативні індустрії демонструють високу адаптивність, активне використання цифрових технологій, розвиток стартап-екосистеми та експорту креативних послуг [4]. Особливо швидко зростають сектори кіноіндустрії, геймдеву, креативного маркетингу, музичної індустрії та ІТ-культури.

Ключові чинники розвитку креативної економіки в Україні:

- цифровізація та доступ до сучасних технологій;
- зростання попиту на культурний та цифровий контент;
- формування інфраструктури: креативні хаби, коворкінги, технопарки;
- міжнародні партнерства та проєкти підтримки ЄС;
- розвиток освіти у сфері креативності та дизайну [5].

Разом з тим, існують виклики: недостатня фінансова підтримка, кадровий дефіцит, проблеми із захистом авторського права, а також вплив воєнних дій на культурну та креативну сферу. Проте, завдяки державним програмам, грантовим ініціативам та внутрішній стійкості українських талантів, галузь продовжує зростати й відновлюватися [6].

Розвиток креативних індустрій є одним із ключових напрямів сучасної економіки знань, адже саме творчість і культурний потенціал суспільства стають рушіями інноваційного зростання. Важливу роль у цьому процесі

відіграє освіта та підготовка кваліфікованих культурних менеджерів і лідерів, які здатні поєднувати креативність із підприємницьким мисленням. Програми мобільності, тренінги та онлайн-курси для культурних менеджерів створюють можливості для ознайомлення з міжнародними тенденціями, джерелами фінансування та пошуку партнерів.

Сучасний культурний менеджмент неможливий без ефективної комунікації. Комунікаційна стратегія має бути невід'ємною частиною загальної стратегії розвитку організації, а не формальністю. Саме тому культурні інституції активно використовують цифрові платформи для поширення знань, обміну досвідом і налагодження зв'язків з аудиторією.

Важливим напрямом є також підтримка мовного розмаїття та міжкультурного діалогу.

Міжнародна співпраця відіграє визначальну роль у розвитку креативного сектору. Участь в європейських професійних спільнотах зростає. Освітні тури та обміни, сприяють обміну досвідом і впровадженню європейських практик менеджменту.

Не менш важливою умовою розвитку культурної сфери є державно-приватне партнерство. Співпраця між державними інституціями, бізнесом і громадським сектором допомагає подолати фінансові бар'єри, забезпечити сталий розвиток і підтримати інноваційні проєкти. Такі партнерства створюють нові можливості для інвестування, розбудови креативної інфраструктури — хабів, інкубаторів і акселераторів, які сприяють формуванню конкурентоспроможного середовища для креативних підприємців.

Окрему увагу необхідно приділяти розвитку альтернативних механізмів фінансування: креативних ваучерів, краудфандингу, залученню приватного капіталу. Водночас ефективна система захисту прав інтелектуальної власності має стати запорукою стабільності креативного бізнесу, адже саме інтелектуальні продукти є основою економіки творчості.

Отже, освіта, комунікація, міжнародна співпраця та партнерство між різними секторами є ключовими чинниками розвитку креативних індустрій в Україні. Інвестиції у людський капітал і креативну інфраструктуру здатні не лише зміцнити культурний потенціал держави, але й забезпечити сталий економічний розвиток на засадах інноваційності та творчості.

Креативні індустрії мають ключовий потенціал для відбудови України, її культурної дипломатії, цифрового розвитку та інтеграції у світовий ринок. Вони формують нові моделі економічного мислення, засновані на інноваціях, ціннісному підході та інтелектуальному капіталі.

Таким чином, розвиток креативних індустрій в Україні є стратегічним напрямом, що сприяє підвищенню її міжнародного іміджу, економічній стійкості та соціальному прогресу [2, с. 125].

Список використаних джерел:

1. Florida, R. The Rise of the Creative Class. – New York : Basic Books, 2021.
2. Хміль, Ф. І. Основи менеджменту : підручник. – Київ : Академвидав, 2019. – 512 с.
3. Ernst & Young. Creative Industries in Ukraine: Economic Impact Report [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: https://www.ey.com
4. British Council Ukraine. Creative Economy Review [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: https://www.britishcouncil.org.ua
5. Міністерство культури та інформаційної політики України. Стратегія розвитку креативних індустрій [Електронний ресурс]. – Київ, 2023. – Режим доступу: https://mkip.gov.ua
6. UNESCO. Culture and Creative Industries in Crisis Recovery [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: https://unesco.org

Шкребтієнко В.М., магістр спеціальності «Менеджмент»
Ткачук В.В., здобувачка спеціальності «Медицина»
Науковий керівник – д.е.н. Головчук Ю.О., завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Вінницького національного медичного університету ім. М.І. Пирогова

ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я

Цифровізація охорони здоров'я є однією з провідних тенденцій розвитку сучасного управління. Вона охоплює трансформацію адміністративних процесів, аналітики, комунікації та взаємодії з пацієнтом. Застосування телемедицини, електронних реєстрів, систем штучного інтелекту та аналітичних платформ стало фундаментом підвищення ефективності галузі. Пандемія COVID-19 продемонструвала критичну роль цифрових технологій у забезпеченні доступності медичних послуг і прискорила інтеграцію елементів електронного урядування у сферу охорони здоров'я.

Цифровізація системи охорони здоров'я – це комплексний стратегічний трансформаційний процес, що виходить за межі простого впровадження інформаційно-комунікаційних технологій і передбачає системну інтеграцію технологій, зміну управлінських моделей та розвиток людського капіталу.

Згідно з дослідженнями Maeda T., Квітки С. та Миргородської М., цифрова трансформація сприяє прозорості прийняття рішень і довіри громадян до державних інституцій. У глобальному вимірі цифрова медицина орієнтується на інтеграцію великих даних, автоматизацію моніторингу, аналітику популяційного здоров'я та розвиток телемедичних послуг [1, с. 810-812; 2].

Головчук Ю.О., Галаченко О.О. та співавтори підкреслюють, що цифровізація охорони здоров'я є системним чинником модернізації галузі. Інтеграція електронних медичних записів, телемедицини, аналітики великих даних, інтернету речей та штучного інтелекту зумовлює підвищення ефективності управління медичними процесами, оптимізацію діагностики та лікування, розширення доступності медичних послуг. Успішна імплементація цифрових технологій передбачає стратегічне управління технічними, організаційними й етичними параметрами розвитку системи [3; 7].

Сорокіна Н. та Філатов В. підкреслюють, що цифрова трансформація публічного управління в Україні має стати ключовою умовою ефективності медичних реформ і прозорості державного сектору [4].

Дослідження OECD і ВООЗ свідчать, що цифрові технології стали невід'ємною частиною стратегічного управління у сфері охорони здоров'я. У країнах ЄС запроваджено ініціативу Європейський простір даних про здоров'я (EHDS), яка забезпечує безпечний обмін медичною інформацією, а Естонія демонструє еталонний приклад інтеграції через загальнонаціональну платформу «X-Road». У скандинавських країнах цифрові системи управління базуються на принципі інтегрованого доступу пацієнта до власних даних, що дозволяє забезпечити персоналізований підхід до лікування. США активно використовують моделі «data-driven governance», коли управлінські рішення приймаються на основі аналітичних даних і цифрового моделювання. Окрім того, окрему модель представляє Велика Британія (у співпраці з США), фокусуючись на розвитку управлінських компетенцій та лідерства, визнаючи «людський фактор» ключовим бар'єром [5, с. 1-49; 6].

В Україні процес цифровізації медичної галузі реалізується через впровадження системи eHealth і Національної електронної системи охорони здоров'я, що інтегрує пацієнтські реєстри, телемедицину та електронний документообіг. Згідно із сучасними дослідженнями, цифрове управління в

охороні здоров’я вимагає поєднання державної політики, інноваційного фінансування й підготовки кадрів.

Цифровізація управління охороною здоров’я є стратегічним напрямом модернізації державної політики. Міжнародний досвід показує, що ефективна цифрова система базується на відкритості даних, аналітичних інструментах і персоналізованому підході до пацієнта. Вітчизняні науковці акцентують на необхідності гармонізації цифрових ініціатив України із загальноєвропейськими стандартами, розвитку інфраструктури та цифрових компетентностей фахівців. Адаптація найкращих практик управління дозволить сформувати єдину екосистему цифрового здоров’я, орієнтовану на прозорість, якість і сталий розвиток медичної галузі.

Список використаних джерел:

1. Maeda T. Advances in digital technology in healthcare. Hypertension Research. 2025. T. 48. Vol. 2. pp. 810-812. DOI: 10https://doi.org/10.1038/s41440-024-02011-z
2. Квітка С., Миргородська М. Цифрова трансформація системи охорони здоров’я: фактори впливу на якість життя населення. Аспекти публічного управління. 2024. Т. 12, № 1. DOI: 10.15421/152402.
3. Головчук Ю.О., Галаченко О.О., Палагнюк Г.О., Трет’яков М.С. Стратегії менеджменту для впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров’я. Ефективна економіка. 2025. № 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7
4. Сорокіна Н., Філатов В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. Аспекти публічного управління. 2025. Т. 13. № 1. DOI: 10.15421/152509
5. Mohamed H. et al. A scoping review of digital technologies in antenatal care: recent progress and applications of digital technologies. BMC pregnancy and childbirth. 2025. T. 25. Vol. 1 (153). pp. 1-49. DOI: https://doi.org/10.1186/s12884-025-07209-8
6. Головчук Ю.О., Вергелес К.М., Назарчук О.А., Ночвіна О.А., Мазур Г.М. Інновації в електронній охороні здоров’я як складова менеджменту в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 2. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.61

Шмагельська М.О., к.геогр.н., доцент, доцент кафедри гуманітарних, економічних та фінансово-облікових дисциплін, Вінницький кооперативний інститут, м. Вінниця

АНАЛІЗ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Система менеджменту якості - це лише один з інструментів менеджменту, що дозволяє досягати системних результатів у частині управління процесами та задоволеністю споживачів та інших зацікавлених сторін. Основна помилка більшості підприємств полягає в тому, що як тільки система менеджменту якості побудована та впроваджена, її розвиток після цього практично повністю зупиняється та оцінка ефективності системи менеджменту якості не проводиться [1, с. 4]. Розвиток теорії та практики менеджменту якості, багато в чому, зумовлений процесами глобалізації, зростанням конкуренції, посиленням впливу різних категорій зацікавлених сторін на діяльність підприємства. Наслідком цього є поява нової тенденції розвитку менеджменту якості - перехід до інтеграції концепцій управління якості та сталого розвитку, на основі розробки інтегрованих систем якості.

Інтеграційна система менеджменту є складовою загального менеджменту підприємства, вона відповідає вимогам двох або більше міжнародних стандартів на системи менеджменту та функціонує як єдине ціле [2, с. 90]. Зростання масштабів інтеграційних процесів, як результату поглиблення та розширення взаємозалежності окремих підприємств, спричинило зміну в їх організації та управлінні.

З погляду споживача, всі системи менеджменту та прийняті на підприємстві стандарти повинні відповідати певній, бажано високій, якості продукції або послуги. До факторів, що визначають якість продукції або послуги, споживачі відносять:

1) повну поінформованість споживача про товар або послугу, що надається;

2) високий рівень компетентності та комунікабельності працівників організації;

3) забезпечення передпродажного та післяпродажного обслуговування;

4) повну відповідність продукції та послуг нормативної документації та стандартам якості;

5) гарантію безпеки продукції чи послуги;

6) повне задоволення потреб клієнта;

7) застосування високих та екологічно чистих технологій при виробництві тощо [1, с. 12].

Дані фактори не вичерпні, але, виходячи з наведеного списку, можна сказати, що для забезпечення виконання всіх умов недостатньо прийняття однієї системи управління якістю. Потрібна інтеграція багатьох напрямів наукової та практичної управлінської діяльності у різних аспектах життя людини (рис. 1).

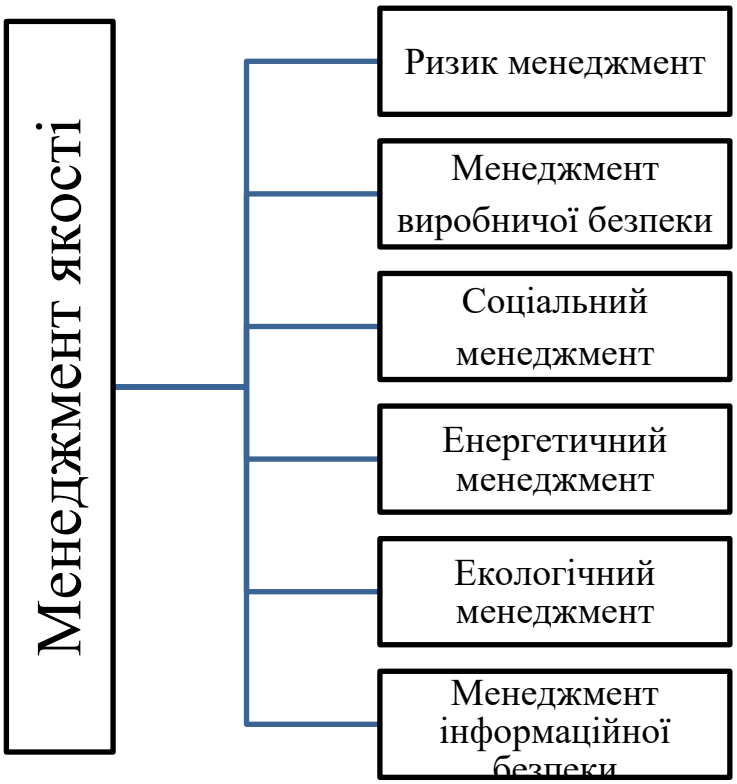


Рис. 1. Інтегрована система управління якістю

Джерело: розроблено автором.

Слід наголосити, що системи управління дуже великі, вони охоплюють майже всі сфери діяльності, тому інтегрована система менеджменту якості, якщо одночасно виконувати всі вимоги міжнародних стандартів, призводить до отримання безлічі переваг з оптимізації внутрішнього середовища підприємств.

Інтеграційні процеси, самі по собі, є організаційними процесами, процесами впорядкування, систематизації, процесами розвитку, що впливають на ефективність менеджменту якості [2, с. 190]. Приступаючи до реалізації проєкту створення інтегрованої системи менеджменту доцільно, на перших етапах, визначитися з застосовуваними критеріями інтеграції та їх послідовністю, тобто, визначити стратегію інтеграції. При створенні інтегрованої системи менеджменту, на сьогоднішній день, інтеграція системи менеджменту на основі об'єднання та спільного використання процедур та документації має найбільше поширення.

Таким чином, завдяки інтегрованій системі менеджменту якості, підприємство може накопичити певний досвід створення та застосування систем менеджменту, підвищити компетентність персоналу у цих питаннях та конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Радченко О. П., Білоног Г. Ю. Удосконалення системи управління якістю продукції на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_9_29

2. Дикань О. В. Теоретичні основи управління якістю продукції як одного із основних напрямків забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 49. С. 190-195. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_49_39.

3. Селезньова Г. О., Іполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2020. №38. URL: http://www.market-infr.od.ua/uk/2020.

Шульгіна Т.С. к.е.н., доцент доцент кафедри управління, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

Ринок праці є важливою складовою економічної системи держави, що визначає взаємодію між роботодавцями та найманими працівниками, формує рівень зайнятості, доходів населення і впливає на соціальну стабільність у суспільстві. Для України питання ефективного функціонування ринку праці набуває особливого значення в умовах економічних трансформацій, воєнної агресії, демографічного скорочення та посилення трудової міграції.

Сьогодні перед державою стоїть завдання збереження трудового потенціалу, підвищення рівня офіційної зайнятості та поступової інтеграції національної політики праці до європейських стандартів. Традиційні методи регулювання ринку праці вже не відповідають сучасним умовам, що зумовлює потребу у пошуку нових підходів, заснованих на адаптації міжнародного досвіду та впровадженні цифрових рішень у сфері зайнятості.

Мета дослідження – здійснити аналіз сучасного стану ринку праці України, визначити основні тенденції його розвитку та окреслити напрями вдосконалення механізмів державного регулювання у післявоєнний період.

Ринок праці є системою економічних, соціальних і правових відносин, що виникають у процесі купівлі-продажу робочої сили. Він забезпечує узгодження інтересів між роботодавцями та працівниками, сприяє розподілу трудових ресурсів і формуванню економічної рівноваги. До основних функцій ринку праці належать: розподільча (забезпечення раціонального використання трудових ресурсів); регулююча (вплив на рівень зайнятості, заробітну плату та умови праці); соціальна (забезпечення рівних можливостей і соціальної стабільності); інформаційна (надання достовірних даних щодо вакансій і потреб роботодавців) [4, 5].

У воєнний період ринок праці України виконує стабілізуючу функцію, запобігаючи соціальним потрясінням і забезпечуючи адаптацію населення до нових економічних умов. Важливу роль відіграють програми державної підтримки – перекваліфікації, гранти для започаткування власної справи, розвиток дистанційної зайнятості та підтримка внутрішньо переміщених осіб.

Механізм взаємодії попиту та пропозиції праці визначає рівновагу на ринку праці. Попит на працю відображає потребу підприємств у найманих працівниках певної кваліфікації та залежить від економічної активності, рівня інвестицій і технологічного розвитку. Пропозиція праці визначається кількістю осіб, готових працювати, і залежить від демографічних, соціальних і освітніх чинників.

Повномасштабна війна спричинила глибокі структурні зміни: у східних регіонах скоротилася кількість вакансій майже на 40%, тоді як у галузях логістики, будівництва, IT та оборонної промисловості попит зріс на 25-30%. Водночас пропозиція праці зменшилася через еміграцію, мобілізацію та внутрішнє переміщення близько 5,8 млн осіб працездатного віку. Це призвело до дефіциту кадрів у сфері виробництва, медицини, освіти та аграрному секторі.

Суттєвим чинником стабілізації ринку є державне регулювання. Через встановлення мінімальної заробітної плати, розвиток програм зайнятості, підтримку бізнесу та перекваліфікацію безробітних держава впливає на збалансування попиту й пропозиції. Зокрема, у межах програми «єРобота» у 2023 році надано понад 11 тис. грантів на розвиток малого бізнесу, що створило близько 25 тис. робочих місць [3].

Значний вплив має також гнучкість трудових відносин. Поширення дистанційної, часткової та проектної зайнятості сприяє адаптації ринку праці до нових умов. У 2023 році частка дистанційної роботи в Україні сягнула 15–17%, що відповідає глобальним тенденціям цифрової трансформації [1, 2].

Серед основних проблем сучасного ринку праці доцільно виділити: скорочення трудових ресурсів через демографічний спад і міграцію; дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили у регіонах; поширення тіньової зайнятості та недостатню адаптованість системи професійної освіти до потреб економіки.

Тому, для вирішення цих проблем доцільно посилити співпрацю між державою, роботодавцями та навчальними закладами; впроваджувати цифрові платформи працевлаштування та моніторингу вакансій; стимулювати створення робочих місць у сферах з високою доданою вартістю; розвивати політику соціальної відповідальності бізнесу; використовувати досвід країн ЄС щодо активної зайнятості та навчання протягом життя.

Після завершення війни ключовими напрямами розвитку ринку праці мають стати реінтеграція ветеранів, повернення трудових мігрантів, розвиток людського капіталу та підвищення гідності праці відповідно до принципів МОП.

Ринок праці України нині перебуває у стані структурної трансформації. Воєнні події, демографічні зрушення та економічна нестабільність зумовлюють необхідність переходу до нових моделей регулювання, що базуються на гнучкості, інноваційності та соціальній справедливості. Державна політика у сфері зайнятості має бути спрямована на створення умов для гідної праці, легалізацію трудових відносин, підвищення конкурентоспроможності робочої сили та інтеграцію до європейського ринку праці.

Розвиток людського потенціалу, підтримка підприємництва і впровадження міжнародних стандартів стануть основою відновлення економіки та соціальної стабільності України в післявоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Судаков М. Ринок праці України 2022–2023: стан, тенденції та перспективи. URL: https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf
2. Звіт МОП «Зайнятість та соціальний захист у світі: тенденції 2023 року» URL: https://nqa.gov.ua/news/zvit-mop-zajnatist-ta-socialnij-zahist-u-sviti-tendencii-2023-roku/
3. Інформація щодо реалізації флагманського проекту Міністерства економіки України «Робота без бар'єрів». URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=%0Buk-UA&id=78723046-6a8a-48db-a202-27eafcd515d8&title=Informatsiia%0BSchodoRealizatsiiFlagmanskOgoProektuMinisterstVaEkonomikiUkrainirobotaBezBarriv
4. Кравченко О. (2024). Ринок праці України: проблеми та перспективи розвитку. Економіка та держава. №3. С. 75-79.
5. Кузьменко І. (2024). Соціальні аспекти регулювання зайнятості в умовах воєнного стану. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. №2. С. 45-51.

Ящишин В. Л. здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти другого курсу спеціальності: 051 Економіка
Науковий керівник: д.е.н., професорка Ушкаренко Ю.В., Херсонський державний університет

КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ТА СТРАТЕГІЯ ВИЖИВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТОВ «НОВА ПОШТА»: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТИ

Аналіз конкурентного середовища є невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством, оскільки розуміння позицій конкурентів, динаміки ринку та зовнішніх загроз дозволяє розробляти ефективні стратегії реагування, спрямовані на збереження та підвищення конкурентоспроможності, що в умовах воєнного стану набуває особливої актуальності для ТОВ «Нова Пошта», як провідного гравця на українському ринку поштово-логістичних послуг [1, с. 25]. Специфіка воєнного часу передбачає не лише економічну конкуренцію, але й значні операційні ризики, пов'язані із безпекою персоналу, інфраструктурними обмеженнями, ризиками руйнування логістичних маршрутів та обмеженим доступом до ресурсів [2, с. 48].

У 2022-2025 рр. конкурентне середовище українського ринку логістики характеризувалося підвищеною турбулентністю, що проявлялася як у зміні структури споживчого попиту, так і у переміщенні основних логістичних потоків у безпечні регіони, а також у появі нових учасників ринку, які намагалися використовувати кризову ситуацію для нарощування частки ринку [3, с. 59]. ТОВ «Нова Пошта» змушене було не лише адаптувати внутрішні процеси, але й впроваджувати додаткові заходи для забезпечення безперервності бізнес-операцій, що включало реорганізацію маршрутів доставки, інтеграцію цифрових систем моніторингу та прогнозування ризиків, а також впровадження гнучких схем управління запасами та ресурсами [4, с. 45].

З точки зору теоретичних підходів, аналіз конкурентного середовища здійснюється за моделлю п’яти сил Портера, яка включає оцінку загрози нових учасників, сили постачальників та покупців, рівень внутрішньої конкуренції та наявність субститутів. У випадку ТОВ «Нова Пошта» загроза нових учасників ринку залишалася відносно низькою через високий рівень капіталовкладень у цифрову та транспортну інфраструктуру, що створювало бар’єри для входу. Водночас сила покупців зросла через появу альтернативних каналів доставки та послуг e-commerce, що вимагало від компанії підвищення якості обслуговування та зниження часу доставки. Аналіз сили постачальників свідчить про те, що ключові ресурси, такі як транспортні засоби, паливо та сортувальне обладнання, залишаються обмеженими, що створює додаткові ризики для стабільності логістичних процесів, особливо в умовах воєнного стану [3, с. 60].

Особливу увагу слід звернутии на оцінку внутрішньої конкуренції, яка у зазначений період зберігала високий рівень через присутність на ринку кількох великих операторів, таких як «Укрпошта», «Justin» та низка регіональних компаній, які активно впроваджували цифрові рішення та пропонували нові послуги для клієнтів, що змушувало ТОВ «Нова Пошта» постійно вдосконалювати власну інфраструктуру, оптимізувати логістичні процеси та впроваджувати інноваційні сервіси [5, с. 59]. В умовах воєнного стану стратегічне управління конкурентною позицією компанії передбачало розробку комплексних сценаріїв розвитку, які дозволяли оперативно реагувати на зміну ринкових умов та ризиків, включаючи пошкодження інфраструктури, тимчасову недоступність деяких регіонів та коливання попиту на послуги.

Стратегії виживання та забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» у воєнний період включали декілька напрямів. Перш за все, підприємство активно застосовувало цифровізацію для підвищення гнучкості та адаптивності логістичних процесів, що дозволяло швидко коригувати маршрути, оптимізувати використання транспортних ресурсів та

забезпечувати безперервність доставок навіть у складних умовах [4, с. 46]. Другим напрямом була диверсифікація послуг та розширення сервісів e-commerce, що дозволяло зменшити залежність від окремих сегментів ринку та залучити додаткові джерела доходу. Третім напрямом стала підвищена увага до безпеки та сталого розвитку, що включало не лише заходи для захисту персоналу та об'єктів інфраструктури, а й оптимізацію маршрутів та процесів з урахуванням екологічних стандартів та енергоефективності.

Варто зазначити, що застосування таких стратегій, у поєднанні з постійним аналізом ринку та конкурентного середовища, дозволяє ТОВ «Нова Пошта» зберігати лідерські позиції та підвищувати рівень задоволення клієнтів навіть у складних умовах, коли нестабільність ринку та зовнішні ризики мають значний вплив на бізнес-процеси [3, с. 62]. Систематичне використання цифрових технологій, аналітичних платформ та інтегрованих інформаційних систем дає змогу не лише підтримувати оперативну ефективність, а й здійснювати стратегічне планування, що враховує можливі сценарії розвитку воєнної ситуації та її вплив на логістичні процеси.

Отже, аналіз конкурентного середовища та стратегій виживання ТОВ «Нова Пошта» у період 2022-2025 рр. демонструє, що успіх підприємства залежить від комплексного підходу, який включає адаптацію внутрішніх процесів до воєнних викликів, інтеграцію цифрових технологій для підвищення гнучкості, диверсифікацію послуг та постійний моніторинг ринкових умов і дій конкурентів, що в сукупності забезпечує стійкість та конкурентоспроможність компанії на національному ринку логістичних послуг.

Список використаних джерел:

1. Соколова І. В. Інноваційні підходи до управління логістичними ланцюгами в умовах цифровізації. Вісник економічної науки України. 2024. № 5 (15). С. 21–28.

2. Кузьмін Н. М. Вплив цифровізації на розвиток логістичних систем України в умовах воєнного стану. Вісник економічної науки України. 2023. № 2(45). С. 45–52.

3. Мельник О. В. Сталий розвиток та логістика в умовах воєнного стану. Вісник економічної науки України. 2021. № 4 (12). С. 58–67.

4. Новак І. С. Інтеграція сталого розвитку у діяльність українських логістичних компаній. Журнал логістики та управління ланцюгами постачання. 2022. № 3 (7). С. 41–55.

5. Павленко О. І. Сталий розвиток логістики: теоретичні аспекти та практичні рекомендації. Економіка і прогнозування. 2024. № 3 (7). С. 58–65.

Нестор О.Ю., кандидат економічних наук, науковий співробітник відділу регіональної фінансової політики, Державна установа «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України», м. Львів
Шульц Е.П., аспірант відділу просторового розвитку, Державна установа «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України», м. Львів

ПУБЛІЧНЕ ІНВЕСТУВАННЯ ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ДОСВІД ПОЛЬЩІ

Для комплексного розгляду досвіду процесу зеленої трансформації територіальних громад конкретної країни доцільно зупинитися на прикладі Польщі. З початку 1990-х років вона запровадила ринкову економіку, інтегрувалася в економіку Євросоюзу й глобальні ланцюги поставок, а також досягла стабільного економічного зростання. Економіка країни зазнала глибокої структурної трансформації, що підтримувалась конкурентоспроможністю витрат, і є добре диверсифікованою та стійкішою до потрясінь.

До важливих завдань, що стоять перед Польщею, належить забезпечення інклюзивного та екологічно сталого зростання шляхом підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та стійкості в контексті численних зовнішніх потрясінь. Фактично, Польща є однією з найбільш енерго- та газомістких економік ЄС, за рівнем інтенсивності викидів поступаючись лише Болгарії. Високі ціни на енергоносії та їх постійне зростання, зокрема через зростання вартості дозволів на викиди CO2 та через війну в Україні у комплексі з високою енергомісткістю економіки та високим рівнем викидів можуть спричинити проблеми для конкурентоспроможності країни в майбутньому. Відповідно, Польщі (як і іншим країнам ЄС) , для досягнення сталого зростання необхідно

відокремити зростання від споживання енергії та зменшити високий рівень викидів парникових газів від своїх джерел енергії.

Вищий рівень інвестицій (як публічних, так і приватних) є одним із шляхів стимулювання довгострокового зростання Польщі та сприяння переходу до екологічнішої моделі зростання.

Для досягнення значного прогресу у зниженні викидів (у тому числі зниження інтенсивності викидів від виробництва електроенергії) Польщі необхідні значні інвестиції у нову інфраструктуру, зокрема у відновлювану енергетику. Це вимагає усунення перешкод для інвестицій та розвитку відновлюваної енергетики, серед яких: відсутність потрібної ринкової структури та стимулюючих умов, недостатня політична підтримка, проблеми у нормативному забезпеченні, складність та тривалість адміністративних процедур, обмежений доступ до фінансування. Вирішення перелічених питань та створення сприятливих умов може значно прискорити розвиток відновлюваної енергетики у Польщі.

Як член Європейського Союзу, Польща має складну систему управління кліматом, яка поєднує рішення ЄС та механізми місцевого управління. Польща має один із найнижчих показників упровадження еколого-інноваційних рішень серед країн ЄС та низьку кількість зелених патентів на особу, проте має і значні можливості для підвищення ефективності викидів у житловому секторі, централізованому теплопостачанні та транспорті [1].

Каталітичну роль у Польщі у процесі зеленої трансформації органів місцевого самоврядування, розвитку зелених ринків та сприянні мобілізації приватного капіталу може відігравати муніципальне фінансування. Органи місцевого самоврядування є потенційним джерелом багатьох проектів, що мають право на зелене фінансування. Особливо це стосується таких галузей, як транспорт, інфраструктура та комунальні послуги, опалення, ремонт будівель та житла, або охорона навколишнього середовища, за які вони відповідають. Багато з цих проєктів є суспільними благами, які навряд чи

можуть бути реалізовані приватними суб'єктами самостійно. Органи місцевого самоврядування також володіють та експлуатують великий фонд громадських будівель, таких як офіси, школи та лікарні. Оскільки пропозиція інвестиційно придатних для інвестування зелених проектів з боку державного сектору та компаній все частіше розглядається як вузьке місце для зеленого фінансування в Польщі [2, 3], усунення інституційних бар'єрів у доступі муніципалітетів до фінансових ринків має стати пріоритетом. Інформація про досвід участі місцевих органів влади в інвестиціях, пов'язаних із кліматом, може дати певне уявлення щодо їх масштабів у майбутньому. Вартість інвестицій місцевих органів влади в низьковуглецеві енергетичні проекти з 2013 по 2019 рік склала 9 млрд злотих, причому основна частина фінансування надійшла з фондів ЄС (66 відсотків) і лише 25 відсотків було надано комерційними банками.

Частка інвестицій місцевих органів влади у низьковуглецеві технології за цей період змінювалася щорічно, проте вони становили приблизно 7 відсотків усіх інвестицій [4]. Вартість інвестицій місцевих органів влади в модернізацію будівель дорівнювала 10 млрд злотих, причому 72 відсотки цієї суми надійшло з фондів ЄС, а менше 20 відсотків – з комерційних банків. Інвестиції місцевих органів влади становили 43 відсотки всіх інвестицій у цій галузі [5].

Список використаних джерел:

1. World Bank. 2022. Poland Country Economic Memorandum: The Green Transformation in Poland - Opportunities and Challenges for Economic Growth. Washington, DC: World Bank. 136 c.

2. Forum Energii. 2021. “Gotowi Na 55%. Przewodnik Po Finansowaniu Transformacji Energetycznej Od 2021 r.”

3. Forum Energii. 2022. A. Gawlikowska-Fyk, “Rynek mocy – drogo, drożej, najdrożej”: https://www.forum-energii.eu/pl/blog/rynek-mocy-drogo-drozej-najdrozej.

4. WiseEuropa. 2020a. “Alternating Current. Landscape of Climate Finance in the Polish Energy Sector.” https://wise-europa.eu/wp-content/uploads/2020/06/Alternating_Current_.pdf.

5. WiseEuropa. 2020. 2020b. “Renovation. Landscape of Climate Finance in the Polish Buildings Sector.”

Бохан Н.В., викладач економічних дисциплін Відокремленого структурного підрозділу «Машинобудівний фаховий коледж Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара»

ДЕФІЦИТ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан в Україні зумовив різке зростання бюджетних потреб, насамперед на оборону, безпеку, соціальну підтримку населення та відновлення критичної інфраструктури. У цих умовах формування й фінансування державного бюджету стикається з гострим дефіцитом та обмеженими джерелами надходжень.

Основні фактори через які відбувається зростання дефіциту бюджету:

збільшення видатків на сектор оборони та безпеки (понад 50% усіх видатків бюджету);

- скорочення економічної активності через руйнування підприємств, логістичних шляхів та міграцію населення;
- зменшення податкових надходжень, зокрема ПДФО, ПДВ та податку на прибуток;
- підвищення соціальних витрат: виплати ВПО, компенсації бізнесу, гуманітарна підтримка;
- фінансування відновлення інфраструктури, що потребує значних коштів [1, с. 28].

Найбільша частина дефіциту припадає на загальний фонд, який забезпечує фінансування армії та соціальних програм. Дефіцит спеціального фонду збільшується через необхідність проведення відбудови за рахунок зовнішніх донорів. А первинний дефіцит зростає внаслідок перевищення видатків над доходами ще до врахування відсоткових платежів за державним боргом [2, с. 103].

Через військовий стан дефіцит державного бюджету України – це десятки відсотків від ВВП. Якщо розглядати у відсотках, то наприклад, у 2022-2024 рр. він перевищував 20% ВВП, що є критичним рівнем для мирного часу. Без зовнішньої фінансової підтримки держава не могла б забезпечити навіть базові соціальні виплати. Щоб покрити розрив між доходами і видатками, держава використовує кілька механізмів:

- зовнішні запозичення: кредити від МВФ, ЄС, Світового банку, двосторонні позики (США, Канада, Японія тощо);

- міжнародна фінансова допомога (гранти): безповоротні кошти, які не збільшують борг;

- внутрішні запозичення: продаж військових облігацій населенню та банкам;

- монетизація дефіциту (емісія грошей): у перший рік війни Національний банк частково фінансував бюджет через викуп облігацій – це підвищувало ризики інфляції, але забезпечувало ліквідність у кризових умовах [3].

Контроль за використанням коштів, особливо міжнародної допомоги відбувається за допомогою звітності і жорсткого аудиту.

Для того, щоб стримувати дефіцит необхідно провести низку заходів, а саме:

- посилення податкової дисципліни, боротьба з ухиленням від сплати податків;

- оптимізацію бюджетних видатків – пріоритет лише критичних напрямі;

- поступове відновлення довоєнних податкових ставок і контролю за державним боргом;

- активне залучення грантів замість кредитів, щоб не нарощувати боргове навантаження.

Попри дефіцит, який виник і пріоритет оборони, бюджет забезпечує: виплату пенсій, заробітних плат бюджетникам, соціальної допомоги

найбільш вразливим верствам населення, підтримку внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

Під час війни держава має діяти швидко й ефективно, тому традиційна бюрократична система бюджетного процесу (з погодженнями, комітетами, довгими обговореннями) тимчасово адаптована для оперативного реагування на потреби фронту, населення та економіки.

Дефіцит державного бюджету у воєнний період є закономірним явищем, зумовленим критично високими оборонними та соціальними потребами. Основним завданням держави є пошук збалансованих джерел фінансування, мінімізація інфляційних ризиків та забезпечення макрофінансової стабільності.

Міжнародна підтримка, фінансова дисципліна, відбудова економіки та ефективне управління публічними фінансами є ключовими умовами подолання дефіциту та економічного відновлення України.

Список використаних джерел:

1. Ватаманюк-Зелінська У.З. Особливості формування та виконання державного бюджету України в умовах воєнного стану. Економічний простір. 2023. № 185. С. 26-31.

2. Канаєва Т., Галабурда А. Бюджетна політика держави в умовах воєнного стану. Scientia fructuosa (Вісник Київського національного торговельно-економічного університету). 2022. Том 144. № 4. С. 98-109.

3. Виконання державного бюджету України з 2008 по 2025 рр. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/

Кокоріна В.І., викладач кафедри менеджменту,
Класичний приватний університет

РОЗВИТОК ТЕОРІЙ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Сучасний міжнародний бізнес будує основу економічних процесів, визначає особливості розвитку національних економік, темпи зростання світової економіки [2, с. 10]. Дослідження явищ і понять міжнародного бізнесу має своє теоретико-методологічне підґрунтя. Науковці Лі Нерт, Ф. Труїт і Р. Райт у 1970 році сформулювали «класичну» дефініцію предмета міжнародного бізнесу [4]:

міжнародний бізнес вивчає підприємницьку діяльність – переміщення товарів, капіталу, робочої сили, ноу-хау, виробництво, видобуток, будівництво, банківські послуги, транспорт, реклама тощо, – фірми за межами національних кордонів або території походження фірми.

міжнародний бізнес досліджує взаємозв’язки між діловими операціями фірми та міжнародними чи закордонними середовищами діяльності фірми.

Внаслідок розвитку міжнародних фірм, динамічності і різноманітності зарубіжних транзакцій сформувалися різноманітні підходи до аналізу змісту і рис власне фірм, а також міжнародного бізнесу. Професор О. Рогач систематизує причини такого різноманіття шкіл і теорій вивчення міжнародного бізнесу [3].

1. Формування науки міжнародного бізнесу відбувалося на фундаменті економічних шкіл – теорії промислової організації, зростання фірми, теорії інновацій, конкурентоспроможності, міжнародного руху капіталу, міжнародної торгівлі, розміщення виробництва, стратегічного менеджменту, мережевої економіки тощо. Тому кожний підхід до вивчення міжнародного бізнесу акцентував на тій чи іншій галузі загальної економічної теорії.

2. Комплікація об’єкта дослідження науки міжнародного бізнесу – різноманітність типів міжнародного виробництва багатонаціональних підприємств (ресурсно-базовий, імпортозаміщувальний, експортно- або

глобально орієнтований) зумовлює багато різновидів моделей їх міжнародних операцій. До цього, кожний тип міжнародного виробництва має свої риси, по-різному впливає на ринкові стратегії компаній та їхню організаційну структуру, а суб'єктами міжнародного бізнесу стають як великі підприємства, так і середні й малі фірми. Різні теоретичні школи по-різному вивчають специфіку суб'єктів міжнародних ділових операцій.

3. Розвиток теорії міжнародного бізнесу відбувався у площині зближення і синтезу панівного мікроекономічного підходу (теорії промислової організації або теорії зростання фірми) з мезоекономічним (зокрема теорії конкуренції, життєвого циклу галузі або стратегічних альянсів), а також макроекономічним підходом (концепції фрагментації міжнародного виробництва, нової економічної географії, глобальних ланцюгів створення вартості). Тому економічний аналіз міжнародних операцій підприємств на мікро-, мезо- і макрорівнях об'єктивно виявляє багатогранність власне багатонаціональних підприємств як ключових суб'єктів міжнародного бізнесу, так їхнього впливу на бізнес-середовище [3, с. 33].

Теорія міжнародного бізнесу мала кілька періодів розвитку. Ретроспектива вивчення міжнародного бізнесу сягає 1950-х років, а з 1970-х років чисельність праць з еволюції науки про міжнародний бізнес збільшується. Однак, сталого підходу до класифікації етапів розвитку міжнародного бізнесу не сформульовано [1, с. 113].

Фундаментальні теоретичні дослідження міжнародних підприємств та зарубіжних операцій фірм заклали С. Гаймер (теорія прямих іноземних інвестицій і багатонаціональних підприємств), Дж. Даннінг, П. Баклі, М. Кессон (нова школа міжнародних економічних досліджень – школа інтерналізації), П. Кругман (теорія нової економічної географії багатонаціональних підприємств), М. Портер (теорія конкурентних переваг) та інші учені. Теорія ринкової влади С. Гаймера, а також дослідження монополістичної конкуренції і монополістичних переваг Ч. Кіндлбергера,

руху міжнародних інвестицій багатонаціональних підприємств і переміщення виробництва до інших країн, концепція життєвого циклу Р. Вернона, комбінації управлінської здатності і ресурсів Е. Пенроуза сформували перші теоретичні основи міжнародного бізнесу – ранньої фази його розвитку як науки.

Чергову віху теорії міжнародного бізнесу сформували надбання методологічних підходів Рединзької школи міжнародного бізнесу – теорія інтерналізації й еклектична парадигма, які досліджували сутність багатонаціональних підприємств і зарубіжні операції фірм. Цінний внесок для розвитку науки про міжнародний бізнес зробили дослідження А. Ругмана (загальна теорія прямих іноземних інвестицій), Г. Перлмуттера (біхевіористська теорія багатонаціональних підприємств), Д. Стопфорда і Л. Велса (модель стадій розвитку структури багатонаціональних підприємств) і вчення школи Упсала (модель інтернаціоналізації).

Останніми роками поширюються новітні теоретико-методологічні підходи до інтернаціоналізації підприємств – теорія міжнародних нових підприємств, заснованій на засадах теорії багатонаціональної фірми і мережевій теорії багатонаціональних підприємств. Зрештою, сучасна теорія міжнародного бізнесу виражає складне поєднання традиційних та новітніх теорій, шкіл і концепцій дослідження різних напрямів і галузей діяльності багатонаціональних підприємств, їхніх взаємовідносин із національним, регіональним та глобальним середовищем бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Данько Т. В. Еволюція наукових засад міжнародного бізнесу. Проблеми економіки. 2019. № 3 (41). С. 109-115.

2. Міжнародний бізнес: навчальний посібник / С. В. Тарасенко, Ю. М. Петрушенко. Суми: Сумський державний університет, 2021. 222 с..

3. Рогач О. І. Теорії міжнародного бізнесу: підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2018. 687 с.

4. Wright R. W. trends in international business research. Journal of International Business Studies. 1970. Vol. 1. no. 1. P. 109-123.

Семигуліна І.Б., к.е.н., науковий співробітник відділу макроекономічної політики та регіонального розвитку, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, м. Харків

ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ЗАГРОЗ РЕГІОНАЛЬНОМУ (ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ) РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасні умови перебування України в стані тривалої війни потребують розширення тематичних меж досліджень різних видів викликів і загроз регіональному (територіальному) розвитку, зокрема зовнішнього й внутрішнього спрямування, що безпосередньо впливають на ефективність публічного управління та менеджменту.

Узагальнення певних матеріалів підтверджується наявністю значної кількості розрізненою інформації щодо різновидів існуючих загроз, що відповідають різним тематичним дослідженням [1-6]. Відповідно, широта і відмінності таких даних дають змогу представити авторське бачення до групування загроз регіонального (територіального) розвитку за їх видами.

Розроблений за результатами дослідження методичний підхід до групування загроз регіонального (територіального) розвитку за їх видами містить у підґрунті оцінку причинно-наслідкових взаємозв’язків між безпековими, інституційними, інфраструктурними, економічними, соціальними і екологічними видами загроз, що дозволяє в подальшому формувати управлінські рішення і інструментарій для їх вирішення. Показана інформація щодо узагальнення та групування за ознаками різних видів загроз регіонального (територіального) розвитку у вигляді класифікації дозволяє зробити певні висновки.

Запропоновані теоретико-практичні аспекти класифікації загроз регіонального (територіального) розвитку передбачають групування загроз за їх видами з метою забезпечення безпеки певного регіону або території,

враховуючи їхній рівень впливу (критичний, високий, середній, низький, потенціальний), сфери впливу (безпекові, інституційні, інфраструктурні, економічні, соціальні, екологічні), джерело (внутрішнє, зовнішнє) та наслідки для життєво важливих інтересів різних типів регіонів (територій в регіоні), їх населення та ресурсів. Класифікація дає змогу ефективніше визначати пріоритети та розробляти комплексні заходи протидії таким загрозам.

Класифікація загроз є динамічним процесом, її необхідно регулярно переглядати та оновлювати з урахуванням зміни ситуації.

Класифікація загроз дозволяє враховувати специфіку конкретних регіонів (територій в їх складі), зокрема прикордонних і прифронтових регіонів, їх географічне положення, військову, політичну, безпекову, інфраструктурну, соціальну, економічну ситуацію тощо. Важливим є урахування взаємодії різних видів загроз та їхній вплив на інші сфери безпеки, як наприклад, воєнні загрози посилюють вплив на соціальні та економічні загрози і навпаки.

Кожен регіон України має свої специфічні загрози, які обумовлені історичними, географічними, економічними, соціальними та іншими особливостями. Так, наприклад, усі прифронтові регіони мають підвищені загрози від ведення воєнних дій та тероризму, а прикордонні регіони, зокрема, які мають кордон з країнами ЄС, загрози нелегальної міграції, контрабанди тощо.

Аналіз інформації щодо функціонування регіонів України та території в їх складі на основі визначення існуючих загроз та формування і реалізації публічних управлінських рішень для розвитку соціально-економічних систем зумовлені рядом особливостей, серед яких:

– тісний взаємозв’язок безпекових, інституційних, інфраструктурних, економічних, соціальних, екологічних процесів, та, як наслідок, доцільність детального дослідження як окремих явищ, так і одночасної сукупності розвитку всіх процесів;

– велика кількість неструктурованої інформації, відсутність необхідної інформації про динаміку процесів у чисельному виразі, що і потребує використання методів кількісного та якісного аналізу таких процесів;

– можливість зміни характеру окремих процесів у часі.

Таким чином, подальші дослідження даної тематики доцільно розглядати за прив'язкою до різних типів територій; за пріоритетністю вирішення; за характеристикою впливу; за напрямами реалізації управлінських рішень тощо.

Крім того, комплексності і системності потребують такі функціональні складові, як своєчасність виявлення, аналіз і оцінка, програмування, прогнозування, моніторинг тощо загроз регіонального (територіального) розвитку, а також розробка та реалізація оперативних і довгострокових заходів з метою їх попередження й нейтралізації, що в цілому впливає на ефективність системи публічного управління і менеджменту.

Володіння в широкому обсязі інформацією щодо існуючих чи (або) потенціальних різних видів загроз регіонального (територіального) розвитку, а також встановлення можливих зв'язків між ними, дозволяє надалі визначати стратегічні управлінські пріоритети та напрями, залучати необхідні ресурси, визначати потрібні інструменти впливу тощо стосовно їх попередження й усунення, зокрема для різних типів територій, де вони мають місце бути.

Особливу актуальність в умовах воєнного і повоєнного періодів відбудови України та її територій, зокрема з позиції дослідження процесів управління регіональним (територіальним) розвитком по відношенню до конкретних територіальних умов і особливостей, набувають питання володіння і використання усіма зацікавленими суб'єктами інформації щодо існуючих видів і рівнів загроз та взаємозв'язків між ними, що дозволяє в подальшому оцінювати рівень конкурентоспроможності території, здатність ефективно функціонувати, розвиватись і взаємодіяти в складних умовах, спроможність забезпечувати ділову активність, інвестиційну привабливість і

інноваційність, задовольняти інтереси власних громадян і території в цілому тощо.

Список використаних джерел:

1. Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Класифікація загроз національній безпеці країни. Сучасні вектори розвитку України: забезпечення сталості та безпеки : збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 28 жовтня 2024 р.). Чернігів : ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2024. DOI: https://doi.org/10.54929/conf_28_10_2024- 01-02.

2. Гарькава В. Ф. Визначення загроз економічній безпеці регіону. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління». 2019. Т. 30. № 4. С. 103–108. DOI: https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-4-18.

3. Демченко К. О. Класифікація загроз соціальній безпеці України. Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 20–21 квітня 2023 р.). Харків : ДБТУ, 2023. С. 356–360. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/c66de9a9-11ed-420a-a346- d015f78f9c98/content.

4. Акімова Л. М. Сутнісна характеристика основних загроз в економічній безпеці держави. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2016. № 10. URL: http://www.dy.nayka.com. ua/?op=1&z=1247.

5. Ліпкан В.А. Безпекознавство: навч. посібник. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. 208 с.

6. Антошкін В. К. Економічна та національна безпека регіонів. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2014. № 2. С. 108–110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2014_2_24.

Томарева-Патлахова В.В., д.е.н., професор, завідувачка кафедри менеджменту, Класичний приватний університет

ВПЛИВ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ І ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС

Об’єктивними передумовами появи міжнародного бізнесу вважається розвиток і розширення міжнародного поділу праці, становлення світового ринку. Власне міжнародний бізнес визначають як взаємодію організацій різних форм власності або підрозділів компанії, які функціонують у різних країнах, головною метою яких є прибуток завдяки більшої вигоди внаслідок саме міжнародних ділових операцій [2, с. 5]. Основними причинами стрімкого розвитку міжнародного бізнесу доцільно назвати поглиблення процесів інтернаціоналізації і глобалізації. Інтернаціоналізація і глобалізація в системі міжнародних економічних відносин формують умови для міжнародного бізнесу і зміни його форм. Мотивацією міжнародного бізнесу всередині цих процесів стали стратегічні цілі компаній, які одночасно поглиблюють і сприяють процесам інтернаціоналізації і глобалізації, а також змінювання середовища бізнесу.

Насамперед, процеси глобалізації та інтернаціоналізації сприяють посиленню конкуренції на міжнародних ринках та викликають певні структурні зміни у сферах зовнішнього середовища [2, с. 6]. Так, структурні зміни стосуються зміни структури світової економіки внаслідок поглиблення інтернаціоналізації обміну, виробництва і капіталу, зростання інтернаціоналізації впливу виробництва і споживання на довкілля, зростання масштабів міжнародної міграції робочої сили, глобалізації виробничих сил, формування глобальної інфраструктури. Одночасна дія процесів глобалізації та інтернаціоналізації зумовила ведення бізнесу великими компаніями з великими потужностями та капіталом, а також всіма бажаючими підприємствами, у тому числі за межами своєї країни, внаслідок нівелювання

бар'єрів для господарювання [1]. Тому створення транснаціональних корпорацій (ТНК) стало найістотнішою зміною, яка характеризує світовий бізнес сьогодні. ТНК вважаються головною рушійною силою формування структури світової економіки [2, с. 6]. Для того аби краще розуміти характер впливу цих процесів на міжнародний бізнес, необхідно приділити особливу увагу визначенню та розгляду можливостей і викликів внаслідок інтернаціоналізації і глобалізації (табл. 1).

Таблиця 1

Можливості і виклики для міжнародного бізнесу внаслідок інтернаціоналізації і глобалізації

Прояви		
Можливості	Розширення ринків	Доступ до нових ринків стимулює збут, зростання прибутків та інновації.
	Економія на масштабах	Збільшення обсягів виробництва завдяки доступу до глобального ринку дає змогу знизити витрати та ціни.
	Покращення доступності	Компанії отримують доступ до міжнародних ринків праці та капіталу, що спрощує реалізацію великих проєктів.
	Зниження бар'єрів у торгівлі та інвестиціях	Пришвидшується обіг в міжнародній торгівлі товарами і послугами, а також збільшується обсяг прямих іноземних інвестицій.
	Поширення технологій, інформації та знань	Глобалізація сприяє швидкому обміну технологіями, інформацією та знаннями між країнами, що підвищує ефективність виробництва і його перехід на цифровізацію процесів.
	Поглиблення міжнародного поділу праці	Компанії реалізують порівняльні переваги за різними видами діяльності та консолідують окремі напрями діяльності.
	Подовження життєвого циклу товару	Компанії можуть розширити бізнес у приймаючих країнах і пропонувати товар чий життєвий цикл на ринку країни базування завершився.
	Створення бренду і репутації	Внаслідок інтеграції економічних систем на ринку швидко з'являються нові продукти, розширюючи бізнес компаній на світовий ринок і створюючи гарний імідж та репутацію. Позитивний міжнародний імідж підтримує оригінальність бренду на світовому ринку.
	Упорядкування правил міжнародного бізнесу	Розвиток міжнародних економічних відносин сприяє створенню наддержавних інститутів – міжнародних організацій, які регулюють міжнародну підприємницьку діяльність на основі правил глобального ринку.
	Зростання конкуренції	Внаслідок розвитку глобального ринку компанії змушені конкурувати з великою кількістю інших

Виклики		гравців за ціну, споживачів, доступ до ресурсів, якість та інновації.
	Культурні відмінності	Нерозуміння або ігнорування культурних особливостей ускладнює комунікації та маркетинг на нових ринках.
	Втрата національної ідентичності	Посилення глобальних зв'язків може зумовити зникнення унікальних національних культурних традицій та цінностей.
	Політичні та економічні ризики	Міжнародний бізнес стає більш чутливим до політичних ризиків, змін у законодавстві, бюрократії, яка ускладнює діяльність глобальних корпорацій, та економічних коливань у різних країнах.
	Помилки в управлінні міжнародними компаніями	Складність і помилки в управлінні міжнародним бізнесом, пов'язаного з відмінностями у традиціях, культурі, переконаннях, споживчої поведінки, законодавстві у сферах захисту навколишнього середовища, прав людини, оподаткування тощо, спричиняють величезні грошові втрати, які можуть охоплювати багато філій транснаціональних (глобальних) компаній у світі.
	Решоринг	Міжнародний бізнес трансформується у напрямку збільшення кількості робочих місць в країнах походження компаній (як правило, розвинутих країнах) та згортання виробництва внаслідок його перенесення у країнах, що розвиваються.

Визначною тенденцією розвитку світової економіки є інтернаціоналізація підприємницьких відносин й орієнтація співпраці на досить тривалі терміни [2, с. 6]. Глобалізація ж діє на міжнародний бізнес посиленням економічної взаємозалежності країн світу, зміцненням міжнародної конкурентоспроможності країни на світовому ринку, а також еволюцією міжнародних інституцій та розширенням участю країн у міжнародних організаціях. Сучасний розвиток держави вимагає її інтеграції у світову економіку, тверезої оцінки власного потенціалу та спрямування діяльності національних компаній на розвиток стійкого, цілісного й конкурентоспроможного національного господарства [2, с. 8].

Список використаних джерел:

1. Бондар В. Глобальна конкуренція як вирішальний фактор активізації інноваційної діяльності підприємства. Економіка сьогодення: планування,

управління та аналіз. ГО «Львівська економічна фундація». Львів: ЛЕФ, 2021. С. 34-37.

2. Гуральська В.В., Продіус Ю.І., Ізотов С.О. Міжнародний бізнес в умовах глобалізації. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 2/1. С. 5-8. DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2021.2(1).1.

3. Продіус Ю.І., Ковтуненко К.В., Бондаренко К.О. Процеси глобалізації та їх вплив на розвиток міжнародного бізнесу. Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 12/4. С. 17-21. DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2020.12(4).4.

Ярошенко І.В., к.е.н., старший дослідник, завідувач відділу макроекономічної політики та регіонального розвитку, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, м. Харків

АНАЛІЗ ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ: АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ПРАКТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Воєнний стан в Україні впливає на вибір пріоритетних питань для досліджень, які, в першу чергу, стосуються збору, узагальнення, аналізу, оцінки інформації щодо національної безпеки, існуючих зовнішніх і внутрішніх загроз, зокрема для життєдіяльності країни в цілому, для конкретного регіону, території, для громадян, що на них проживають.

Беручі до уваги проаналізовані підходи, що характеризують різновиди загроз як сукупність елементів, які можуть бути використані в процесі формування системи управління розвитком країни, регіонів (територій в складі регіонів), зокрема в умовах воєнного та повоєнного відновлення, організації необхідних для існування громад безпекових умов, створення комфортного життєвого простору людини, запропонована наступна структура видів загроз регіонального (територіального) розвитку.

Узагальнення інформації [1-4] щодо характеристики видів загроз дозволяє визначити взаємозв’язки між різними їх видами, що виникають в процесі організації управління національним, регіональним (територіальним) розвитком.

Одним із основних видів пропонується виділяти безпекові загрози, що безпосередньо впливають на усі сфери життєдіяльності країни, регіону (території) будь якого типу, це воєнні, політичні, терористичні, криміногенні, епідеміологічні, інші види загроз. Без забезпечення відповідного рівня безпеки неможливо гарантувати умови для стійкого і сталого розвитку країни, територій, якісну і повноцінну роботу інфраструктурних об’єктів,

зокрема критичної інфраструктури, доступність усіх видів публічних послуг, зокрема соціальних, створення комфортних умов для повернення людей, життя і добробуту населення цих територій, створення умов для розвитку та повернення релокованого бізнесу, залучення необхідних інвестицій, розвиток різних сфер економіки, що впливають на конкурентоспроможний стан території тощо.

Виділення інституційних загроз в окремий вид дозволяє оцінити рівень спроможності інституцій різних рівнів, зокрема регіонального, місцевого, громадного рівнів, реагувати на усі існуючі загрози, зокрема в умовах довготривалого воєнного стану в країні, в тому числі через адаптацію стратегічних документів, кадрову компетентність, мобілізацію внутрішніх територіальних ресурсів, спроможність налагодити функціонування життєдіяльності територій і публічних послуг, зокрема усіх видів інфраструктури (критичної, транспортної, соціальної, інформаційної тощо), створення сприятливого бізнес-клімату, організацію територіальної співпраці, залучення міжнародної підтримки тощо.

Інфраструктурні загрози пов’язані із питаннями забезпеченості регіону (території) достатнім і якісним рівнем інфраструктури, зокрема критичної, формуванням та розвитком житлово-комунальної сфери, транспорту, соціальної складової, інших видів, яка виступає матеріальною і організаційною основою задоволення життєвих потреб населення та створення сприятливого життєвого середовища, характеризують рівень забезпеченості населення медичним, побутовим, культурним, житлово-комунальним, торговельним, транспортним обслуговуванням за рахунок розширення видів послуг, підвищення їх якості і доступності тощо.

Економічні загрози, зокрема в умовах повномасштабної війни, мають багатовимірний характер, охоплюють всі сектори економіки, пов'язані, насамперед, із макроекономічної незбалансованістю, спадом виробництва, руйнуванням господарських зв'язків, логістичних шляхів, порушенням роботи виробничого циклу, релокацією бізнесу, втратою робочого

потенціалу, міграцією населення, відсутністю інвестицій і інновацій, порушенням екологічних норм тощо, їх вирішення потребує комплексного підходу до забезпечення економічної стійкості регіонів (територій).

Соціальні загрози безпосередньо пов'язані із втратою або руйнацією житла громадян, відсутністю або погіршенням умов для життєдіяльності, зростанням безробіття, затримками обов'язкових соціальних виплат, погіршенням забезпечення соціальних гарантій, зниженням рівня життя основної частини населення, зростанням соціальної диференціації суспільства, міграцією населення, погіршенням криміногенної ситуації, збільшенням соціальних конфліктів та іншими процесами й явищами.

Екологічні загрози обумовлені високим рівнем забрудненості навколишнього природного середовища, порушенням стійкості природних комплексів регіонів (територій) під впливом антропогенних і техногенних навантажень, високим рівнем мінування територій, зруйнованістю території лісів, високим рівнем забруднення сільськогосподарських угідь, річок, атмосфери, скороченням біорізноманіття видів рослин і тварин тощо.

Сучасні дослідження регіонального (територіального) розвитку потребують розширення тематики, що робить доцільним виділення в окрему групу загрози регіональній безпеці, які пропонується розглядати як спільне функціонування економічної, соціальної, екологічної та інституціональної підсистем, синергетичний ефект від взаємодії яких забезпечує стійкий, безпечний, сталий, конкурентоспроможний розвиток регіонів, території, громад і сприяє підвищенню якості життя населення, якості публічних послуг та публічного управління, інвестиційної привабливості тощо.

Список використаних джерел:

1. Луценко Ю.В. Поняття, система та класифікація видів безпеки в контексті міжнародного правопорядку. Соціально-правові студії. 2019. Вип. 4. С. 31–39. DOI: https://doi.org/10.32518/2617-4162-2019-4- 31-39.

2. Хаустова В.Є., Трушкіна Н.В. Класифікація загроз національній безпеці країни. Сучасні вектори розвитку України: забезпечення сталості та безпеки : збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції

(м. Київ, 28 жовтня 2024 р.). Чернігів : ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2024. DOI: https://doi.org/10.54929/conf_28_10_2024- 01-02.

3. Яременко О.І., Страхніцький Я.О. Теоретико-методичні основи забезпечення системи захисту критичної інфраструктури держави. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.1.38.

4. Жукова Н. В. Загрози та виклики забезпечення сталого розвитку малих міст в системі регіональної економічної безпеки України. Науковий часопис [Українського державного університету імені Михайла Драгоманова]. Серія 18. Економіка і право. 2015. Вип. 29. С. 66–73. URL: https://www. chasopys.law.npu.kiev.ua/archive/29/11.pdf.

СЕКЦІЯ 3
СУЧАСНІ ТРЕНДИ У РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Bezkhlibna A., Doct. of Econ., professor, National University «Zaporizhzhya Polytechnic»
Byelikova M., Ph.d. Ist. Sciences, associate professor Zaporizhzhya Institute of Economics and Information Technologies

EU ENVIRONMENTAL AND ENERGY EFFICIENCY REGULATIONS IN THE DEVELOPMENT OF THE EUROPEAN HOTEL SECTOR

In the coming five years, the European Union's initiatives concerning sustainability and energy efficiency are expected to considerably reshape the European hotel sector. With a clear focus on minimizing energy consumption, reducing carbon footprints, and decreasing waste production, the EU continues to promote environmentally responsible practices across all branches of the economy, including tourism [1–2]. The hospitality industry represents a vital component of Europe's economic landscape, generating more than €380 billion annually and employing over 10 million individuals. At the same time, hotels are recognized as large energy consumers, responsible for about 1% of the world's total energy use. Consequently, the EU has adopted a range of policies aimed at balancing ecological responsibility with continued economic growth. Since buildings contribute over one-third of greenhouse gas emissions within the EU, increasing energy efficiency and decreasing consumption have become essential to reaching the goal of climate neutrality by 2050.

To ensure progress, the EU has implemented specific frameworks promoting sustainable hotel management. The Energy Performance of Buildings Directive (EPBD) requires constant monitoring and improvement of energy performance, while the Waste Framework Directive (WFD) emphasizes waste minimization and recycling. Moreover, compliance with the EU Ecolabel enables hotels to obtain certification demonstrating their adherence to strict environmental standards. Issues regarding hotel construction standards and management in tourism have been analyzed in studies focusing on records management, national regulations, and service classification [3]. Other researchers have investigated the EU's broader

environmental ambitions – its efforts to mitigate climate change and stimulate sustainable development – within the framework of the European Green Deal [4–6]. Additional studies consider related aspects such as the influence of the Green Deal on industry, the use of digital twins in innovation, and the development of ecological communication strategies across European business environments [7–8].

The EU's Energy Efficiency Directive remains a cornerstone of investment policy in the hospitality sector, mandating a 32.5% improvement in energy efficiency by 2030. For hotels, this entails modernization through energy-saving lighting, advanced HVAC systems, integration of smart technologies, and the use of renewable energy such as solar or geothermal power. Though these upgrades require substantial upfront costs, they bring long-term economic advantages and appeal to an expanding market of eco-conscious travellers. According to the European Investment Bank (EIB), achieving EU-wide energy efficiency objectives in hospitality may demand up to €6 billion in annual investment until 2030. Such funding is indispensable for reducing both energy usage and greenhouse gas emissions. Hotels certified under ISO 14001 or holding the EU Ecolabel gain a significant marketing advantage, underscoring their commitment to environmental sustainability.

The EU's sustainability and energy efficiency policies are anticipated to substantially influence the European hotel industry in the coming years. Although adaptation may require significant investments, the resulting operational savings, improved competitiveness, and strengthened reputation among environmentally conscious guests make such measures advantageous. Certification systems like ISO 14001 and the EU Ecolabel represent important strategic tools, while EU funding programs offer critical financial assistance. The sector's alignment with these initiatives will not only help meet climate objectives but also drive inclusive regional growth and modernization of Europe's hospitality landscape.

References:

1. Bartolozzi, P. The impact of EU rules for energy efficiency in hotels. URL: https://www.skaleurope.org/news/the-impact-of-eu-rules-for-energy-efficiency-on-tourism/

2. Green and digital transition of tourism – construction of a hotel, URL: https://commission.europa.eu/projects/green-and-digital-transition-tourism-construction-hotel_en

3. Byelikova, M., Bezkhlibna, A., Holotin, Y. Dilovodstvo v turyzmi ta standarty: porivnialnyi analiz chotyryzirkovykh ukrainskykh ta turetskykh hoteliv [The Records Management in the Tourism and Standarts: Commparative Analysis of the Four Stars Ukrainian and Turkish Hotels]. Eastern Europe economy business and management. 2021. Issue № 2 (29). P.43–48.].

4. Bogojevic, S. Carbon removals, ecosystems and the European Green Deal. European Law Open 3, 2023. 199–208. URL: https://doi.org/10.1017/elo.2024.11

5. Achasova, A.O., Achasov, A.B. The European Green Deal and Prospects for Ukraine. Man and Environment. 2024. Issues of Neoecology 41, 33–56. URL: https://doi.org/10.26565/1992-4224-2024-41-03

6. Stefan-Andrei, G. The European Green Deal: are green alternatives reliable? Journal of Marine Technology and Environment. 2025. 1, 52-55 URL: https://doi.org/10.53464/JMTE.01.2025.09

7. Byelikova M., Bezkhlibna A. The Competitiveness of the Region's Ecosystem: The Digitalization and Tourism. Sustainable Development in Economics, Technology and Environmental Engineering. 2025. P. 177–186.

8. Byelikova, M., Bezkhlibna, A., Polyezhayev, Y. Information and Digital Business Security in Tourism as a Component of the Coastal Region Competitiveness. In: Semenov A, Yepifanova I, Kajanová J (eds) Data-Centric Business and Applications: Modern Trends in Financial and Innovation Data Processes. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies, 2023. Vol 6(1), Springer, Heidelberg, pp. 117–145.

Бурак В.Г. д.пед.наук, професорка кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Херсонський державний університет

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО МИСЛЕННЯ У ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ З ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ КРАФТОВОГО СПРЯМУВАННЯ

Сучасний розвиток харчової промисловості характеризується зростанням попиту на унікальні, екологічні та локально вироблені продукти — так звані крафтові вироби. У цьому контексті постає потреба у фахівцях нової формації, які володіють не лише технологічними знаннями, а й підприємницьким мисленням, здатні креативно підходити до виробництва, просування та управління малими бізнесами у сфері харчових технологій.

Як зазначено [1], крафтове виробництво є не просто технологічним процесом, а культурно-економічним явищем, що поєднує інновації, локальність та соціальну відповідальність. Саме тому підготовка таких фахівців має включати формування підприємницького типу мислення як базового елементу професійної компетентності.

Підприємницьке мислення — це система установок, що орієнтує особистість на ініціативу, інновації, готовність до ризику та здатність до самореалізації через створення цінності для суспільства. У контексті крафтових харчових технологій воно проявляється у вмінні:

бачити комерційні можливості у виробництві нішевих продуктів (овочевих, фруктових чипсів, ферментованих напоїв тощо);

оптимізувати технологічні процеси з урахуванням екологічності та якості;

ефективно застосовувати цифрові інструменти для маркетингу, продажів і комунікацій із клієнтами.

За дослідженнями [2], особливості технології крафтового виробництва вимагають від фахівця не лише глибокого знання процесів сушіння, ферментації чи консервації, а й уміння створювати інноваційні продукти зі

збереженням біологічної цінності, що є важливим чинником конкурентоспроможності.

Формування такого мислення у студентів вимагає переосмислення змісту освітніх програм, запровадження міждисциплінарного підходу, який поєднує знання з харчових технологій, економіки, маркетингу, IT та менеджменту.

Розвиток підприємницького мислення у майбутніх фахівців харчових технологій потребує інтеграції освітнього процесу з практичною діяльністю. До ефективних педагогічних методів належать:

Проєктне навчання, коли студенти розробляють власні міністартапи або створюють прототипи крафтових продуктів.

Дуальна освіта, що дозволяє поєднувати навчання з роботою на крафтових підприємствах.

Кейс-метод, орієнтований на аналіз реальних бізнес-ситуацій у сфері харчових технологій.

Інтеграція цифрових технологій — від використання штучного інтелекту для планування виробництва до застосування CRM-систем для обліку замовлень і клієнтів [3; 5].

Як зазначено [3], штучний інтелект стає каталізатором адаптації нових підходів у сфері обслуговування, у тому числі в харчових технологіях. Застосування цифрових рішень формує у студентів стратегічне мислення, орієнтоване на ефективність, клієнтоцентричність та сталий розвиток.

У добу цифрової економіки підприємницьке мислення невіддільне від уміння використовувати інформаційні технології для розвитку бізнесу. Бурак [5] підкреслює, що цифровізація відкриває нові можливості для малих підприємств сфери обслуговування, забезпечуючи гнучкість і конкурентні переваги. Для крафтових виробництв це означає здатність ефективно комунікувати з клієнтами через онлайн-канали, продавати через маркетплейси та формувати лояльність споживачів.

Водночас важливим аспектом сучасного підприємницького мислення є корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Як зазначено [4], розвиток здорового харчування, етичного виробництва та турботи про споживача є не лише бізнес-стратегією, а й проявом ціннісної культури підприємця. Освітній процес має формувати у студентів усвідомлення того, що підприємництво у сфері харчових технологій не може бути відокремлене від соціальної, екологічної та етичної складових.

Розвиток підприємницького мислення у здобувачів освіти за програмою «Професійна освіта (Крафтові виробництва та харчові технології)» доцільно реалізовувати через:

Модуль “Крафтовий бізнес” — навчальний блок, спрямований на розробку бізнес-моделей, брендингу та управління якістю.

Лабораторії підприємництва — створення навчально-виробничих центрів, де студенти мають змогу експериментувати з рецептурами, упаковкою та просуванням продукції.

Інкубатори крафтових стартапів — спільна діяльність університетів, бізнесу й місцевих громад.

Цифрові платформи — навчання роботі з онлайн-маркетингом, соціальними мережами, системами електронної комерції.

Інтеграцію міжнародного досвіду, зокрема аналіз моделей підтримки малого крафтового бізнесу в ЄС та США.

Таким чином, підприємницьке мислення формується не лише як набір знань і навичок, а як світоглядна позиція, що базується на ініціативності, творчості та відповідальності.

Підготовка фахівців з харчових технологій крафтового спрямування повинна виходити за межі традиційної технічної освіти. Формування підприємницького мислення є стратегічним напрямом модернізації освітнього процесу, що забезпечує конкурентоспроможність випускників на ринку праці, розвиток інновацій та сталого місцевого виробництва.

Наукові праці [1–5] доводять, що ефективна підготовка таких фахівців має спиратися на:

- синергію технологічних і підприємницьких компетентностей;
- інтеграцію цифрових технологій у виробничі процеси;
- виховання етичної та соціально відповідальної позиції підприємця.

Розвиток крафтової харчової індустрії в Україні можливий лише за умови, що майбутні фахівці мислитимуть стратегічно, інноваційно та підприємницьки, перетворюючи ідеї на продукти, а знання — на економічну цінність.

Список використаних джерел:

1. Бурак В.Г. Крафтове виробництво рослинної продукції: концептуальні підходи й сучасні тенденції розвитку. Наука і техніка сьогодні (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Фізико-математичні науки», Серія «Техніка»). 2025. Вип. 9(50). С. 321–334. https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-9(50)-321-334

2. Бурак В.Г. Особливості технології виробництва крафтових овочевих і фруктових чипсів зі збереженням біологічної цінності. Наукові перспективи. 2025. № 9(63). С. 709–720. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9(63)-709-720

3. Бурак В. Г. Використання штучного інтелекту у сфері обслуговування: адаптація через упровадження. Наукові перспективи 2025. № 1(55). С. 661–673. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55)-661-673

4. Burak V. G. Corporate social responsibility in promotion of healthy nutrition: ethical and legal principles. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 7(47). С. 517–527. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-517-527

5. Бурак В. Г. Цифрова економіка та її роль у розвитку підприємств сфери обслуговування: закордонний досвід. Актуальні питання у сучасній науці. 2025. № 3(33). С. 30–46. https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-3(33)-30-46

Олександр Волошин, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,Херсонський державний університет
Альона Сорокіна, викладачка кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Херсонський державний університет

ВИННИЙ ТУРИЗМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ АГРАРНОЇ ЕКОНОМІКИ ПІВДЕННИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Сучасний розвиток сільських територій Півдня України потребує пошуку нових інструментів економічного відновлення, диверсифікації джерел доходів та підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору. В умовах поствоєнної реконструкції, кліматичних викликів і трансформації ринкових відносин зростає значення таких форм економічної діяльності, які поєднують традиційне виробництво з інноваційними підходами до сталого розвитку. Одним із перспективних напрямів є винний туризм, що базується на синергії аграрного виробництва, гастрономії, культури та рекреації.

Винний туризм є однією з найдинамічніших форм сільського туризму в Європі, де він сприяє створенню робочих місць, підвищенню вартості локальних продуктів і збереженню культурної спадщини. Для України, зокрема її південних регіонів — Одещини, Миколаївщини та Херсонщини, – розвиток винного туризму може стати ефективним інструментом диверсифікації аграрної економіки, зміцнення місцевих громад та стимулювання підприємницької активності.

Диверсифікація аграрної економіки передбачає розширення видів діяльності сільських підприємств шляхом поєднання виробництва сільськогосподарської продукції з переробкою, логістикою, торгівлею, туризмом та рекреаційними послугами. У цьому контексті винний туризм виступає формою економічної інтеграції між первинним сектором (вирощування винограду), вторинним (переробка й виробництво вина) та

третинним (туристичні та культурні послуги). Такий підхід дозволяє формувати нові ланцюги доданої вартості на місцевому рівні.

Основними принципами економічної моделі винного туризму є: локалізація виробництва – використання місцевої сировини, робочої сили, матеріалів і технологій; інтеграція з культурною спадщиною – відтворення традицій виноробства, дегустацій, свят урожаю; сталий розвиток – мінімізація екологічного впливу, енергоефективність, збереження ландшафтів; мультиплікативний ефект – формування додаткових економічних потоків у суміжних галузях (транспорт, харчування, сувенірна продукція, готельний бізнес).

Досвід провідних виноробних регіонів світу (Тоскана, Бордо, Долина Напа, Балатон) демонструє, що винний туризм може забезпечувати до 20 – 30% доходу від загального аграрного виробництва регіону, створюючи синергетичний ефект між фермерством і туризмом.

Південні регіони України мають унікальні природно-кліматичні та історико-культурні умови для розвитку винного туризму. Традиції виноробства Одещини, Миколаївщини, Херсонщини, а також наявність дегустаційних залів, винних фестивалів, гастрономічних локацій і крафтових виробництв формують базу для створення винно-гастрономічних маршрутів.

Інтеграція винного туризму в економіку регіону може реалізовуватися через такі напрями:

Формування туристичних кластерів – поєднання виноробних підприємств, ферм, ресторанів і садиб у спільні маршрути («Дорога вина та смаку Бессарабії», «Винні шляхи Херсонщини»).

Партнерство між бізнесом і громадами – створення кооперативів для розвитку інфраструктури, маркетингу та спільного брендування територій.

Розвиток винних фестивалів і ярмарків – організація подій, які залучають внутрішніх і зовнішніх туристів, стимулюючи споживання місцевої продукції.

Освітні та культурні ініціативи – створення шкіл сомельє, майстер-класів з виноробства, екоекскурсій.

Економічні вигоди від розвитку винного туризму включають: зростання доходів фермерів і переробників завдяки прямому продажу продуктів; підвищення зайнятості у сфері гостинності, логістики, культури; активізацію інвестицій у малий бізнес; стимулювання експорту локальних вин під регіональними брендами.

Позитивним прикладом є ініціатива «Дороги вина та смаку Української Бессарабії», реалізована за підтримки ЄС, що об'єднала понад 40 виробників і туристичних об'єктів Одеської області. Цей проєкт показав, що винний туризм може стати економічним драйвером навіть для депресивних сільських територій.

Винний туризм виступає не лише інструментом диверсифікації аграрної економіки, але й каталізатором сталого регіонального розвитку Півдня України. Його впровадження сприяє зміцненню економічної стійкості громад, збереженню культурної спадщини, розширенню можливостей для малого бізнесу та підвищенню інвестиційної привабливості регіонів.

Для ефективного розвитку цього напряму необхідна підтримка з боку держави, місцевого самоврядування та міжнародних партнерів через програми розвитку сільського туризму, фінансування інфраструктурних проєктів і створення системи сертифікації винних маршрутів. У перспективі винний туризм може стати важливою складовою економічної реінтеграції південних регіонів України в європейський туристичний простір.

Список використаних джерел:

1. Державне агентство розвитку туризму України (2024). Аналітичний звіт про розвиток гастрономічного туризму в Україні. Київ. https://www.tourism.gov.ua

2. Kormyshkina I. (2025). Economic potential of the wine industry in the context of EU integration. Scientific Horizons, №28 (3).

Гедін М.С. к.і.н., доцент, доцент кафедри психології і туризму, Київський національний лінгвістичний університет

СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ДІЛОВОГО ТУРИЗМУ

Як відомо, MICE-туризм, або діловий туризм являє собою значний сегмент туристичного ринку, який обслуговує ділові та корпоративні зустрічі. Кожен з них відображає окремий аспект бізнес-орієнтованих подорожей, включаючи ділові зустрічі, конференції, виставки та ярмарки. Оскільки все більше компаній використовують заходи для залучення своїх команд, прийому партнерів або демонстрації продуктів, ця форма туризму останнім часом стає популярнішою.

Ринок MICE-туризму фактичноо є підвидом туристичного бізнесу, що спеціалізується на ділових заходах. Цей спеціалізований ринок підтримує торговельні виставки, бізнес поїздки, планування, організацію та проведення ділових зустрічей. Кожна з цих категорій – зустрічі, бізнес поїздки, конференції та виставки – представляє собою аспект подорожей, пов’язаних з бізнесом[1].

Окрім основних категорій, розглянутих вище, MICE-туризм зазнав розвитку кількох підтипів, що задовольняють різні потреби ділових відвідувачів: Поєднуючи особисті та віртуальні компоненти, гібридні заходи дозволяють гостям взаємодіяти як дистанційно, так і на місці. Під час пандемії COVID-19 ця тенденція помітно поширилася і залишається сильною, оскільки надає учасникам можливість адаптуватися. Діловий туризм є фактично орієнтованим на сталий розвиток. Поєднуючи бізнес з відпочинком, заходи забезпечують захопливі заходи, включаючи пригодницький туризм, тімбілдинг та культурні зустрічі[2].

Управління всією логістикою конференції чи великого заходу покладається на професійного організатора конференцій (PCO). Його обов'язки охоплюють реєстрацію та роботу зі спікерами, а також маркетинг та оцінку після заходу. Обов'язок PCO полягає в тому, щоб гарантувати

належну координацію заходу, оптимізуючи таким чином враження учасників та досягаючи цілей організаторів.

Менший бізнес або організатори, які стежать за бюджетом, можуть зіткнутися з труднощами у проведенні MICE-заходів, оскільки вони зазвичай вимагають значних витрат на оренду приміщення, транспорт, проживання та інші послуги. Організація MICE-заходів вимагає ретельної підготовки та координації багатьох елементів, включаючи налаштування технологій, харчування та транспорт. Будь-який недолік може вплинути на результат заходу. MICE-заходи повинні змінюватися відповідно до зростаючої уваги до сталого розвитку шляхом зменшення їхнього впливу на навколишнє середовище. Це може ускладнити планування заходів шляхом включення питань управління сміттям, підтримки сталого транспорту та вибору екологічно чистих місць проведення.

MICE-туризм сприяє розвитку місцевої економіки, залучаючи гостей, які витрачають гроші на проживання, транспорт, харчування та розваги. Цей потік гостей допомагає місцевому бізнесу та створює робочі місця. Організація ділового туризму надає учасникам чудові можливості для спілкування з діловими партнерами, потенційними клієнтами та експертами галузі. Частими результатами такого спілкування є партнерства, співпраця та майбутні комерційні операції. Видимість бренду: Організація або участь у MICE-заходах є чудовою маркетинговою стратегією для бізнесу та організацій, оскільки дозволяє світовій аудиторії побачити продукти чи послуги, підвищуючи впізнаваність бренду.

Одним із найважливіших подій є зростання віртуальних та гібридних подій. Прямі трансляції, віртуальна реальність та інтерактивні додатки, серед інших технологічних розробок, змінюють досвід MICE та підвищують доступність та зацікавленість гостей. Сталий розвиток також є сучасним трендом ділового туризму, хоча тут слід зазначити що подібний тренд був і залишається актуальним завжди: Від вибору екологічно чистих місць до скорочення відходів та підтримки екологічно чистих видів транспорту, все

більше заходів MICE впроваджують заходи сталого розвитку. Вибираючи місця та партнерів для MICE, сталий розвиток починає виходити на перший план для бізнесу. Bleisure Travel: Поєднання бізнесу з відпочинком стає все більш поширеним серед учасників MICE [3]. Цей тренд «Bleisure Travel» дозволяє учасникам продовжити свої ділові поїздки та досліджувати сусідні місця, тим самим покращуючи загальний досвід та забезпечуючи баланс між роботою та особистим життям.

Отже, незважаючи на об'єктивні труднощі, попит на MICE-заходи зростає, оскільки компанії все більше усвідомлюють цінність особистих контактів, конференцій та стимулюючих поїздок. Найкращі місця для MICE-подорожей мають першокласну інфраструктуру, легкий доступ, різноманітні допоміжні послуги та поєднання ділових та розважальних заходів, що гарантує, що як організатори, так і учасники отримають повноцінну поїздку. Знання різних видів MICE-заходів, труднощів їх планування та найновіших тенденцій дозволить компаніям та організаторам заходів приймати мудрі рішення, які гарантують успіх та вплив їхньої діяльності. MICE-туризм може сприяти розвитку місцевого бізнесу, міжнародної співпраці та комерційного успіху, обравши правильне місце проведення та співпрацюючи з професіоналами.

Список використаних джерел:

1. MICE Tourism For Business Success (2023, 21 September) https://www.worldwidetravel-lb.com/blog/20/mice-tourism-for-business-success
2. MICE Tourism: A Strategic Blend of Business and Travel https://rootytrip.com/en/mice-tourism/
3. Attracting MICE: Business Tourists' Perceptions of Destinations (2017, 13 April) https://www.jmmnews.com/attracting-mice-business-tourists-perceptions-destinations/

Бурак В.Г. д.пед.наук, професорка кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Херсонський державний університет
Горшков С.О. здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа», Херсонський державний університет

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ISO 9001 У ДІЯЛЬНІСТЬ РЕСТОРАНУ «ДОБРИЙ ГРУЗИН»

В умовах посилення конкуренції та змін споживчих очікувань питання підвищення якості послуг стає ключовим чинником сталого розвитку підприємств ресторанного бізнесу. Впровадження системи управління якістю ISO 9001 сприяє формуванню довіри клієнтів, оптимізації внутрішніх процесів та забезпеченню стабільності сервісу на всіх етапах взаємодії зі споживачем.

Як зазначено [1], гостинність у сучасній готельно-ресторанній сфері дедалі більше сприймається крізь призму міжкультурних стандартів якості, що зумовлює необхідність гармонізації сервісних процесів із міжнародними нормами.

Стандарт ISO 9001 передбачає формування політики якості, орієнтованої на задоволення потреб клієнтів, а також встановлення прозорих механізмів контролю процесів і постійного вдосконалення. Для ресторану «Добрий грузин» упровадження цієї системи означає перехід від інтуїтивного управління до науково обґрунтованої моделі розвитку.

Згідно з дослідженнями [2], цифрова економіка створює нові можливості для автоматизації процесів контролю якості, збору зворотного зв’язку від споживачів та аналітики даних. Це дозволяє вчасно виявляти відхилення у роботі персоналу та коригувати стандарти обслуговування.

Діагностика поточного стану. Аналіз чинних процесів, виявлення слабких місць у комунікації, обліку, контролі якості страв та рівня задоволеності клієнтів.

Розроблення політики та цілей у сфері якості.

Формулювання стратегічної мети — «Створення стабільного сервісу, що перевищує очікування гостей».

Стандартизація процесів.

Опис усіх операцій — від закупівлі сировини до подачі страв — відповідно до вимог ISO 9001.

Навчання персоналу.

Відповідно до підходів, запропонованих [5; 6], формування професійної готовності працівників до роботи у стандартизованому середовищі є запорукою ефективності системи управління якістю.

Інтеграція цифрових технологій.

Використання програмного забезпечення для відстеження виконання процедур, аналізу показників ефективності, обліку скарг і пропозицій клієнтів [3].

Аудит і постійне вдосконалення.

Проведення внутрішніх перевірок, збір відгуків клієнтів і коригування стандартів згідно з реальними результатами.

Як підкреслено [4], сучасна система управління якістю у сфері обслуговування тісно пов’язана з принципами корпоративної соціальної відповідальності. Для ресторану «Добрий грузин» це означає не лише забезпечення високої якості страв, але й дотримання етичних норм — використання безпечних продуктів, зменшення харчових відходів, повага до працівників і клієнтів:

- підвищення рівня задоволеності клієнтів;
- зниження операційних витрат завдяки стандартизації процесів;
- підвищення мотивації та відповідальності персоналу;

- зміцнення репутації бренду «Добрий грузин» як стабільного та якісного закладу;
- вихід на нові ринки та розширення кола постійних гостей.

Впровадження системи управління якістю ISO 9001 у ресторан «Добрий грузин» є стратегічно важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності закладу. Системний підхід до якості забезпечує не лише вдосконалення внутрішніх процесів, а й підсилює довіру клієнтів, формуючи сучасний імідж ресторану. Ефективне впровадження можливе за умови професійної підготовки персоналу, використання цифрових інструментів контролю та орієнтації на цінності сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Бурак В.Г. Крос-культурні відмінності у сприйнятті гостинності в туристичній галузі: виклики для менеджерів готельно-ресторанної сфери. Наукові перспективи. 2025. № 7(61). С. 449–462. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-7(61)-449-462
2. Бурак В. Г. Цифрова економіка та її роль у розвитку підприємств сфери обслуговування: закордонний досвід. Актуальні питання у сучасній науці. 2025. № 3(33). С. 30–46. https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-3(33)-30-46
3. Бурак В. Г. Використання штучного інтелекту у сфері обслуговування: адаптація через упровадження. Наукові перспективи 2025. № 1(55). С. 661–673. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55)-661-673
4. Burak V. G. Corporate social responsibility in promotion of healthy nutrition: ethical and legal principles. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 7(47). С. 517–527. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-517-527
5. Бурак В.Г. Компоненти готовності майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи до професійної діяльності. Педагогічні науки. 2021. № 94. С. 57–65. URL: https://ps.journal.kspu.edu/index.php/ps/article/view/4384/3879
6. Бурак В.Г. Особливості професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи в сучасних економічних умовах. Актуальні питання гуманітарних наук. 2021. № 35. Том 1. С. 276–282. URL: http://www.aphn-journal.in.ua/archive/35_2021/part_1/45.pdf

Бурак В.Г. д.пед.наук, професорка кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Херсонський державний університет
Довгій О.С. здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності А5 Професійна освіта (за спеціалізаціями), Херсонський державний університет

КРАФТОВЕ ВИРОБНИЦТВО МЕДУ ЯК СКЛАДОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Розвиток крафтового виробництва меду має велике значення для стійкого економічного та соціального розвитку сільських територій: це джерело додаткового доходу, засіб збереження біорізноманіття через запилення культур та важливий елемент локальної гастрономічної ідентичності. Учасники ринку дедалі більше орієнтуються на фермерську і преміальну нішу, де крафтовість і регіональна автентичність — ключові конкурентні переваги (Бурак, 2025).

Мета — визначити роль крафтового виробництва меду для сталого розвитку сільських територій та запропонувати практичні заходи підтримки пасічників і локальних брендів. Завдання: 1) проаналізувати економічні і екологічні ефекти крафтового бджільництва; 2) визначити маркетингові механізми підвищення доданої вартості продукції; 3) сформулювати інституційні рекомендації для підтримки регіональних ініціатив.

Крафтове виробництво в агросекторі розглядається як підхід, що поєднує збереження біологічної цінності сировини, пріоритет якості над масовістю та орієнтацію на локальний ринок і туризм. Концептуальні підходи до крафтового виробництва рослинної продукції (Бурак, 2025) корисні для побудови моделі крафтового меду, бо підкреслюють роль рецептурної/технологічної унікальності, контролю якості і місцевої ідентичності у створенні доданої вартості.

Крафтові виробники меду можуть отримувати преміальну маржу завдяки: унікальним сортам і місцю походження (географічні позначення), обмеженим партіям продукції, естетичній упаковці та історії бренду. Малі підприємства й кооперативи здатні комбінувати ресурси для сертифікації, спільних продажів і виходу на регіональні ринки, що знижує транзакційні витрати і підвищує конкурентоспроможність.

Бджільництво є ключовим для запилення сільськогосподарських культур і підтримки біорізноманіття, що має довгострокові позитивні ефекти для продуктивності земель. Соціально — крафтове виробництво створює робочі місця (пасічники, фасувальники, маркетологи, екскурсоводи), стимулює розвиток агротуризму і формує локальні гастрономічні кластери. Технологічні підходи до збереження біологічної цінності у продуктах рослинного походження (наприклад, у випробуваних технологіях для чипсів) показують, що інноваційні методи переробки і збереження якості можуть бути адаптовані й для продуктів бджільництва, щоб зберегти корисні властивості й ароматичні характеристики (Бурак, 2025).

Ефективний бренд крафтового меду будується на трьох китах: 1) автентичність (історія регіону і пасічника); 2) прозорість (маркування, аналізи якості); 3) досвід (дегустації, тури на пасіку). Рекомендовані інструменти: створення локальних ТМ, участь у фермерських ярмарках, digital-присутність (контент про процес виробництва), дегустаційні заходи й сертифікація, що підтверджує якість. Кооперативні платформи дозволяють малим виробникам отримати доступ до лабораторій, пакування й маркетингових сервісів.

Інституційна підтримка та рекомендації. Для посилення ролі крафтового меду у сталому розвитку сіл варто:

- стимулювати створення регіональних кооперативів пасічників і мікробізнесів;
- фінансово підтримувати доступ до мікрокредитів і грантів на обладнання для фасування та сертифікацію;

- забезпечити доступ до мобільних лабораторій для контролю якості;
- інтегрувати крафтове бджільництво в програми агротуризму та локального брендування;
- проводити навчальні програми з сучасних технологій переробки та просування продукції.

Ризики та способи їх мінімізації. Основні ризики: кліматична залежність, сезонність доходів, фрагментація виробництва й низька інформованість споживачів. Мінімізувати ризики допомагає кооперація, страхування пасік, диверсифікація продуктового портфеля (продукти переробки меду, медові вироби) та посилення споживчої обізнаності через просвітницькі кампанії.

Крафтове виробництво меду — багатовимірний інструмент сталого розвитку сільських територій: воно поєднує економічну додану вартість, екологічні переваги та соціальну стабільність. Інтеграція концептуальних підходів до крафтового виробництва (Бурак, 2025) із практичними програмами підтримки може значно підвищити роль пасічництва у локальному розвитку та створенні регіональних брендів.

Список використаних джерел:

1. Бурак В.Г. Крос-культурні відмінності у сприйнятті гостинності в туристичній галузі: виклики для менеджерів готельно-ресторанної сфери. Наукові перспективи. 2025. № 7(61). С. 449–462. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-7(61)-449-462

2. Бурак В. Г. Цифрова економіка та її роль у розвитку підприємств сфери обслуговування: закордонний досвід. Актуальні питання у сучасній науці. 2025. № 3(33). С. 30–46. https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-3(33)-30-46

3. Бурак В. Г. Використання штучного інтелекту у сфері обслуговування: адаптація через упровадження. Наукові перспективи 2025. № 1(55). С. 661–673. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55)-661-673

4. Бурак В.Г. Крафтове виробництво рослинної продукції: концептуальні підходи й сучасні тенденції розвитку. Наука і техніка сьогодні (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Фізико-

математичні науки», Серія «Техніка»). 2025. Вип. 9(50). С. 321–334. https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-9(50)-321-334

5. Бурак В.Г. Особливості технології виробництва крафтових овочевих і фруктових чипсів зі збереженням біологічної цінності. Наукові перспективи. 2025. № 9(63). С. 709–720. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9(63)-709-720

Dotsenko Yuliia, Ph.D. technical Sciences, associate professor of the department of descriptive geometry and engineering graphics, Odesa State Academy of Civil Engineering and Architecture, Odesa
Sydorova Nataliia, Ph.D. technical Sciences, associate professor, associate professor of the department of descriptive geometry and engineering graphics, Odesa State Academy of Civil Engineering and Architecture, Odesa

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HOSPITALITY: PERSONALIZATION OF SERVICE IN ODESSA

The hospitality industry is one of the most dynamic sectors of the modern economy [1; 2]. It directly responds to global challenges, social transformations and technological innovations. The use of artificial intelligence (AI) in this area is becoming not just a trend, but a necessity, as it allows to increase the efficiency of management, quality of service and the level of comfort of visitors [3; 4].

Odesa is a historical and cultural center of Ukraine, known for its tourism potential, hotel and restaurant culture and unique architectural heritage. In modern conditions, the city needs to modernize the hospitality system taking into account the latest technologies that contribute to both the restoration of damaged infrastructure and the creation of innovative spaces for residents and guests.

Artificial intelligence in the hospitality sector performs a number of key functions:

Personalization of service: analysis of data on previous preferences of guests, forecasting their needs, automatic adjustment of lighting, temperature, musical accompaniment in hotel rooms.

Optimization: automatic control of energy consumption, climate, security; distribution of personnel according to real needs.

Marketing and communication: AI chatbots for booking, online consultations, individual recommendations, which form a new level of interaction between the brand and the client.

The role of AI in environmental design is also important. With the help of generative algorithms, it is possible to create interior concepts that adapt to the mood, style or emotional state of the user.

In Odesa hotels, it is already possible to implement “smart” spaces today — those that change the color palette, lighting intensity or background music depending on the time of day or event. In the future, this will allow creating emotionally sensitive interiors in which artificial intelligence acts as a co-author of the design solution. In the context of the reconstruction of urban facilities after war destruction, such technologies will help to combine historical architecture with innovative approaches — for example, in the restoration of facades, planning of internal spaces, and the creation of tourist information hubs.

For Odesa, it is especially relevant to combine AI technologies with the cultural authenticity of the city: to implement intelligent systems in hotels in the historical center, to develop interactive exhibition spaces with visual support, to use AI to manage tourist flows in the area of Primorsky Boulevard, Potemkin Stairs and the coast. Thus, AI not only automates processes, but also becomes a new philosophy of hospitality design - individual, adaptive, sensitive to human needs and the context of the place.

The use of artificial intelligence in the field of hospitality on the example of Odesa demonstrates the potential of combining technology and creativity. Personalized service, intelligent environmental design and adaptive solutions open the way to creating an innovative hospitality ecosystem, centered on comfort, emotional connection and cultural identity. Odesa, as a tourist city with a strong historical base, can become a laboratory for implementing new AI solutions in the field of tourism, hotel and restaurant business, and urban design, forming a modern image of Ukrainian hospitality in the world.

References:

1. Filipchuk, S. (2025). Innovatsiinyi rozvytok industrii hostynnosti Ukrainy v umovakh nevyznachenosti. Ekonomika ta suspilstvo, (77). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-16 https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6352/6295

2. Industriia hostynnosti: stan, tendentsii rozvytku ta praktyky v umovakh viiny. (2024). Zbirnyk tez dopovidei. Zaporizhzhia: Zaporizkyi natsionalnyi universytet. https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi80/0060214.pdf

3. Sheiko, Yu. (2024). Shtuchnyi intelekt yak instrument personalizatsii posluh industrii hostynnosti. Ekonomika ta suspilstvo, (64). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-68 https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4279/4204

4. Redko, V. Ye., & Slyvenko, V. A. (2024). Perevahy vykorystannia tekhnolohii shtuchnoho intelektu v hostovomu tsykli obsluhovuvannia v hoteli. Problemy suchasnykh transformatsii, (15). https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-12-01 https://www.reicst.com.ua/pmt/article/download/2024-15-12-01/2024-15-12-01/13903

Євтухов А.І., здобувач першого (бакалаврського) рівня, кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Науковий керівник: Сорокіна А.М., викладачка кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ У КРАФТОВОМУ ВИРОБНИЦТВІ

Крафтове виробництво, що ґрунтується на принципах індивідуальності, локальності та високої якості, сьогодні стає одним із найдинамічніших сегментів харчової індустрії. Його розвиток зумовлений прагненням споживачів до натуральних, екологічних та унікальних продуктів, створених із використанням сучасних технологій та традиційних методів обробки.

У сучасних умовах ринку ключовим фактором успіху крафтового виробництва є впровадження технологічних інновацій, які забезпечують підвищення якості, безпечності й стабільності продукції при збереженні її автентичності. Це стосується автоматизації процесів, використання інтелектуальних систем контролю, енергоощадних технологій та інноваційного пакування [3].

Інновації в крафтовій індустрії охоплюють усі етапи виробництва – від вибору сировини до пакування готового продукту. Їхнє завдання полягає у поєднанні традиційного ремісничого підходу з сучасними технологічними рішеннями, що гарантують стабільність якості, безпечність і привабливість продукції [4]. Розглянемо ключові технологічні інновації у крафтовому виробництві (табл.1).

Застосування інновацій дає змогу створювати нову генерацію крафтових продуктів – безпечних, натуральних, технологічно досконалих і привабливих для споживача [2; 5].

Таблиця 1

Ключові технологічні інновації у крафтовому виробництві

Напрям інновації	**Приклади впровадження**	**Очікувані результати**
Біотехнологічні процеси	Використання заквасок, ферментів, пробіотиків	Підвищення харчової цінності, створення функціональних продуктів
Енергоощадні технології	Низькотемпературне сушіння, рекуперація тепла	Зниження енергоспоживання, стабільна якість продуктів
Інформаційні технології	Системи контролю параметрів, QR-ідентифікація продукту	Прозорість виробництва, підвищення довіри споживачів
Екологічні технології	Переробка відходів, біорозкладне пакування	Зменшення негативного впливу на довкілля
Нанотехнології у зберіганні	Використання наноплівок, інтелектуального пакування	Збільшення терміну придатності без консервантів

Сучасні українські виробники активно використовують такі рішення, як:

- автоматизовані міні-лінії для сироваріння, мікропивоваріння, виробництва соусів і напоїв;
- ферментаційні технології для створення нових видів хліба, сирів, ковбас, ферментованих напоїв;
- системи контролю HACCP та IoT-технології для моніторингу процесів у режимі реального часу;
- упакування з біополімерів, що розкладається природним шляхом і продовжує термін зберігання продуктів;
- використання локальної сировини як елемента формування унікальності регіональної гастрономії [3; 4].

Основними проблемами залишаються висока вартість обладнання, недостатня державна підтримка малих виробників, обмежений доступ до сучасних технологій та лабораторного контролю, а також нестача фахівців, які володіють інноваційними харчовими технологіями [2; 5].

Перспективи розвитку полягають у створенні регіональних крафтових технологій, розширенні партнерств із закладами освіти, залученні інвестицій у сферу досліджень і впровадженні «зелених» інновацій у харчовому виробництві.

Отже, інноваційні технології є рушійною силою розвитку крафтового виробництва в Україні. Вони дозволяють поєднати традиційні рецептури з сучасними вимогами до якості, безпечності та сталого розвитку. Впровадження технологічних рішень створює можливості для підвищення конкурентоспроможності крафтових підприємств, формування позитивного іміджу українських виробників і розвитку гастрономічної культури регіонів.

Список використаних джерел:

1. Івашина Л. «Крафтові сири як перспективний екопродукт». Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2023. URL: https://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/83 journals.chdtu.ck.ua
2. Чумак І. В. «Основні тренди розвитку харчових інновацій у контексті українського та світового державотворення». Теорія та історія публічного управління. 2022. DOI: https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.1/03
3. «Інноваційні технології і підвищення ефективності виробництва харчових продуктів: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції. Умань, 2023.» URL: https://ft.udau.edu.ua/assets/files/2023/zbirnik-2023-.pdf ft.udau.edu.ua
4. Інноваційні аспекти розвитку харчової промисловості (Україна). Проблеми економіки підприємництва України. URL: https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/96973 ppeu.stu.cn.ua
5. Деякі аспекти розвитку крафтового виробництва в Україні. Baltic Publishing.
6. URL: https://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/363/9887/20591-1?inline=1

Інкерманли А.С., здобувачка першого (бакалаврського) рівня, кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Науковий керівник: Сорокіна А.М., викладачка кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

ГАСТРОНОМІЧНА КУЛЬТУРА ТА ЛОКАЛЬНА ІДЕНТИЧНІСТЬ

Гастрономічна культура є не лише вираженням харчових практик певної спільноти, але й важливим маркером її локальної ідентичності. У контексті України, де регіональні традиції, продукти та кулінарні практики мають багатовікову історію, дослідження взаємозв'язку між гастрономією та самоідентифікацією набуває особливої актуальності. Наприклад, праця Ольга Казакевич досліджує роль кулінарних збірників у формуванні гастрономічної культури України у XVIII–XX ст.[1] У цьому дослідженні ми ставимо за мету: визначити, яким чином гастрономічні традиції регіонів України виступають елементом локальної ідентичності; проаналізувати чинники їх збереження та трансформації; а також окреслити перспективи використання гастрономічної культури в регіональному розвитку гостинності.

Локальна кухня відображає унікальні природні, історичні, соціальні характеристики території та слугує компонентом культурної ідентичності. Наприклад, стаття Н. М. Чорна «Локальна кухня як гастрономічний бренд туристичних дестинацій» розкриває, що локальна кухня віддзеркалює особливості конкретного регіону (ресурси, клімат, спадщина) і може слугувати брендом.
Також дослідження Юрій Майхрович підкреслює зв'язок між місцем, індивідом і соціумом як основу локальної ідентичності [4].

Розглянемо основні компоненти гастрономічної культури та їх вплив на локальну ідентичність (табл.1).

Таблиця 1

Основні компоненти гастрономічної культури та їх вплив на локальну ідентичність

Компонент	**Опис**	**Вплив на ідентичність**
Продукт-символ	Традиційна страва або інгредієнт (наприклад, борщ, локальний сир)	Створює впізнаваність регіону, слугує маркером «свого»
Кулінарна практика	Технологія приготування, святкові страви, ремесло	Зберігає історичну спадщину, формує культурні зв’язки
Культура споживання	Як, коли, з ким споживають страву; гастро-фестивалі	Стимулює громадську участь, створює соціальну приналежність
Туристичний формат	Дегустації, гастромаршрути, локальна кухня в гостинності	Підсилює бренд території, сприяє економічному розвитку

Дана таблиця демонструє, що гастрономічна культура містить кілька взаємопов’язаних рівнів, кожен із яких сприяє зміцненню локальної ідентичності.

У практичному просторі гастрономічні практики реалізуються через гастрофестивалі, тематичні маршрути, ресторани з акцентом на локальності. Наприклад, ініціатива Український центр культурних досліджень представила гастрономічну мапу України з локальними рецептами та культурними маршрутами. Інше дослідження – стаття «Ресторани української кухні як частина культурної ідентичності» авторки Евеліна Сіра – аналізує вплив ресторанів із традиційною кухнею на ресторанний бізнес та ідентичність [2,3].

Серед основних викликів – глобалізація гастрономії, стандартизація смаків, втрата традиційних рецептів; недостатня інтеграція гастрономічної культури у туристичні продукти; слабка інфраструктура гастро-туризму. Наприклад, дослідження Казакевич вказує, що кулінарні збірники XVIII–XX ст. фіксують модернізацію традицій і інтернаціоналізацію гастрономії. Перспективи включають розвиток гастромаршрутів з акцентом на

локальність, створення гастро-брендів територій, застосування культури місця в гостинності, просування локальної кухні як складової туристичної стратегії [1].

Отже, гастрономічна культура є потужним ресурсом для формування локальної ідентичності та просування території в контексті гостинності. Через продукти-символи, кулінарні практики та формати споживання формується унікальна культурна пропозиція, здатна стати конкурентною перевагою регіону. Удосконалення гастрономічних форматів і інтеграція їх у туристичну індустрію сприяють підвищенню культурно-економічного потенціалу території.

Список використаних джерел:

1. Казакевич О. Гастрономічна культура України у віддзеркаленні кулінарних збірників середини XVIII – початку XX століття. Актуальні питання суспільних наук та історії медицини. 2020, № 2. DOI: 10.24061/2411-6181.2.2020.182
2. Скалозубова Н. С. Гастрономічна культура українців у контексті сучасності. Кваліфікаційна робота. Івано-Франківськ: ХДУ, 2023. URL: https://ekhsuir.kspu.edu/handle/123456789/18944
3. Плюта О. Національна кухня як комплекс культурно-побутових традицій українців. Альманах «Культура і Сучасність». 2017, № 1. DOI: 10.32461/2226-0285.1.2017.148971
4. Чорна Н. М. Локальна кухня як гастрономічний бренд туристичних дестинацій. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2025, № 12. DOI: 10.32782/tourismhospcee-12-10

Бурак В.Г. д.пед.наук, професорка кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Херсонський державний університет
Ковбій В.В. здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 242 «Туризм і рекреація, Херсонський державний університет

ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ РЕКЛАМНОГО ІМІДЖУ ТУРИСТИЧНОГО БРЕНДУ «ОДІССЕЯ»

У сучасних умовах глобальної конкуренції формування позитивного іміджу туристичного бренду є ключовим чинником успішного просування туристичного продукту. Рекламний імідж визначає сприйняття компанії клієнтами, впливає на їх довіру, вибір і рівень лояльності. Для туристичної агенції «Одіссея», яка позиціонує себе як бренд, орієнтований на якість обслуговування, екологічну свідомість і комфорт подорожей, побудова ефективного рекламного іміджу є визначальною умовою конкурентоспроможності.

Як зазначено [1], сучасна модель туристичного бізнесу неможлива без інтеграції принципів сталого розвитку та відповідальної комунікації зі споживачами. Це безпосередньо відображається в стратегіях побудови бренду, який має бути не лише комерційно привабливим, а й етичним і соціально значущим.

Рекламний імідж туристичної агенції — це цілісна система уявлень споживачів про компанію, що формується під впливом маркетингових повідомлень, візуального стилю, tone of voice, соціальної активності та клієнтського досвіду. Для «Одіссеї» основними характеристиками іміджу є:

- довіра (відкритість у комунікаціях, чесність у пропозиціях);
- інноваційність (використання сучасних цифрових інструментів реклами);
- сталість (акцент на екоорієнтовані подорожі та соціальну відповідальність).

Як підкреслено [2], сталий туризм формує позитивне ставлення до бренду через відповідальне ставлення до довкілля та турботу про добробут мандрівників. Таким чином, реклама має не лише інформувати, а й виховувати ціннісне ставлення до подорожей.

У добу цифрової економіки рекламні комунікації значною мірою реалізуються через онлайн-канали — соціальні мережі, відеоконтент, блогінг, інтерактивну рекламу. Згідно з дослідженням [3], цифрові технології дозволяють туристичним компаніям не лише зменшити маркетингові витрати, а й створити ефективний механізм персоналізованого спілкування з клієнтом.

Для «Одіссеї» ключовими інструментами цифрового іміджу стали:

- сторінки у соціальних мережах із акцентом на візуальний контент (Instagram, Facebook, TikTok);
- таргетована реклама, що базується на поведінковому аналізі користувачів;
- впровадження онлайн-чату з консультантами та чат-ботів.

Упровадження елементів штучного інтелекту для аналізу запитів і відгуків клієнтів дає змогу оперативно реагувати на зміни споживчих потреб і коригувати рекламні повідомлення [4]. Це формує відчуття залученості клієнта та зміцнює довіру до бренду.

Важливою особливістю сучасної реклами є поєднання комерційної та соціальної функцій. Як зазначено [5], принципи корпоративної соціальної відповідальності мають стати основою просування послуг, адже саме етичність і прозорість створюють довготривалу лояльність.

Отже, побудова рекламного іміджу туристичного бренду «Одіссея» базується на гармонійному поєднанні цифрових технологій, етичних принципів, соціальної відповідальності та сталого підходу до туризму. Успішна комунікаційна стратегія передбачає:

Створення цілісного образу бренду, який викликає довіру та емоційний зв’язок.

Активне використання digital-інструментів і персоналізованої реклами.

Підтримку позитивної громадської репутації через соціальні ініціативи.

Таким чином, рекламний імідж стає не лише елементом маркетингу, а й механізмом формування довгострокових відносин між туристичною агенцією та її клієнтами, що забезпечує стійкість бізнесу навіть у періоди ринкової нестабільності.

Список використаних джерел:

1. Бурак В.Г., Сорокіна А.М. Європейські ініціативи та стандарти сталого туризму. Успіхи і досягнення у науці. 2025. Вип. 1(11). С. 837–848. https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-837-848

2. Бурак В.Г., Сорокіна А.М. Вплив сталого туризму на здоров'я мандрівників у країнах Європейського Союзу. Наука і техніка сьогодні (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Фізико-математичні науки», Серія «Техніка»). 2025. Вип. 1(42). С. 267–277. https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-1(42)-267-277

3. Бурак В. Г. Цифрова економіка та її роль у розвитку підприємств сфери обслуговування: закордонний досвід. Актуальні питання у сучасній науці. 2025. № 3(33). С. 30–46. https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-3(33)-30-46

4. Бурак В. Г. Використання штучного інтелекту у сфері обслуговування: адаптація через упровадження. Наукові перспективи 2025. № 1(55). С. 661–673. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55)-661-673

5. Burak V. G. Corporate social responsibility in promotion of healthy nutrition: ethical and legal principles. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 7(47). С. 517–527. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-517-527

6. Бурак В.Г. Особливості професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи в сучасних економічних умовах. Актуальні питання гуманітарних наук. 2021. № 35. Том 1. С. 276–282.

Козловська Л.В., здобувачка 2 курсу РВО «Магістр», Херсонський державний університет

«ЧАКЛУНСЬКИЙ» (WITCHCRAFT) ТУРИЗМ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМ СУЧАСНОЇ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

В умовах жорсткої конкуренції на світовому туристичному ринку кожне туристичне підприємство прагне здобути стійку позицію, розширити клієнтську базу для забезпечення оптимального рівня прибутків. Для досягнення цієї мети чимало підприємств орієнтуються на створення ексклюзивного туристичного продукту, звертаючись до спеціалізованих видів туризму.

Модерний турист у пошуках нових вражень поступово втрачає інтерес до традиційних продуктів, які пропонує рекреаційний, пізнавальний, розважальний туризм. Чимало туристів прагнуть отримати унікальний туристичний досвід, пережити незабутні емоції, гострі відчуття, занурившись у світ сакральних практик минулого та сучасного. Суттєво розширити світоглядні горизонти, мобілізувати людину до пошуків нових сенсів дозволяє «чаклунський» (witchcraft) туризм. Створені в межах цього напряму продукти зможуть задовольнити найбільш вибагливого туриста.

Перед сучасним туризмознавством постає актуальна проблема визначення сутності, специфіки, мотиваційних чинників, цільової аудиторії та перспектив подальшого розвитку «чаклунського» (witchcraft) туризму як нішевого виду туризму. Важливим завданням є розробка етичних стандартів використання «чаклунських» об’єктів, пошук нових форм генерування туристичного досвіду, який зміг би поєднати комерційну привабливість турів із шанобливим ставленням до культурної спадщини. Окремі аспекти теми висвітлюються у працях зарубіжних вчених, серед яких Г. Гуннарсдоттір, Г. Йоганнессон, М. Спікмен, А.М. Мунар. Але тематика «чаклунського» (witchcraft) туризму майже не опрацьована вітчизняними вченими.

Наразі віра в сучасному суспільстві залишається найціннішим товаром. Люди продовжують вірити в дива, їх вабить містичне та загадкове, хвилюють таємниці буття, сил природи. Результати досліджень доводять, що віра в чаклунство все ще є актуальним та поширеним явищем, особливо в Індії, країнах Африки та Латинської Америки. Соціальні проблеми, які виникають у зв`язку з «плинною сучасністю» (за З. Бауманом), зокрема, в особистому житті, стосунках з іншими людьми, на роботі часто спонукають людей до «чаклунських» подорожей [6, с. 52]. Люди щиро вірять, що завдяки магічним практикам зможуть їх успішно вирішити.

Щорічно в березні чимало туристів з різних регіонів Мексики та Сполучених Штатів Америки мандрують до міста Катемако (Мексика), щоб прийняти участь у чаклунських практиках білої та чорної магії під час проведення Міжнародного конгресу чаклунства [6, с. 36].

Саме для задоволення потреб вказаної численної категорії шукачів «сакральних знань», відповідей на виклики буденності у сфері туристичного обслуговування виник «чаклунський» (witchcraft) туризм. Зазвичай, його розглядають як окремий різновид «темного» туризму.

Термін « чаклунський» туризм не має конкретного автору чи дати появи. Поширенню цього терміну, як зазначає професорка релігії Лорел Цвіслер, посприяли трансформація образу відьми як слуги диявола до «бунтарки проти патріархального суспільства», популяризація культури відьом у масовій культурі, сумні сторінки історії «полювання на відьом», зростання інтересу серед населення до неоязичницьких релігій, створення тематичних парків розваг і розвиток тематичного туризму [7].

«Чаклунський» (witchcraft) туризм – специфічний вид туризму, який зосереджений на відвідуванні місць, які мають відношення до магії, езотерики, містики та окультизму. Головним його фундаментом є фольклор, а джерелом –міфологічна свідомість.

У межах «чаклунського» (witchcraft) туризму можна виділити такий напрям як «відьомський», котрий має гендерний прояв. Він глибоко

досліджений у науковій роботі копенгагенської бізнес-школи під керівництвом А.М. Мунар. Науковці провели аналіз цього прояву в соціальних мережах, зокрема Instagram, відгуках відвідувачів музеїв чаклунства [5].

Увагу споживачів продукту «чаклунського» (witchcraft) туризму привертають різноманітні атракції.

По-перше, це історичні місця, які мають зв’язок із чаклунськими практиками, судовими процесами над відьмами, наприклад, місця відьомських «шабашів», поселення, де мешкали звинувачені у чаклунстві, місця страт та могили відьом («Колодязь відьом» у м. Единбург у Шотландії, гора Броккен у Німеччині, шибениця Ернена у Швейцарії).

По-друге, музеї відьом, магії та чаклунства, магічні магазини, салони та лавки продажу магічних предметів і чаклунських трав (музей відьом у селі Престмон у Швеції, музей гуцульської магії м. Верховина та музей мольфарства м. Яремче в Україні, музей чаклунства в Корнуолі (Великобританія), музей магії у Парижі).

По-третє, карнавали, фестивалі, конгреси та інші подієві заходи, присвячені сучасним відьомським традиціям (відьомські збори, язичницькі свята, майстер-класи по виготовленню відьомських атрибутів), чаклунству та магії (язичницький фестиваль вогню Бельтайн у м. Единбург (Шотландія), карнавал Фастнахт у Базелі та Люцерні (Швейцарія).

Крім того, це місця, що, як вважається, випромінюють надприродну або містичну енергію, наприклад, стародавні пам'ятники або природні об'єкти, овіяні легендами про чаклунство, «місця сили» (велетенські камені на пляжі Ітагуасу у м. Флоріанополіс в Бразилії, Стоунхендж поблизу м. Солсбері в Англії, гора Пілатус в Швейцарії).

Прихильники «чаклунського» туризму взаємодіють з людьми, які вірять в магію і практикують чаклунство, такими як відуни, цілителі, мольфари, шамани або сучасні відьми, відьмаки (острів Сікіхор в республіці Філіппіни).

Загалом ресурсна база «чаклунського» туризму дуже різноманітна і представлена туристичними об’єктами в різних куточках світу.

Цільову аудиторію «чаклунського» туризму складають переважно дорослі люди 25-60 років із середнім та більше середнього доходом, вищою та середньою спеціальною освітою, які мають інтерес до фольклору, езотерики, окультизму, люди, які мають потребу у сакральних переживаннях. Згідно класифікації психолога С. Плога це також аллоцентрики («першовідкривачі»), прихильники тематичних перформансів. М. Мухіна відзначає, що у «чаклунські» тури поїдуть «сміливі, впевнені в собі туристки, що використовують будь-яку можливість подорожувати», а також жінки зі феміністичними поглядами, щоб «увійти в образ» під час прослуховування історій про відьом в музеях, відчути справжні емоції, уявляючи себе спаленою на багатті серед площі, або на шибениці з зашморгом на шиї [2, с. 154].

Багато туристів, наприклад, подібні переживання відчувають під час відвідування меморіала Стейлснет в Норвегії на березі Баренцевого моря. Цей меморіал увічнює пам’ять про 91 людину (77 жінок та дівчат, 14 чоловіків), яких було страчено під час судів над відьмами у Фіннмарку в XVII ст. Багатьох з них спалили на вогнищі [4].

На думку вчених, «темний» туризм, у тому числі «чаклунський» туризм, є одним із інструментів психологічного відновлення (ретрити, емоційно-спрямовані програми) для подолання травматичного досвіду, що має практичне значення в умовах сучасної України.

Однією з найбільш конкурентноспроможних туристичних дестинацій у сфері «чаклунського» туризму є місто Салем (США, штат Массачусетс), відоме судовими процесами над відьмами 1692 року. Наразі її називають «столицею Хелловіну», адже щороку у жовтні вона приваблює понад мільйон туристів [3] Тут пропонується чимало оригінальних туристичних продуктів. Наприклад, організатор Walks-US пропонує екскурсію «Бостон: Салем на човні – суди над відьмами та пішохідна екскурсія» для малої групи

до 14 осіб, тривалістю 7,5 годин, ціна від 129 USD за особу. Це симбіоз подорожі на човні з пішохідною прогулянкою [1]. У Салемі також можна відвідати такі екскурсії: «Сейлем: Путівка по барах з привидами» (2 години, 30 USD за особу), «Привиди Салема: відьма та злі шепоти» (1-1,5 години, 24 USD за особу) та багато інших, згідно відьомської тематики.

Подібні тури та екскурсії є популярними у Великобританії, Німеччині, Швейцарії, Іспанії (село Трасмос називають «іспанським Салемом») тощо. Це демонструє зростаючий інтерес у сучасних туристів до історії чаклунства та судових процесів над відьмами. Однак важливо, щоб при цьому організатори турів та екскурсій дотримувалися етичних стандартів. Надмірна комерціалізація історичної спадщини загрожує знеціненню пам'яті про безвинно засуджених на смерть у часи «полювання на відьом».

Наразі у сфері «чаклунського» туризму існують низка проблем:

- Недостатньо розроблена в сучасному туризмознавстві теоретична база організації «чаклунських» турів, зокрема в Україні.
- Необхідність покращення інфраструктурного забезпечення «чаклунських» турів (транспортний та інформаційний доступ до локацій, тематичне оформлення готелів та ресторанів).
- Адаптація атракційних об'єктів до запитів сучасних туристів (облаштування території, модернізація експозицій, розвиток майстер-класів).
- Професійне навчання спеціалізованих гідів.
- Впровадження цифрових технологій у процес організації турів (онлайн-резервування, створення тематичних порталів, розробка віртуальних турів по музеям, місцям пам'яті).
- Вирішення етичних питань для оптимального використання культурної спадщини в комерційних цілях.

На жаль, напрямок «чаклунського» туризму не набув суттєвого розвитку в Україні. Але завдяки потужній ресурсній базі (м. Львів, м. Київ,

м. Кам’янець-Подільський, Полісся, Закарпаття) має значні перспективи для розвитку.

Авторка доповіді впевнена, що він може бути впроваджений на практиці українськими туристичними підприємствами для підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг. Зокрема, в своїй магістерській роботі запропонувала проєкт міжнародного туру для українських споживачів під назвою «Магія Швейцарії: легенди, чаклунство й духи Альп». Він передбачає 7-денну подорож з України до Швейцарії, з унікальним маршрутом та насиченою програмою обслуговування – пішими прогулянками, відвідуванням музеїв відьом, легендарних місць на «чаклунську» тематику. Крім того, існують концептуальні ідеї наступних «чаклунських» турів та екскурсій: «Магічний Львів: стежками відьом, алхіміків та духів», «Лиса гора – місце шабашу», «Мольфари Карпат: між природою та магією».

Отже, «чаклунський» (witchcraft) туризм – це оригінальне явище, яке відображає інтерес людей до містичного та непізнаного, виконує розважальну та пізнавальну функції, дає можливість туристам познайомитися з місцевим колоритом, протистоїть проблемам «плинної сучасності», має гендерний прояв. Споживачі «чаклунських» турів виявляють інтерес до історії та культури, шукають духовного досвіду, саморозвитку, нових вражень та емоцій. Подальші наукові дослідження можуть бути спрямовані на вивчення перспектив розвитку «чаклунського» туризму в Україні з урахуванням світового досвіду й місцевого контексту, зокрема розробки етичного кодексу «чаклунських» екскурсій і турів, створення пілотних маршрутів і тестування їх на різних сегментах споживачів.

Список використаних джерел:

1. Бостон: Суди над відьмами в Салемі та пішохідна екскурсія поромом або поїздом. URL: https://www.getyourguide.com/boston-l260/boston-salem-na-

chovni-sudi-nad-vid-mami-ta-pishokhidna-ekskursiia-t453730/?ranking_uuid=d9bc693b-f3a8-4e51-ac8b-44a40239a087

2. Менеджмент туристичної індустрії : підручник : у 3 ч. / В. П. Руденко, В. Я. Вацеба, В. Н. Підгірна, М. В. Цепенда та ін. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2019. 504 с.

3. Названо 10 наймоторошніших місць світу, куди на Геловін з'їжджаються мільйони туристів. URL: https://geotur.com.ua/news/nazvano-10-naimotoroshnishih-misc-svity-kydi-na-gelovin-zyijdjautsia-milioni-tyristiv/

4. Gardiner K. A Timely Remembrance for Witch Hunts of the Past by Louise Bourgeois and Peter Zumthor // Hyperallergic. 2018. URL: https://hyperallergic.com/466257/a-timely-remembrance-for-witch-hunts-of-the-past-by-louise-bourgeois-and-peter-zumthor/

5. Ibsen, K., Papadopoulou, E. D. Dark tourism experiences: The case of witch tourism. An exploratory study on how co-creation and authenticity take place in dark tourism spaces, with a specific focus on gender dimensions. Master's Thesis (MSc in Economics and Business Administration – Brand and Communications Management). Copenhagen: Copenhagen Business School, 2021. 100 p.

URL: https://researchapi.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/68332386/1100756_Master_Thesis_2021.pdf

6. Speakman M. Witchcraft tourism in Catemaco, Mexico: a liquid modernity perspective. // Tourism & Heritage Journal. Vol. 6, 2024. p. 34-58. URL: https://revistes.ub.edu/index.php/tourismheritage/article/view/46493

7. Zvissler L. 'I am That Very Witch y Witch': On The Witch, F ': On The Witch, Feminism, and Not Sur feminism, and Not Surviving Patriarchy // Journal of Religion & Film. Vol. 22, Iss. 3, Article 6.

URL: https://digitalcommons.unomaha.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2012&context=jrf

Бурак В.Г. д.пед.наук, професорка кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Херсонський державний університет
Котович А.В. здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа», Херсонський державний університет

ЯК РЕСТОРАН “DELICIA” СТВОРЮЄ СМАК ДОВІРИ: ДІЛОВА РЕПУТАЦІЯ В ДІЇ

У сучасних умовах високої конкуренції у сфері ресторанного господарства ділова репутація стає одним із ключових активів підприємства. Вона не лише визначає рівень довіри клієнтів, але й впливає на фінансову стабільність, партнерські відносини та позицію ресторану на ринку. Ресторан “DELICIA” є яскравим прикладом закладу, який зміг перетворити репутацію на інструмент стратегічного розвитку [1].

Ділова репутація — це результат тривалої взаємодії підприємства з клієнтами, постачальниками, працівниками та суспільством загалом. Для ресторану важливо не лише забезпечити якість продукції, але й створити атмосферу довіри, комфортного сервісу та стабільності.

Ресторан “DELICIA” реалізує комплексну політику формування позитивного іміджу, засновану на таких ключових складових:

Якість продукції та сервісу. Меню ресторану поєднує класичні європейські та авторські десерти, що виготовляються з натуральних інгредієнтів. Постійний контроль якості, дотримання санітарних норм і професійність персоналу формують основу довіри споживача.

Корпоративна культура та команда. “DELICIA” приділяє особливу увагу кваліфікації працівників, організовує тренінги з комунікації та сервісу. Створення дружньої атмосфери в колективі сприяє високому рівню мотивації персоналу, що безпосередньо впливає на сприйняття закладу клієнтами [2].

Комунікація з клієнтами. Ресторан активно використовує соціальні мережі для зворотного зв’язку, публікації нових позицій меню, відгуків клієнтів та участі у благодійних акціях. Така відкритість створює ефект прозорості та підсилює репутаційний капітал.

Соціальна відповідальність. “DELICIA” бере участь у місцевих ініціативах, підтримує екологічні проєкти, дотримується принципів сортування відходів і мінімізації використання пластику. Це формує позитивне сприйняття бренду серед місцевої громади.

Робота з відгуками. Заклад ретельно аналізує відгуки відвідувачів у мережі, швидко реагує на зауваження, що дозволяє зменшити репутаційні ризики та зміцнює взаємну довіру між рестораном і клієнтами [3].

Довіра споживачів формується поступово — через стабільність, чесність і відповідальність у кожній деталі діяльності. Для ресторану “DELICIA” це стало головною стратегією розвитку: замість агресивної реклами заклад обирає “мову вчинків” — якісний продукт, щирий сервіс і послідовність у дотриманні цінностей.

Отже, ділова репутація ресторану “DELICIA” є результатом системної роботи колективу над підвищенням якості обслуговування, створенням комфортної атмосфери та підтриманням відкритої комунікації зі споживачами. У сучасному ресторанному бізнесі саме довіра клієнтів стає найціннішою валютою, а позитивна репутація — гарантією стабільності та розвитку [6].

Ресторан “DELICIA” доводить, що репутація — це не випадковість, а результат щоденної праці, де кожна деталь має значення. “Смак довіри” формується не лише на кухні, а й у серцях клієнтів, які повертаються, бо вірять у чесність, якість і турботу бренду.

Список використаних джерел:

1. Бурак В.Г. Крос-культурні відмінності у сприйнятті гостинності в туристичній галузі: виклики для менеджерів готельно-ресторанної сфери.

Наукові перспективи. 2025. № 7(61). С. 449–462. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-7(61)-449-462

2. Бурак В. Г. Цифрова економіка та її роль у розвитку підприємств сфери обслуговування: закордонний досвід. Актуальні питання у сучасній науці. 2025. № 3(33). С. 30–46. https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-3(33)-30-46

3. Бурак В. Г. Використання штучного інтелекту у сфері обслуговування: адаптація через упровадження. Наукові перспективи 2025. № 1(55). С. 661–673. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55)-661-673

4. Burak V. G. Corporate social responsibility in promotion of healthy nutrition: ethical and legal principles. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 7(47). С. 517–527. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-517-527

5. Бурак В.Г. Компоненти готовності майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи до професійної діяльності. Педагогічні науки. 2021. № 94. С. 57–65. URL: https://ps.journal.kspu.edu/index.php/ps/article/view/4384/3879

6. Бурак В.Г. Особливості професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи в сучасних економічних умовах. Актуальні питання гуманітарних наук. 2021. № 35. Том 1. С. 276–282. URL: http://www.aphn-journal.in.ua/archive/35_2021/part_1/45.pdf

Кривоконь М.О., к.е.н., здобувач кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Херсонський державний університет

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ ВЕЛОТУРИСТИЧНИХ МАРШРУТІВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Сучасний розвиток туризму в Україні відбувається в умовах необхідності переорієнтації галузі на принципи сталості, які поєднують економічну доцільність, екологічну збалансованість та соціальну відповідальність. У цьому контексті особливої актуальності набуває велотуризм як форма низьковуглецевої мобільності, що водночас сприяє пізнанню територій, підтримці місцевих громад і формуванню культури відповідального споживання. Проте, попри наявність природно-рекреаційного потенціалу, в Україні відсутня цілісна система маркетингового просування велотуристичних маршрутів, здатна забезпечити їх інтеграцію в регіональні стратегії сталого розвитку. Це створює науково-практичну проблему пошуку ефективних комунікаційних інструментів, які б дозволили перетворити велотуризм із локальних ініціатив на економічно сталий туристичний продукт.

Для розуміння соціальних і поведінкових чинників, що впливають на готовність населення брати участь у велотуризмі, було проведено опитування серед потенційних туристів різних вікових груп. Його завданням було виявити рівень зацікавленості, основні мотиви, бар’єри та інформаційні джерела, через які формується попит на веломандрівки. Результати показали, що провідними мотиваційними чинниками участі у велотуризмі є прагнення до активного відпочинку, спілкування з природою та бажання зберігати екологічний баланс власних подорожей. Серед бар’єрів найпоширенішими виявилися нестача вільного часу, слабка інфраструктура та відчуття небезпеки на дорогах. Найефективнішими каналами інформування стали соціальні мережі (78,5 % опитаних), рекомендації знайомих (61,2 %) та

контент, створений користувачами, що свідчить про високу роль горизонтальних комунікацій.

На основі отриманих результатів окреслено основні елементи маркетингової стратегії популяризації велотуристичних маршрутів, яка поєднує емоційні засоби впливу (відео, сторітелінг, фотоісторії) з раціональними інструментами (інтерактивні карти, мобільні застосунки, брендинг маршрутів і партнерства з місцевим бізнесом). Такий підхід відповідає сучасним тенденціям маркетингу в туризмі, де ключову роль відіграє досвід і залучення споживача через персоналізований контент.

Стратегія базується на принципі «маркетингу співучасті», який передбачає активне залучення туристів до формування змісту комунікацій – від відгуків і відео до картографування маршрутів. Це дозволяє створювати довіру до продукту, підсилювати автентичність бренду території та формувати стійку спільноту навколо ідеї екотуризму. Подібні практики підтверджують ефективність інтеграції локальної ідентичності у брендинг туристичних дестинацій [2].

Важливим елементом є створення партнерських зв’язків між суб’єктами туристичного ринку – операторами, закладами розміщення, орендодавцями спорядження, перевізниками та інформаційними платформами. Такі зв’язки формують спільне комунікаційне поле просування, підсилюють ефект упізнаваності маршруту та забезпечують сталість попиту поза межами туристичних сезонів. Досвід країн Центральної Європи засвідчує, що маркетингові альянси між локальними брендами підвищують конкурентоспроможність малих дестинацій [1].

В українських реаліях маркетинг сталого туризму перебуває на етапі формування й залишається переважно фрагментарним. Як зазначають Редько та Росошик, для ефективного розвитку велотуризму потрібна адаптація європейських моделей просування до локального контексту, що передбачає узгодженість дій між владою, бізнесом і громадами [4]. Дослідження Pankiv і Yazhevich підкреслює потенціал Карпатського регіону, де розвиток

велотуризму може стати чинником сталого економічного зростання за умови комплексної маркетингової політики [3]. У цьому контексті варто відзначити, що вітчизняна практика поки не сформувала системи стратегічних комунікацій, орієнтованих на довгострокову лояльність споживача. Саме тому запропонований підхід до поєднання емоційних і раціональних інструментів маркетингу розглядається як спроба створення цілісної маркетингової стратегії популяризації велотуризму, заснованої на партнерстві, локальній ідентичності та цифровій відкритості.

Узагальнюючи, така система просування забезпечує підвищення впізнаваності дестинації, залучення внутрішніх туристів і формування позитивного іміджу регіону як сталого туристичного простору. Вона сприяє зміцненню економічного потенціалу регіону, водночас підтримуючи екологічні та соціальні принципи розвитку.

Список використаних джерел:

1. Hudson S., Hudson L. Customer experience in tourism, services and events. Oxford : Goodfellow Publishers, 2017.
2. Kotler P., Bowen J., Makens J. Marketing for hospitality and tourism. 8th ed. London : Pearson Education, 2021.
3. Pankiv N., Yazhevich I. Cycling tourism in the cross-border part of the Carpathians on the example of the Transboundary Biosphere Reserve «Eastern Carpathians»: current state and development prospects. Journal of Geology, Geography and Geoecology. 2024. Vol. 32. P. 816–831. DOI: https://doi.org/10.15421/112372
4. Redko R., Rososhyk R. International experience of promoting bicycle tourism and its use in Ukraine. Proceedings of the International Scientific Conference on Tourism and Recreation. 2023. URL: https://www.semanticscholar.org/paper/INTERNATIONAL-EXPERIENCE-OF-PROMOTING-BICYCLE-Redko-Rososhyk/8983f3ed20b62fc0614f117d89c32a8cd51fc0af (дата звернення: 04.11.2025).

Лапчук Я.С. к.е.н., доцент, доцент кафедри математики та економіки, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Дуб М.Г. аспірант, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

РОЗВИТОК ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Індустрія гостинності – одна з найдинамічніших сфер світової економіки, що охоплює готельний бізнес, ресторани, туристичні компанії та інші сервіси, орієнтовані на клієнта. Зі зростанням цифровізації суспільства маркетинг у цій галузі зазнає глибоких трансформацій. Цифровий маркетинг стає ключовим інструментом для залучення, утримання та персоналізації взаємодії з клієнтами. Проте швидкий розвиток технологій супроводжується низкою викликів, які потребують нових стратегічних підходів.

Останнє десятиліття ознаменувалося переходом від традиційних рекламних каналів до цифрових платформ. Соціальні мережі, SEO, контент-маркетинг, email-кампанії, мобільні додатки та системи онлайн-бронювання формують нову екосистему просування послуг.

Серед найпомітніших тенденцій розвитку цифрового маркетингу в індустрії гостинності, на нашу думку, можна виокремити:

– персоналізацію досвіду клієнтів, коли використання big data та аналітики дозволяє створювати індивідуальні пропозиції, засновані на поведінці користувачів;

– зростання ролі соціальних медіа, зокрема платформи Instagram, TikTok та Facebook стають потужними каналами візуального маркетингу та інструментами для формування бренду;

– автоматизацію маркетингових процесів шляхом використання CRM-систем і чат-ботів, що спрощує взаємодію з гостями та підвищує ефективність комунікацій;

– інтеграцію штучного інтелекту, алгоритми якого допомагають прогнозувати попит, аналізувати відгуки клієнтів, передбачати сезонність, оптимізувати ціноутворення тощо.

Попри очевидні переваги, індустрія гостинності стикається з низкою труднощів у впровадженні цифрового маркетингу [1-3]:

– кількість онлайн-пропозицій постійно зростає, що ускладнює виділення бренду серед конкурентів;

– у контексті GDPR та подібних регламентів компанії повинні забезпечити безпечне зберігання інформації клієнтів;

– надмірна автоматизація іноді знижує рівень персонального контакту, який є важливою складовою гостинності;

– нові технології потребують нових навичок – від роботи з аналітичними інструментами до створення контенту для різних платформ;

– відгуки та рейтинги на сайтах типу Booking.com або TripAdvisor суттєво впливають на рішення клієнтів;

– алгоритми соціальних мереж і пошукових систем постійно змінюються, що потребує постійної адаптації маркетингових стратегій і додаткових ресурсів;

– частина клієнтів і навіть працівників надає перевагу традиційним методам комунікації, що уповільнює темпи цифровізації;

– впровадження нових інструментів часто ускладнюється несумісністю з уже наявними IT-рішеннями або відсутністю єдиної бази даних.

Попри виклики, перспективи цифрового маркетингу в індустрії гостинності надзвичайно позитивні. У найближчі роки, на нашу думку, очікується:

– активне використання технологій доповненої та віртуальної реальності (AR/VR) для демонстрації номерів, залів чи туристичних маршрутів;

– розвиток омніканальних стратегій, де клієнт отримує безперервний досвід взаємодії між онлайн і офлайн-середовищами;

– поширення екологічного та соціально відповідального маркетингу, що формує позитивний імідж бренду;

– зміцнення ролі впливових осіб (інфлюенсерів) у створенні довіри та рекомендацій серед цільової аудиторії;

– розвиток інтелектуальних систем управління ціноутворенням, що дозволять точніше реагувати на зміни попиту.

Цифровий маркетинг відкриває нові горизонти для індустрії гостинності, перетворюючи традиційні моделі взаємодії з клієнтами на гнучкі, аналітично обґрунтовані стратегії. Головним завданням бізнесу стає не лише впровадження інновацій, а й гармонійне поєднання технологій із людяністю, що завжди була серцем гостинності. Ті компанії, які зможуть ефективно адаптуватися до цифрової епохи, отримають стійку конкурентну перевагу на глобальному ринку.

Список використаних джерел:

1. Jan A., Khan M., Ajmal M.M., Patwary A.K. From traditional advertising to digital marketing: exploring electronic word of mouth through a theoretical lens in the hospitality and tourism industry. Global Knowledge Memory and Communication. 2025. Vol. 74(5-6). Pp. 1973-1999.

2. Reklitis D.P., Terzi M.C., Sakas D.P., Reklitis P. Harnessing Digital Marketing Analytics for Knowledge-Driven Digital Transformation in the Hospitality Industry. Information Switzerland. 2025. Vol. 16(10), 868.

3. Sakas D.P., Reklitis D.P., Terzi M.C., Vassilakis C. Multichannel Digital Marketing Optimizations through Big Data Analytics in the Tourism and Hospitality Industry. Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research. 2022. Vol. 17(4). Pp. 1383-1408.

Левенко А.Д., здобувачка першого (бакалаврського) рівня, кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Науковий керівник: Сорокіна А.М., викладачка кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

БЕЗПЕЧНІСТЬ, ЯКІСТЬ І ЕКОЛОГІЧНІСТЬ У КРАФТОВОМУ ВИРОБНИЦТВІ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ

У сучасному харчовому виробництві, а особливо у секторі крафтових продуктів, дедалі більше значення набувають питання безпечності, якості та екологічності. Забезпечення безпечності означає гарантування того, що продукт не становить загрозу для здоров'я споживача; якість – відповідність споживчим очікуванням та стандартам; екологічність – мінімізація негативного впливу на довкілля та використання сталих технологій [1; 2]. Законодавча база України встановлює ключові положення у сфері безпечності та якості харчових продуктів.

У секторі крафтового виробництва виділяються такі напрями:

- контроль безпечності (наприклад, застосування систем HACCP).
- підвищення якості (розроблення показників якості продуктів із локальної сировини).
- впровадження екологічних технологій (екологічне пакування, переробка відходів, «зелені» процеси).

Розглянемо основні аспекти безпечності, якості та екологічності у крафтовому виробництві (табл.1).

Серед сучасних інноваційних рішень у крафтовому виробництві можна виділити:

- «смарт-пакування» (smart packaging) для продовження термінів зберігання та зменшення використання консервантів;
- перехід на екологічне пакування та аналіз життєвого циклу пакувальних матеріалів;

- використання контролю безпечності на всіх етапах виробництва: від сировини до реалізації.

Таблиця 1

Основні аспекти безпечності, якості та екологічності у крафтовому виробництві

Аспект	**Сутність**	**Приклади впровадження**
Безпечність	Відсутність шкідливих домішок, дотримання санітарно-гігієнічних норм	Впровадження HACCP, лабораторний контроль сировини
Якість	Відповідність органолептичним, хімічним, фізичним характеристикам	Використання локальної сировини, стандартизація процесів
Екологічність	Мінімізація негативного впливу на довкілля, сталий розвиток	Біорозкладне пакування, енергоефективні технології, мінімізація відходів

Серед ключових проблем: недостатній рівень лабораторного забезпечення у малих виробників, висока собівартість екологічних рішень, слабке впровадження систем HACCP у крафтових виробництвах, брак кадрових ресурсів [2; 3].

Перспективи включають: створення кластерів крафтових виробництв із спільним лабораторним сервісом, державна підтримка «зелених» технологій, впровадження смарт-рішень пакування та поліпшення координації між виробником, контролюючими органами і споживачем.

Отже, ефективне поєднання безпечності, якості та екологічності є запорукою успішного розвитку крафтового харчового виробництва. Інвестиції в системи контролю, інноваційну упаковку, еко-технології забезпечують підвищення конкурентоспроможності, довіри споживачів та сталого розвитку галузі.

Рекомендується виробникам крафтової продукції акцентувати увагу на інтегрованому управлінні цими трьома аспектами – це дозволить отримати сучасний продукт, що відповідає вимогам ринку та екологічним стандартам.

Список використаних джерел:

1. Шевченко Р. І., Крестінков І. С., Обухова А. С. Екологічна безпека харчових продуктів: визначення поняття. Харчова наука та технологія. 2015. DOI: 10.15673/2073-8684.30/2015.38430
2. Копилова К. В., Вербицький С. Б., Кос Т. С., Вербова О. В., Козаченко О. Б., Пацера Н. М. Екологічне пакування продукції хлібопекарської та кондитерської промисловості: технологічні особливості та технічне регулювання. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Технічні науки». 2020. DOI: 10.37734/2518-7171-2020-1-9
3. Шаповал А. В., Усатюк С. І., Сєрова О. Переваги впровадження «smart packaging» для пакування харчової продукції. Тези доповідей 90-ї Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів. Київ: НУХТ, 2024. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/45469

Olesandr LEMBERSKYI, Teacher at the Department of language training, Naval Institute of National university "Odesa maritime academy"

MODERN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF HOSPITALITY INDUSTRY

Today, the global tourism and hospitality industry is in tough competitive conditions for each client and is forced to respond extremely quickly to external changes in business conditions. At the same time, despite the unstable economic and political situation in the world, the hotel and tourism business continues to develop actively. The growth of tourism around the world is causing an active expansion of the hotel services offered. Modern hotel business is one of the fastest growing industries, accounting for 6% of the world's gross domestic product and about 5% of all tax revenues in the world. The development of the hotel business actively stimulates the development of other industries and areas of activity: international business, transport industry, trade, information technology, construction, agriculture, beauty and health services, consumer goods production, development of technologies in the field of environmental safety, innovation and many others [3. ,p.126].

The basic law of marketing states that any service (or product) supplied to the market must precisely meet the needs of the consumer. Another law of marketing states that there is no single market, the market always consists of separate segments, each of which contains buyers with certain needs. Hence the task of adapting each service to a particular market segment arises. All this undoubtedly applies to enterprises that provide hotel services. Although the process of hotel specialization and adaptation to different segments of the tourist market is still far from complete, it can already be said that the era of universal hotels designed for any traveler is a thing of the past. More and more hotels specialize in very specific market segments. Today, there are noticeable changes in the priorities of various players in the hotel industry, from large players to small hotels and hostels in the development and improvement of their own networks, an increasing

number of participants appear in the hospitality market, and the democratization of business is taking place [4. ,p.70]. Competent planning and rational use of all kinds of resources available in a hotel enterprise (material, human, scientific, informational, organizational, time, intellectual and other types of resources) allows you to look into the future of the business, develop a strategy and tactics of the production and economic activities of the hotel enterprise and, as a result, leads to the intended goal with a more effective result.

In conditions of fierce competition, each enterprise strives to conquer its economic space, target audience. Competitive strategies of enterprises are not only maintaining its position in the market and stable functioning, but also further development and improvement of the business.

Companies are trying to attract not only wealthy clients, but also offer their services to middle-income clients. Due to the changes in the external and internal political and economic environment, new trends are being formed in the tourism and hospitality market [1., p.124].

It is necessary to note the following current trends in the development of the global hotel industry: the development of the segment of "small accommodation facilities" in mini hotels and hostels; - active use of modern marketing methods in the modern hotel industry (collaboration, joint forums and advertising platforms, etc.); - the opening of hotels from world-famous brands of fashion houses (Armani, Versace, Missoni, Moschino and others) on the hospitality market; - the development of international hotel chains in the hotel industry market. For example, the largest hotel of the international hotel chain Accor, has three hotels: Ibis, Adadio, Novotel, with a total of 701 rooms; – development of small independent, unique boutique hotels that focus on comfort, uniqueness, non-standard solutions, the use of innovative technologies and furnishings, luxurious and exclusive interiors, original details and service at the highest level of hospitality; – active use and development of various information technologies in the hotel industry: information terminals and 3DB modules for self-registration and check-in of guests at airports and hotel lobbies; – application of IT technologies

and information programs for mobile phones, which allow the guest to independently check in and check out of the hotel, book additional services, as well as access to the room without a key using a mobile phone and many other functions; – construction and implementation of hotels and individual rooms equipped with the latest innovative technologies, in accordance with world standards of service; – use of global reservation systems, etc. However, the hotel industry, like any other business, in modern conditions is experiencing a number of significant problems, including those related to the economic crisis and unstable political situation. At the same time, successful hotel management is a complex, responsible and multi-factorial process that requires the manager to have a set of knowledge and skills in various areas of the hotel business: legal foundations of the hotel business, financial and investment analysis, accounting and management accounting, marketing, personnel management, statistics, innovative management, economics and business management, hotel management, organizational culture in the hospitality sector and other areas [2., p.38]. Today, there are noticeable changes in the priorities of various players in the hotel industry B from large players to small hotels and hostels B in the development and improvement of their own networks, an increasing number of participants appear in the hospitality market, business is democratized. Companies are trying to attract not only wealthy clients, but also offer their services to clients with average income. Due to the change in the external and internal political and economic environment, new trends are also being formed in the tourism and hospitality market.

Thus, rapid changes in the hospitality industry require new impulses to strengthen their positions in the competitive struggle, because the use of only those reserves that lie on the surface is not a guarantee of stable income, functioning and development of the business. Analysis, research and use by a hotel enterprise of current global trends in conducting economic activities, first of all, the active use and development of information technologies and information programs for mobile phones, affects the improvement of the quality of service, increasing the

competitiveness, image and reputation of the hotel enterprise, making it attractive and unique for customers.

References:

1. Kormishova, A. V. (2023). Pidkhody k viznacheniyu skladu ponyatya "infrastruktura turizma". Academy, 2(17), Pp.124-132 [in Ukrainian].

2. Grishchenko, D. A. (2024). Innovatsyiny raozvitok ghotelnogo biznesu. Innovatsionnaya nauka, 1, Pp. 38-53. [in Ukrainian].

3. Mendela, I. Ja. (2013). Planning of innovation strategies of hospitality enterprises. Current problems of regional economic development, 9(1), Pp. 125-129. Taken from http://nbuv.gov.ua/jB pdf/aprer_20124_9(1)__23.pdf. [in English]

4.Shapovalova, O. M., & Kozjjakova, S. S. (2024). Analysis of innovation activity in the sphere of services on the example of the hotel industry. Investments: practice and experience, 17, Pp. 70-74. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/jB pdf/ipd_2013_17_17.pdf. [in English]

Лисенко О. В., к.е.н., доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет»
Базарова А.О., здобувач вищої освіти спеціальності «Готельно-ресторанна справа», 4 курс, ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет»

ЯПОНСЬКА ГОСТИННІСТЬ (РЬОКАНИ З ТИСЯЧОЛІТНЬОЮ ІСТОРІЄЮ)

Рьокан – це традиційний японський готель. Його класичними ознаками є наявність публічних лазень (іноді лікувальних гарячих джерел), номери, декоровані в сучасному японському стилі та оздоблені матами-татамі в якості місць відпочинку. Також в рьоканах можуть бути інші місця спільного користування. В цих традиційних японських готелях пригощають стравами виключно японської кухні. А сніданки та вечері включені в ціну проживання.

Ці готелі відомі затишком та бездоганним сервісом, а персонал завжди одягнений в традиційне японське вбрання. Також гостям надають в користування спеціальні капці та «юката» – кімоно з льону без підкладки, яке раніше одягали після відвідування ванни («онсену»), а сучасні японці навіть носять як повсякденний одяг. В номерах рьоканів гості сплять на підлозі на матрацах-футонах, які розкладають ввечері працівники готелю, а зранку їх складають у спеціальні шафи. А самі номери декоровано саме в японській традиції. Ванні кімнати цих готелів розділені на жіночі та чоловічі, але є і спеціальні сімейні купальні. Якщо рьокан пропонує онсен, то в ньому використовуються води з корисним хімічним складом, часто лікувальні [1].

Як правило, сьогодні рьокани є і в межах міст, але найстаріші – розташовані в сільській місцевості. Є невеликі рьокани на декілька номерів, а є ті, що вміщують сотні номерів і не відрізняються від сучасних готельних комплексів, які використовують всі інноваційні наукові досягнення. Середня ціна доби проживання в рьокані – 150$–200 $ (15000–25000 єн). Рьокан в сучасній Японії може бути будівлею стародавньої архітектури (наприклад,

епохи Едо), де в якості будівельних матеріалів використані дерево, папір, бамбук. Також, це може бути найсучасніша будівля. Але в будь якому рьокані використовують всі сучасні технічні новинки.

Нісіяма Онсен Кейункан (Nishiyama Onsen Keiunkan) є найстарішим рьоканом у світі. В 705 р. н. е. його було засновано Фудзіварою Махіто в місті Хаякава у префектурі Яманасі (до найближчого летовища Сідзуока – 127 км). Саме з тих часів готель безперервно працює протягом більше 1300 років. Цим готелем керує одна родина протягом 52 поколінь [2]. Побудував рьокан син помічника правлячого на той час імператора. На лікувальні гарячі джерела приїздили сам імператор, сьогун та самураї, а також інші військові.

Особливості: гарячі джерела Хакухо («Білий Фенікс»), які використовуються з моменту заснування готелю; традиційний онсен, який побудовано саме в 705 р. н. е. Гостям пропонують номери, в яких є: кондиціонер, шафа, чайник, холодильник, сейф, безкоштовний Wi–Fi тощо. Деякі номери мають тераси. Ціна за добу – від 14042 грн.

Найпопулярніші зручності: номери для некурців; безкоштовне паркування; вино або шампанське (оплачується окремо); трансфер; щоденне прибирання; камера зберігання багажу (оплачується окремо); факс / ксерокопіювання; цілодобова стійка реєстрації гостей; охоронна сигналізація; цілодобова охорона; сейф. Сніданок в рьокані – азійський (часто включає: рис; каші, такі як китайський конджі; рибу; місо-суп; варені яйця; овочі та морепродукти). Гостям надається доступ до сауни і термального басейну.

Хосі Рьокан (Hōshi Ryokan), заснований у 718 році н. е. в місті Комацу, в префектурі Ісікава [3]. Його родзинка – не тільки лікувальне гаряче джерело, але і 400-річний сад та смачна національна кухня. Чайна церемонія в рьокані – це традиційне японське привітання. Рьокан працює, дотримуючись принципів Традиції та Довголіття. Особливості рьокану: використання цифрових технологій; онлайн-бронювання; функціонування готельного вебсайту.

У рьокані родини Хосі – 100 номерів, і кожен має власну назву. Серед них: номер стандарт (коштує $360); приватна гостьова резиденція («ханаре»); 2 закриті та 2 відкриті ванни з водою з гарячих джерел; 2 сімейні лазні; люкс-номери з власною ванною; кімнати в національному стилі (від 4-х гостей). Подають сніданок і вечерю плюс особливі вимоги (як-от вегетаріанські страви).

Він керується однією родиною протягом 46 поколінь. Існує легенда, що рьокан засновано ченцем Тайко Дайші та його учнем Гарьо Хосі, який побудував у селищі Авазу коло гарячих джерел будиночок для гостей. Цей готель приймає відвідувачів протягом більше, ніж 1300 рр. Навіть в епоху Мейдзі (1868–1912 роки) рьокан пропонував опалення, кондиціонування і телефон. Сьогодні рьокан позиціонує себе на ринку рекламою унікального гарячого джерела, сімейних купалень та смачної японської їжі. В минулому столітті в рьокані родини Хосі, розрахованому на 450 клієнтів, зупинялися гості з США, Європи та Гонконгу, але останнім часом кількість і географія іноземних відвідувачів змінилися. Тепер, в основному, це – туристи з Південно-Східної Азії, з Тайваню та Кореї. Відвідувачі з Європи становлять 20% туристів. Гості з інших частин світу цінують національну історію та унікальний досвід рьокану. Готель залишається відомим та популярним завдяки унікальним джерелам та вмінням родини і персоналу добре піклуватися про гостей (це – щоденна практика, яка передається з покоління до покоління).

Досвід та історія обох традиційних японських готелів свідчить, що рьокан не тільки відпочинок, лікування і традиції. Японський рьокан – це стиль життя.

Список використаних джерел:

1. Рьокан. SitisTravel.Com. 2025. URL : https://sitistravel.com/uk/japan/info-ryokan-hotel/
2. Найстаріший готель в світі. DisgustingMen.Com. 2025. URL : https://disgustingmen.com/history/nishiyama-onsen-keiunkan/
3. Хосі Рьокан. Блог «Elmundo.In.Ua». 2025. URL : https://elmundo.in.ua/blog/naystarishiy-gotel

Маркова Т.В., здобувачка першого (бакалаврського) рівня
кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Науковий керівник: Сорокіна А.М., викладачка кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ОСВІТА У СФЕРІ КРАФТОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

У контексті активного розвитку харчової та гастрономічної індустрії України крафтове виробництво набуває дедалі більшої популярності як форма малого бізнесу, що поєднує ремісничий характер, локальну сировину та індивідуальний підхід. Процес трансформації крафтового виробництва – від аматорського ремесла до організованого малого бізнесу – супроводжується потребою у фаховій підготовці кадрів, популяризації культури споживання та пошуком нових зовнішніх ринків, зокрема європейських.

Крафтове виробництво в Україні все частіше виступає як сегмент малого бізнесу з високою доданою вартістю, базований на локальній сировині, індивідуальній рецептурі та брендуванні виробника. Наприклад, у статті «Особливість крафтового виробництва в ресторанному бізнесі» розглядаються особливості переходу крафту до бізнес-формату. Тренди включають: зростання кількості малих виробників, використання локальних інгредієнтів, брендова комунікація, цифровізація процесів (маркетинг, продаж), мультиканальна дистрибуція [1].

Розглянемо основні тенденції трансформації крафтового виробництва в Україні (табл.1).

Таблиця 1

Основні тенденції трансформації крафтового виробництва в Україні

Напрям	**Опис**	**Значення для індустрії**
Ремесло → бізнес	Виробництво на замовлення → серійне, із маркетингом і продажем	Збільшення стабільності доходів, можливість масштабування
Локальна сировина	Використання регіональних ресурсів, традиційних рецептур	Унікальність продукту, підвищення конкурентності
Брендинг і історія	Формування історії бренду, комунікація споживачеві	Формування цінності, прив'язка до території
Цифрові канали	Продаж онлайн, соціальні мережі, маркетинг	Доступ до ширших ринків, пряма комунікація зі споживачем

Підготовка кадрів для крафтової індустрії передбачає розвиток спеціалізованих освітніх програм, курсів, майстер-класів, практичних тренінгів. У рамках онлайн-школи «Школа крафтових та кондитерських виробників» представлено модулі навчання із виробництва хліба на заквасці, сирів, кондитерських виробів. Освітні програми формують базові технологічні компетенції, знання щодо HACCP, маркетингу, брендингу, управління виробництвом, ліцензування. Вони також сприяють підвищенню культури споживання та утвердженню крафтового підходу як стилю мислення серед молодих фахівців та підприємців.

Популяризація крафтової продукції серед споживачів є важливим елементом розвитку галузі. Сучасні стратегії включають: активність у соціальних мережах, створення історій бренду, показ процесу виробництва, участь у гастрономічних фестивалях та дегустаційних заходах. Ці механізми сприяють підвищенню споживчої свідомості, лояльності та готовності платити за унікальний продукт. У статті про крафтове виноробство в Україні розглянуто, як локальні виробники формують історію бренду і виходять на нові ринки. Формування культури споживання крафтових продуктів також пов'язане з гастротуризмом, відвідуванням виробництв, участю у майстер-класах і створенням спільнот навколо бренду [2].

Хоча статистика безпосередньо по крафтовій продукції обмежена, дані про експорт агропродовольчої продукції з України свідчать про позитивні тенденції: наприклад, Україні вдалось значно збільшити експорт агропродовольчої продукції у 2024 році. Експорт крафтових продуктів (сир, хліб, напої) на європейський ринок передбачає виконання вимог ЄС щодо безпечності, якості, маркування, сертифікації, що створює як виклики, так і можливості для виробників. Формування стратегії виходу на ЄС-ринок може включати сертифікацію, участь у виставках, налагодження логістики та зв'язків із дистриб'юторами [3].

Отже, сучасні тенденції розвитку крафтового виробництва в Україні вказують на його перехід від ремесла до малого бізнесу з брендовою самостійністю та технологічною базою. Освітні програми виступають критично важливим елементом підготовки фахівців та формування культури крафту. Популяризація через соціальні мережі та заходи сприяє підвищенню впізнаваності і споживчої цінності. Вихід української крафтової продукції на європейський ринок – перспективний напрямок, але потребує опрацювання стандартів, сертифікації та логістики. Усі ці чинники разом створюють платформу для сталого розвитку крафтової індустрії в Україні.

Список використаних джерел:

1. Прилепа Н., Томаля Т., Антошкова Н. Особливість крафтового виробництва в ресторанному бізнесі. Development Service Industry Management. 2024, № 7(44). DOI: 10.31891/dsim-2024-7(44)
2. Zahorui O., Pushka O. Крафтове виноробство в Україні. Оксана Загоруй, Ольга Пушка. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності: збірник тез доповідей IV Міжнар. наук.-практ. конф. (12 жовтня 2023 р., м. Львів). Львів: ЛДУФК ім. І. Боберського, 2023. С. 194–197. URL: https://repository.ldufk.edu.ua/handle/34606048/34875
3. Лисенко О. Україна збільшила експорт агропродовольчої продукції у 2024 році. Ольга Лисенко. 29 січня 2025. URL: https://io.ua/ukrayina-zbilshyla-eksport-agroprodovolchoyi-produktsiyi/io.ua
4. Інтернет-школа крафтових та кондитерських виробників «Крафт School». URL: https://www.cheeseschool.online/craft-school

Новіков Є.А., здобувач другого (магістерського) рівня кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Науковий керівник: Сорокіна А.М., викладачка кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ВИДІВ ЕКСТРЕМАЛЬНОГО ТУРИЗМУ НА ПІВДНІ УКРАЇНИ

У сучасних умовах зростання попиту на активні, емоційно насичені та екологічно орієнтовані види відпочинку екстремальний туризм стає одним із найбільш перспективних напрямів розвитку туристичної індустрії. Південь України (Херсонська, Одеська, Миколаївська області) має унікальні природно-рекреаційні ресурси: морське узбережжя, лимани, піщані масиви, річки та степи, що створюють сприятливі умови для розвитку інноваційних форм активного туризму [1; 2].

Регіон Півдня України характеризується високим природним потенціалом, проте рівень розвитку інфраструктури для екстремального туризму залишається недостатнім. У більшості областей відсутні сертифіковані інструктори, належна система страхування, інформаційні центри та логістична підтримка туристів. Далі розглянемо види екстремального туризму на Півдні України та перспективи їх розвитку (табл.1).

Дані таблиці демонструють, що основними напрямами інноваційного розвитку мають стати цифровізація послуг, застосування сучасних технологій підготовки туристів та створення екологічно орієнтованих продуктів [3; 4].

Серед інноваційних напрямів розвитку екстремального туризму на Півдні України можна виділити:

Таблиця 1

Основні види екстремального туризму на Півдні України та перспективи їх розвитку

Вид туризму	**Потенційні локації**	**Інноваційні можливості**	**Поточний рівень розвитку**
Кайтсерфінг, віндсерфінг	Лазурне, Скадовськ, Кінбурнська коса	Використання мобільних додатків для бронювання, VR-тренування	Середній
Водний туризм, сплави	Річки Дніпро, Інгулець, Південний Буг	GPS-навігація, мобільні системи безпеки	Низький
Пустельний туризм	Олешківські піски	VR-екскурсії, екоекстремальні тури	Середній
Автомобільний офф-роуд	Херсонщина, Миколаївщина	Смарт-моніторинг маршрутів, використання електроавто	Низький
Дайвінг	Чорноморське узбережжя	Використання підводних дронів, 3D-візуалізацій	Низький

Цифровізацію туристичних процесів, зокрема застосування VR/AR-технологій для моделювання ризикових ситуацій і тренування туристів [3].

Розвиток систем «розумного туризму» (Smart Tourism), які інтегрують навігацію, моніторинг погоди, бронювання, страхування та аналітику в єдиний цифровий простір [3].

Створення туристичних стартапів на основі персоналізованих пропозицій та автоматизованого підбору маршрутів.

Екоекстремальні тури, що поєднують пригодницький відпочинок і природоохоронну місію, сприяючи збереженню екосистем регіону [1; 2].

Попри високий потенціал, інноваційний розвиток екстремального туризму на Півдні України стримується низкою факторів:

- недостатній рівень фінансування туристичної інфраструктури;
- відсутність системи сертифікації фахівців з безпеки екстремального туризму;
- слабка державна підтримка галузі;
- низький рівень промоції туристичного бренду регіону;
- відсутність ефективного механізму страхування ризиків.

Вирішення цих проблем можливе через створення державно-приватних кластерів розвитку туризму, залучення грантового фінансування та інтеграцію Південного регіону у міжнародні проєкти adventure-туризму [4].

До основних перспектив належать:

- впровадження цифрових платформ Smart Tourism для управління ризиками та бронювання послуг;
- створення інноваційних центрів підготовки туристів із застосуванням VR-технологій;
- розвиток освітніх програм для фахівців outdoor-менеджменту;
- формування кластерної моделі співпраці між місцевими громадами, бізнесом і державними структурами;
- активне залучення іноземних інвестицій у сферу adventure-туризму [3; 4].

Інноваційний екстремальний туризм є важливим чинником диверсифікації туристичного продукту Півдня України. Його розвиток забезпечить формування позитивного іміджу регіону, підвищення інвестиційної привабливості, створення робочих місць та стимулювання сталого економічного зростання. Інтеграція інноваційних технологій і сучасних управлінських моделей дозволить перетворити Південь України на центр екстремального та пригодницького туризму Східної Європи.

Список використаних джерел:

1. Кузик С. П., Любіцева О. О. Географія туризму: підручник. Київ: Альтерпрес, 2020. 448 с.
2. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці: Книги XXI, 2018. 392 с.
3. Buhalis D., Amaranggana A. Smart Tourism Destinations: Enhancing Tourism Experience Through Personalisation of Services. Information and Communication Technologies in Tourism 2015. Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-319-14343-9_28
4. World Tourism Organization (UNWTO). Adventure Tourism Development Index Report 2023. Madrid: UNWTO. URL: https://www.unwto.org

Бурак В.Г. д.пед.наук, професорка кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Херсонський державний університет
Панова А.В. здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа», Херсонський державний університет

РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ КАФЕ-КОНДИТЕРСЬКОЇ «SWEET CAKE»: ВІД ІДЕЇ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ

Сучасна економіка України характеризується динамічним розвитком сфери громадського харчування, яка є однією з найпривабливіших галузей для малого підприємництва. Попит на якісні кондитерські вироби та комфортні кафе з приємною атмосферою постійно зростає, що створює сприятливі умови для відкриття нових закладів. У цих умовах розробка бізнес-плану є ключовим етапом у процесі заснування підприємства, оскільки дозволяє оцінити ринкові можливості, передбачити ризики та визначити економічну доцільність проєкту [1].

Бізнес-план кафе-кондитерської «Sweet Cake» має на меті створення конкурентоспроможного закладу, який поєднуватиме високу якість продукції, сучасний формат обслуговування та привабливу концепцію для споживачів різних вікових категорій [2].

Метою розробки бізнес-плану є економічне обґрунтування відкриття кафе-кондитерської «Sweet Cake», визначення стратегічних напрямів її розвитку та оцінка перспектив прибутковості.

Основні завдання:

- дослідити стан і тенденції розвитку ринку кондитерських закладів;
- визначити цільову аудиторію та конкурентні переваги;
- розробити організаційно-економічну структуру підприємства;

- розрахувати основні фінансові показники ефективності діяльності;
- оцінити ризики та запропонувати шляхи їх мінімізації.

Сфера кондитерських кафе активно розвивається завдяки популярності кавової культури, зростанню попиту на авторські десерти та трендам на естетичну подачу продукції. Споживачі очікують не лише якісних страв, а й приємної атмосфери, сервісу та унікального стилю закладу [4].

Кафе-кондитерська «Sweet Cake» орієнтована на молодь, сімейні пари та офісних працівників, які цінують комфорт, натуральні інгредієнти та сучасний дизайн. Концепція закладу передбачає поєднання європейських стандартів обслуговування з авторською рецептурою десертів та напоїв.

Основний асортимент включатиме: торти та тістечка ручної роботи; мусові десерти, макаруни, еклери; випічку власного виробництва; каву, какао, чай та сезонні напої.

Форма власності кафе-кондитерської – товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Обрана форма забезпечує зручність управління, обмеження відповідальності засновників і можливість залучення інвестицій.

Заклад передбачено розмістити у центральній частині міста, поблизу навчальних закладів та ділових офісів, що забезпечує стабільний потік відвідувачів [5].

Структура управління кафе включає директора, адміністратора залу, шеф-кондитера, барист, офіціантів та допоміжний персонал. Основні функції управління охоплюють виробничу, фінансову, маркетингову та кадрову сфери.

Для забезпечення впізнаваності бренду «Sweet Cake» планується застосування комплексної маркетингової стратегії, яка включає:

- візуальну айдентику (логотип, кольорова гама, упаковка, стиль інтер’єру);
- просування в соціальних мережах (Instagram, TikTok, Facebook);

- участь у міських заходах, ярмарках і колабораціях з локальними брендами;
- систему лояльності для постійних клієнтів (знижки, бонуси, святкові пропозиції).

Бренд позиціонується як місце, де можна насолодитися естетикою, смаком і приємним відпочинком. Ключова ідея — «Sweet Cake: солодкі моменти кожного дня».

Для реалізації бізнес-плану потрібно здійснити розрахунок основних статей витрат: оренда приміщення, ремонт, закупівля обладнання (печі, міксери, холодильники, кавомашини), закупівля сировини, оформлення дозволів, маркетингова кампанія.

Орієнтовний обсяг інвестицій — 800–900 тис. грн, з яких: 40 % – обладнання та меблі; 30 % – ремонт і дизайн; 20 % – стартові закупівлі сировини; 10 % – реклама та непередбачені витрати.

За попередніми розрахунками, середньомісячна виручка може становити 250–300 тис. грн, рентабельність — близько 25–30 %, а термін окупності проєкту — 1,5–2 роки.

Основними ризиками є:

- зростання цін на сировину;
- зниження платоспроможності споживачів;
- поява сильних конкурентів;
- сезонність попиту.

Для мінімізації ризиків передбачено:

- укладання довгострокових контрактів із постачальниками;
- регулярне оновлення меню відповідно до сезонних трендів;
- використання антикризових заходів — знижки, тематичні акції, доставка десертів.

Кафе-кондитерська «Sweet Cake» дотримуватиметься принципів сталого розвитку, використовуючи еко-пакування, перероблювані матеріали та локальну продукцію. Заклад також планує співпрацю з благодійними

організаціями, проводити майстер-класи та популяризувати культуру свідомого споживання.

Висновки. Розроблений бізнес-план кафе-кондитерської «Sweet Cake» підтверджує доцільність створення сучасного, конкурентоспроможного закладу громадського харчування. Проєкт поєднує економічну ефективність, маркетингову гнучкість і соціальну відповідальність.

Впровадження інноваційних технологій у виробництво та обслуговування, використання креативних маркетингових інструментів і продумана фінансова стратегія забезпечать стабільний розвиток підприємства. Кафе-кондитерська «Sweet Cake» має потенціал стати не лише прибутковим бізнесом, а й популярним простором для відпочинку та спілкування.

Список використаних джерел:

1. Бурак В. Г. Цифрова економіка та її роль у розвитку підприємств сфери обслуговування: закордонний досвід. Актуальні питання у сучасній науці. 2025. № 3(33). С. 30–46. https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-3(33)-30-46

2. Бурак В. Г. Використання штучного інтелекту у сфері обслуговування: адаптація через упровадження. Наукові перспективи 2025. № 1(55). С. 661–673. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55)-661-673

3. Burak V. G. Corporate social responsibility in promotion of healthy nutrition: ethical and legal principles. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 7(47). С. 517–527. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-517-527

4. Бурак В.Г. Компоненти готовності майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи до професійної діяльності. Педагогічні науки. 2021. № 94. С. 57–65. URL: https://ps.journal.kspu.edu/index.php/ps/article/view/4384/3879

5. Бурак В.Г. Особливості професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи в сучасних економічних умовах. Актуальні питання гуманітарних наук. 2021. № 35. Том 1. С. 276–282. URL: http://www.aphn-journal.in.ua/archive/35_2021/part_1/45.pdf

Viktoriia Petrenko, ScD in Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Accounting and Entrepreneurship, Kherson State University, Ukraine.
Kateryna Melnykova, PhD in Economics, Dean of the Faculty of Business and Law, Kherson State University, Ukraine.
Alona Sorokina, Lecturer, Department of Hotel, Restaurant and Tourism Business, Kherson State University, Ukraine.

ECOTOURISM AND CIRCULAR ECONOMY: SYNERGY FOR REGIONAL DEVELOPMENT

The development of ecotourism in Ukraine is becoming increasingly important as a tool for regional development and stimulation of the local economy. In the current conditions of economic destabilization, climate change and increased competition in the tourism market, the country's regions need effective strategies to increase their attractiveness for tourists. Ecotourism, focused on the preservation of natural and cultural resources, acts not only as a form of recreational activity, but also as a mechanism for integrating local communities into economic processes, creating new jobs and developing small and medium-sized businesses.

In the context of growing demand for environmentally friendly products, authentic cultural practices and local tourist services, ecotourism is becoming a factor in the formation of sustainable economic chains in the region. Its implementation contributes to the development of gastronomic and agrotourism, support for craft industries and artisan initiatives, which has a positive impact on the socio-economic structure of the territories. Of particular importance is the combination of ecotourism activities with the principles of a circular economy, which involves the efficient use of resources, waste minimization, and the integration of local producers into tourism flows.

Thus, the study of ecotourism as a tool for regional development and its interaction with circular economy models is a relevant and promising direction that allows ensuring sustainable socio-economic growth of the regions of Ukraine,

promoting the formation of competent personnel and strengthening the competitiveness of the tourism sector at the national and international levels.

Circular economy is a modern model of organizing production and economic activity aimed at the efficient use of resources, minimizing waste and re-involving materials in production cycles. In the context of the tourism sector, the principles of the circular economy are of particular importance, as they allow reducing the negative impact of tourism on the natural and cultural environment of the region. The main components of the circular economy in tourism are waste minimization by optimizing the consumption of materials and resources, the reuse of products and materials, as well as local resource integration, which involves the maximum involvement of local producers and suppliers in tourism chains.

Ecotourism is defined as a form of tourism activity that aims to preserve the natural, cultural and historical resources of a region, while providing economic benefits to local communities. The main characteristics of ecotourism are minimizing the negative impact on the environment, integrating cultural and natural values into the tourism product, and supporting local initiatives and businesses.

The relationship between the circular economy and ecotourism is manifested in the synergy between environmental sustainability and economic efficiency. The use of local resources contributes to the development of small and medium-sized businesses, stimulates craft production and crafts, increases employment and economic activity in the region. In addition, the introduction of energy-efficient technologies and waste management systems in tourist facilities allows for a significant reduction in the environmental footprint of activities, while increasing the attractiveness of the region for conscious tourists. This approach forms a comprehensive model of sustainable development, where economic, environmental and social aspects are interconnected and support each other.

The integration of circular economy principles into ecotourism involves a comprehensive approach to organizing tourism products, aimed at maximizing the use of local resources and minimizing the negative impact on the environment. One

of the key areas is the use of local and seasonal products in restaurants and food outlets serving ecotourism routes. This approach provides support for local farms and craft producers, stimulating the development of the local economy and increasing the authenticity of the tourism product.

An important component is a partnership with craft producers specializing in honey, cheese, beer and bakery products. Involving such producers in ecotourism routes allows you to create comprehensive tourism programs, where tourists not only visit natural and cultural sites, but also get acquainted with the process of making local products. This contributes to the formation of economic synergy between tour operators and local enterprises, increasing the profitability of both parties and creating additional employment opportunities for the population.

The organization of tourism programs with minimal energy consumption and waste recycling is another important aspect of the practical application of circular principles. The use of energy-efficient technologies in hotels and restaurants, waste sorting and recycling systems, as well as the introduction of environmentally friendly transport for the movement of tourists can significantly reduce the ecological footprint of tourism activities. Such practices not only support the sustainability of the natural environment, but also increase the attractiveness of the region for tourists focused on environmental responsibility.

The economic effect of integrating circular principles into ecotourism is manifested in several directions. First, the income of local communities increases due to increased demand for local products and services. Second, new jobs are created in the field of tourism, hotel and restaurant services and related industries, such as crafts, gastronomy and transport. Third, the economic activity of the region increases through the development of small businesses, increased tourist flow and the formation of additional sources of income for local budgets.

Examples of successful regional cases demonstrate the effectiveness of these approaches. For example, eco-routes in the Carpathians include visits to local farms and producers, which ensures direct integration of tourists into the production

process and creates additional value for the tourism product. Regional eco-hotels are actively implementing water and energy conservation systems, as well as software for monitoring resource consumption, which allows optimizing costs and reducing environmental impact. In addition, “green certification” programs for restaurants and hostels stimulate compliance with sustainable development standards and increase the reputation of the region among tourists focused on environmental responsibility.

Thus, the practical application of the principles of the circular economy in the field of ecotourism allows you to simultaneously achieve economic, environmental and social goals, creating synergy between tourism development, support for local producers and ensuring the sustainability of regional development.

Список використаних джерел:

1. Петренко В. С., Карнаушенко А. С., Мельникова К. В. (2025). Інвестиційні моделі підтримки циркулярної трансформації деокупованих територій. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, №19. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-05-01

2. Ivanova O., Drozdova N. (2022). Circular economy in tourism enterprises: Ukrainian experience. Management and Economics Research Journal, №8(2), pp.33 –46. DOI: https://doi.org/10.1177/23938617221001234

Подаков Є.С. к.е.н., доцент кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького

СУЧАСНІ ІННОВАЦІЇ ТА ТРЕНДИ ГОТЕЛЬНОГО РИНКУ УКРАЇНИ

Згідно реалій сьогодення обсяги інвестиційних вкладень у зміцнення матеріально-технічної бази туризму зростають недостатньо і, безумовно, не відповідають потребам галузі. Крім того, стримують інвестиційну діяльність технічна та технологічна відсталість більшості готельних підприємств регіонів країни, що надають неконкурентні послуги, а також неефективна амортизаційна політика. Однак, попри негативні фактори, в Україні реалізується політика щодо створення нових туристичних кластерів, продовжується робота над розвитком екстремального, культурно-пізнавального, мисливського, рибальського, підводного, релігійного та спортивно-оздоровчого туризму.

У 2024 році індекс інвестиційної привабливості галузі туризму зріс до 2,49 бали (з 5 можливих), порівняно з 2,44 бал у 2023 році. При цьому, кількість керівників бізнесу, які вважають інвестиційний клімат несприятливим, знизилася з 84% до 79%. Відзначається зростання кількості компаній (з 57% до 70%), які мають плани продовжувати інвестиції [1].

Разом з тим, готельний бізнес в Україні переживає певний розвиток, визначений впровадженням новітніх технологій та інновацій. Потреби та очікування сучасних туристів змушують готелі активно адаптуватися до змін, адаптуватися до вимог цифрової ери та балансувати ефективність з екологічною сталістю. Застосування та впровадження цифрових рішень, таких як інтегровані системи бронювання та мобільні додатки, не лише полегшує процеси управління, але й надає готелям можливість збирати та аналізувати дані для створення персоналізованих пропозицій для гостей.

Готельний бізнес впроваджує інноваційні методи для посилення захисту прав споживачів, використовуючи технології та адаптуючись до мінливої поведінки споживачів. Інновації у сфері захисту прав споживачів в індустрії гостинності мають вирішальне значення для забезпечення задоволеності, безпеки та лояльності клієнтів.

На сьогоднішній день ключовими інноваційними методами, які заклади гостинності можуть впровадити з метою покращення захисту прав споживачів є наступні: безконтактні технології; чат-боти зі штучним інтелектом; пристрої інтернету речей для моніторингу та контролю; блокчейн для прозорих ланцюгів поставок; віртуальна реальність для віртуальних турів і навчання; аналітика даних для персоналізованого обслуговування; біометрична автентифікація для безпеки; роботизована автоматизація процесів для оптимізації операцій; доповнена реальність для покращення досвіду; цифрові платформи зворотного зв'язку; смарт-контракти для безпечних угод; цифрові платіжні рішення для безпечних транзакцій; мобільні додатки тощо [2].

З огляду екологічної свідомості споживачів, готелі в Україні активно впроваджують енергоефективні технології та звертають увагу на зменшення впливу на навколишнє середовище. Це визначається використанням світлодіодного освітлення, сучасних систем опалення та вентиляції, а також стратегіями зниження споживання енергії, що є актуальним під час повномасштабної війни в країні.

Технологічні інновації в готельному бізнесі України охоплюють широкий спектр цифрових рішень, які трансформують спосіб ведення бізнесу та взаємодії з клієнтами. Мобільні додатки в готельному бізнесі відіграють ключову роль, дозволяючи гостям керувати своїм бронюванням, замовляти послуги та отримувати інформацію про готель. Вони також впроваджують безконтактні технології, які дозволяють гостям використовувати свої мобільні пристрої для доступу до номерів та управління різними функціями в номері.

Штучний інтелект (ШІ) вносить значний вклад у персоналізацію обслуговування, дозволяючи аналізувати переваги клієнтів та надавати індивідуальні рекомендації. Чат-боти, що використовують ШІ, автоматизують відповіді на часті запитання та допомагають у бронюванні послуг. ШІ також використовується для оптимізації управління готелем, включаючи аналіз даних про зайнятість, ціноутворення та управління запасами. Інтеграція з Інтернетом речей дозволяє створювати "розумні номери", де все може бути керованою через мобільний додаток. Віртуальна та доповнена реальність використовуються для віртуальних турів по готелю, допомагаючи гостям краще зрозуміти, що вони бронюють.

В цілому, результатами інноваційної діяльності у готельному бізнесі можна назвати підвищення обсягу продажів, поліпшення якості сервісу й оптимізацію маркетингових витрат. Використання сучасних інноваційних технологій - це шлях не лише до зміцнення ринкових позицій суб'єктів готельного бізнесу, а й до спрощення організації та підвищення комфортності обслуговування гостей. Використовуючи інноваційні технології та підходи готельний бізнес може підвищити стандарти захисту прав споживачів, покращити клієнтський досвід і побудувати міцніші стосунки зі своїми відвідувачами в умовах зростаючої конкуренції.

Список використаних джерел:

1. Індекс інвестиційної привабливості України зріс. URL: https://nachasi.com/2025/10/11/indeks-investytsijnoyi-pryvablyvosti/.

2. Daniels K. Navigating Security Risks and Innovations in the Hospitality Industry. Trustwave. 2024. URL: https://www.trustwave.com/en-us/resources/blogs/trustwave blog/ navigating-security-risks-and-innovations-in-the-hospitalityindustry/ (дата звернення: 25.10.2025).

Пономарьова Е.П., здобувачка другого магістерського рівня вищої освіти, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ
Марцин Т. О., канд. техн. наук, доцент, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ZERO WASTE В СУЧАСНУ ГАСТРОНОМІЮ

Концепція Zero Waste або «Нуль відходів» ґрунтується на філософії 5 R: refuse, reduce, reuse, recycle, rethink, що перекладається як відмовся, скороти, використовуй повторно, переробляй, переосмисли. Наразі вона активно видозмінюється зі звичайного екотренду в обов'язковий напрямок сучасної гастрономії. Інтеграція принципів Zero Waste — це не просто мінімізація сміття, а цілісний підхід до управління ресурсами: від закупівлі та приготування до обслуговування гостей та утилізації залишків. Цей перехід несе з собою не лише екологічну вигоду, але й значні економічні переваги, підвищуючи привабливість бренду для свідомих споживачів [1].

Таблиця 1

Порівняння традиційного та Zero Waste підходів до ключових операційних аспектів у гастрономії

Аспект діяльності	**Традиційний підхід**	**Zero Waste підхід**
Закупівля	Пластикове та одноразове пакування, фокус на ціні, імпорт	Багаторазова тара, прямі поставки від фермерів, локальні та сезонні продукти
Використання продуктів	Відбраковування «неідеальних» овочів та фруктів, використання лише основної частини інгредієнта	Використання 100% продукту (від шкірки до насіння), кулінарна переробка «залишків» (бульйони, сиропи, ферментація)
Одноразові матеріали	Пластикові трубочки, паперові серветки, одноразовий посуд «на винос»	Багаторазові прибори та посуд, паперові чи їстівні трубочки, текстильні серветки, заохочення використання тари клієнта
Утилізація відходів	Змішане сміття, вивіз на звалище	Роздільний збір, компостування харчових відходів

Джерело: створено автором на основі 1, 3.

Одним з основних етапів у впровадженні Zero Waste є докорінна зміна підходу до закупівель та зберігання. Ресторани, що дотримуються цієї філософії, зазвичай віддають перевагу локальним і сезонним продуктам. Це дозволяє зменшити вуглецевий слід від транспортування і мінімізувати кількість пакування. Вони відмовляються від продуктів у надмірній одноразовій пластиковій тарі, співпрацюючи з постачальниками, які використовують багаторазові контейнери та ящики. В такому випадку, управління запасами стає більш точним, часто із застосуванням сучасних технологій для прогнозування попиту і зменшення кількості швидкопсувних продуктів. Деякі заклади навіть повністю відмовляються від меню «a la carte» на користь дегустаційних сетів, що дозволяє більш точно контролювати кількість необхідних інгредієнтів.

І не менш важливим є повторне використання предметів та пакувальних матеріалів в самих закладах. Наприклад, перехід на багаторазовий посуд, серветки, склянки для напоїв «на винос», а також відмова від паперових рушників на кухні на користь текстильних.

В цілому, на кухнях ресторанів принципи Zero Waste знаходять своє найбільш креативне втілення в концепції «від носа до хвоста» для м’яса та «від кореня до листя» для рослинної сировини [2]. Сенс в тому, що кухарі використовують абсолютно всі частини продукту, перетворюючи їх на цінні інгредієнти та скорочуючи відходи до мінімуму. Основними напрямками використання «залишків» на кухні є:

1. обрізка овочів та кісток для приготування насичених бульйонів, соусів та глазурі;

2. застосування квашення, маринування та ферментації для подовження терміну придатності надлишкових або «непривабливих» овочів та фруктів;

3. переробка черствого хліба на панірувальні сухарі або квас;

4. використання шкірки цитрусових для сиропів, цукатів чи олій.

Ці практики не лише зменшують харчові відходи, а й роблять страви більш унікальними та вартісними.

Але навіть після застосування всіх заходів щодо запобігання утворення відходів, частина матеріалів все одно залишається. Тому наступним важливим пунктом є впровадження системи роздільного збору сміття, оскільки папір, скло, метал та певні види пластику можна і треба відправляти на переробку. А харчові залишки, які неможливо використати, підлягають компостуванню [3]. Сьогодні багато прогресивних закладів використовують власні компостери або співпрацюють з локальними фермерами.

Інтеграція принципів Zero Waste у сучасну гастрономію — це необхідна трансформаційна зміна. Вона вимагає переосмислення бізнес-моделей, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження інноваційних кулінарних і технічних рішень. Ресторани, які успішно впроваджують цю концепцію, не лише думають про екологію, але й отримують значне економічне покращення за рахунок скорочення витрат на закупівлю сировини та зменшення рахунків за вивіз сміття. Крім того, це позиціонує заклад як соціально та екологічно відповідальний бізнес, що є потужною конкурентною перевагою на сучасному ринку.

Список використаних джерел:

1. Рябенька М., Мазуркевич І., Постова В. Розробка стратегій запобігання, зменшення та перерозподілу відходів у закладах ресторанного господарства. Економіка та суспільство. 2024. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-108 (дата звернення: 10.11.2025).

2. Хамандяк І. Мішлен по-українськи та кухня Zero Waste. Як пройшов 20-й захід Taste of Ukraine. Taste of Ukraine. 2023. URL: https://tasteof.com.ua/mishlen-po-ukrayinsky-ta-kuhnya-zero-waste-yak-projshov-20-j-zahid-taste-of-ukraine/ (дата звернення: 10.11.2025).

3. Продаєвич Т., Красномовець В. Реалізація концепції Zero-Waste в сфері готельно-ресторанного бізнесу. Полтавський університет економіки і торгівлі. С. 285-287. 2024. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/31384/1/.pdf (дата звернення: 10.11.2025).

Burak V.H. Doctor of Pedagogical Sciences, Professor of the Department of Hotel, Restaurant and Tourism Business, Kherson State University
Romanova A.A. Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Hotel, Restaurant and Tourism Business, Kherson State University

INNOVATIVE APPROACHES OF THE FORMATION OF A TOURISM PRODUCT IN THE CONTEXT OF DECENTRALIZATION (ON THE EXAMPLE OF THE CHORNOBAIV HROMADA)

In the process of decentralization in Ukraine, territorial communities (hromady) have gained new opportunities to realize their potential, particularly in the field of tourism. Today, the community's tourism product serves not only as an economic category but also as a strategic tool for shaping a positive brand of the destination, fostering entrepreneurship, creating new jobs, and attracting investments [1].

The development of tourism requires innovative approaches that combine digital technologies, marketing tools, social responsibility, and sustainability principles [2; 3]. In this context, an illustrative example is Chornobaiv Territorial Hromada of Kherson Region, which has significant natural, cultural, and recreational resources for developing a modern, in-demand tourism product.

Located in the northern part of the Kherson Region, the Chornobaiv Territorial Hromada combines favorable natural, climatic, and geographical conditions that support the development of agriculture, tourism, and recreation. Its rich steppe landscapes, river ecosystems, distinctive cultural heritage, and emerging traditions of local gastronomy create strong potential for ecological, rural, cultural, and culinary types of tourism, as well as cross-community cooperation with neighboring destinations such as Nova Kakhovka and Beryslav. According to the Program of Socio-Economic and Cultural Development of the

Chornobayiv Village Council for 2024 [4], the development of tourism is identified as one of the priority areas of local economic policy.

Innovative approaches to the formation of a tourism product of the community.

The development of a competitive tourism product in the context of decentralization is based on introducing innovations across all elements of the tourism system – from route design to communication with tourists.

Digitalization of tourist services is the creation of interactive online maps, mobile applications and digital guides that allow tourists to form a travel itinerary independently [5]. The use of digital platforms ensures the convenience, speed and accessibility of tourist information.

Leveraging artificial intelligence (AI) to personalize offers, analyze visitor feedback, and predict tourist flows [6]. The integration of AI into the tourism management system improves decision-making efficiency and enhances understanding of consumer behavior.

Social responsibility and sustainable development to focus on the conservation of natural resources, involvement of residents in tourism projects, and adherence to ethical principles in the activities of service enterprises [2; 3; 7].

Cross-cultural approaches in hospitality to take into account the cultural differences of tourists to improve the quality of service and create a positive image of the community [1].

Creative promotion formats, such as the organization of festivals, fairs, ethnic days, and the development of tourist routes, such as "From the steppes to Ingulets River," using the community's brand book.

The use of such innovative solutions allows not only to diversify the tourism product, but also to attract new target audiences, including young people, families with children, and eco-activists.

Mechanisms of the implementation of innovative solutions in the community’s tourism sector.

For the successful implementation of innovative approaches, it is necessary to establish a holistic system for coordinating actions among local self-government bodies, entrepreneurs, educational institutions, and nonprofit organizations.

The main tools of such a system can be:

- creation of a tourist information center of the community;
- development of a Tourism Development Strategy (program) for 2025-2030, taking into account regional features and environmental standards;
- introduction of electronic services for booking excursions and registration of tourist routes;
- training of personnel in the tourism sector in cooperation with higher educational institutions [8; 9].

The implementation of these tools will contribute to the development of an effective model of tourism management that aligns with modern trends of European integration.

Innovative approaches ensure the transition from passive use of community resources to the proactive creation of unique tourism products.

- increasing in the number of domestic tourists;
- boosting the level of employment;
- expansion of the network of hospitality establishments;
- strengthening the brand image of the community as a tourist destination in the south of Ukraine.

A key condition for sustainable development is the combination of digital, social and cultural innovations with the natural and recreational resources of the community. This will allow Chornobaiv Hromada to become an example of successful leveraging of the benefits of decentralization for the development of local tourism.

The formation of a tourism product of Chornobaiv Territorial Hromada in the context of decentralization is a multidimensional process that requires strategic planning, innovative thinking and community involvement in decision-making.

Digital technologies, environmental orientation and cross-cultural communication create the basis for sustainable tourism development, which combines economic benefits with social responsibility.

Thus, innovative approaches enable not only enhancing the community's competitiveness in the tourism market but also creating a new model of interaction among local government, businesses, and residents – a model of an open, creative, and sustainably developed destination.

References:

1. Бурак В.Г. Крос-культурні відмінності у сприйнятті гостинності в туристичній галузі: виклики для менеджерів готельно-ресторанної сфери. Наукові перспективи. 2025. № 7(61). С. 449–462. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-7(61)-449-462

2. Burak V. G. Corporate social responsibility in promotion of healthy nutrition: ethical and legal principles. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 7(47). С. 517–527. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-517-527

3. Бурак В.Г., Сорокіна А.М. Європейські ініціативи та стандарти сталого туризму. Успіхи і досягнення у науці. 2025. Вип. 1(11). С. 837–848. https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-837-848

4. Наказ від 18.12.2023 року № 963. Про затвердження програми соціально-економічного та культурного розвитку Чорнобаївської сільської ради на 2024 рік.

5. Бурак В. Г. Цифрова економіка та її роль у розвитку підприємств сфери обслуговування: закордонний досвід. Актуальні питання у сучасній науці. 2025. № 3(33). С. 30–46. https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-3(33)-30-46

6. Бурак В. Г. Використання штучного інтелекту у сфері обслуговування: адаптація через упровадження. Наукові перспективи. 2025. № 1(55). С. 661–673. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55)-661-673

7. Бурак В.Г., Сорокіна А.М. Вплив сталого туризму на здоров'я мандрівників у країнах Європейського Союзу. Наука і техніка сьогодні . 2025. Вип. 1(42). С. 267–277. https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-1(42)-267-277

8. Кравченко Ю. І. Туристична інфраструктура як складова формування конкурентоспроможного туристичного продукту. Економічні науки. Серія: Економіка та управління підприємствами. 2020. № 2. С. 102-108.

9. Романова А. А. Управління розвитком туристичної сфери в умовах збройних конфліктів. Modern economics (Index Copernicus). 2018. Вип. 9. С. 93-104. https://doi.org/10.31521/modecon.V9(2018)-12

Ситник Т.І. канд. наук з держ. упр., викладач кафедри публічного управління та адміністрування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ВПРОВАДЖЕННЯ ДЕМОКРАТИЧНИХ ПРИНЦИПІВ У СИСТЕМУ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ РЕФОРМ

Впровадження демократичних принципів у систему національної безпеки України є ключовим елементом модернізації державних інститутів у рамках євроінтеграції. Цей процес передбачає забезпечення прозорості, підзвітності та верховенства права у сфері безпеки. Демократичний підхід сприяє зміцненню довіри суспільства до державних органів та підвищенню ефективності державної політики. Водночас він забезпечує гармонізацію внутрішніх норм із міжнародними стандартами.

Євроінтеграційні реформи стимулюють адаптацію українського законодавства до стандартів ЄС у сфері безпеки. Особлива увага приділяється дотриманню прав людини та громадянських свобод під час запровадження безпекових заходів. Такий баланс дозволяє поєднувати ефективність захисту держави з демократичними цінностями. Це створює передумови для підвищення легітимності та авторитету державних структур.

Одним із важливих напрямів реформ є створення системи цивільного контролю над військовими та силовими структурами. Це включає незалежні наглядові органи, парламентські комітети та публічні звіти про діяльність. Подібні механізми гарантують прозорість ухвалення безпекових рішень та їх підзвітність суспільству [2]. Вони також сприяють запобіганню зловживань і корупції в секторі безпеки.

Демократизація системи національної безпеки передбачає розвиток антикорупційних інституцій та прозорості державних закупівель. Корупція в секторі безпеки підриває довіру до держави та негативно впливає на

міжнародну співпрацю. Впровадження електронних систем та публічних аудитів дозволяє зменшити ризики зловживань. Крім того, це створює умови для підвищення ефективності управління ресурсами безпеки.

Інтеграція України до європейської безпекової спільноти вимагає гармонізації процедур прийняття рішень із стандартами НАТО та ЄС. Це включає планування оборонної політики, обмін інформацією та участь у міжнародних навчаннях. Виконання цих стандартів сприяє підвищенню оперативної готовності безпекових структур. Одночасно це зміцнює демократичну легітимність державних органів і сприяє міжнародній довірі.

Важливим аспектом є забезпечення громадської участі у формуванні політики національної безпеки. Громадські експерти, аналітичні центри та журналісти мають можливість контролювати процеси ухвалення рішень. Така взаємодія зменшує ризики авторитарних тенденцій і підвищує ефективність реформ. Вона також стимулює розвиток аналітичної спільноти та підвищує якість ухвалених рішень.

Впровадження демократичних принципів стосується також захисту персональних даних та інформаційної безпеки громадян. Європейські стандарти GDPR та національні закони вимагають прозорих процедур збору та обробки інформації. Це забезпечує баланс між безпекою держави та правами окремої особи. Крім того, це підвищує довіру громадян до безпекових структур.

Реформування системи національної безпеки в демократичному ключі передбачає професійну підготовку кадрів [1, с.19]. Співробітники силових структур повинні дотримуватися етичних норм та стандартів прав людини. Освітні програми та тренінги сприяють формуванню культури відповідальності та прозорості. Це забезпечує професійний розвиток персоналу та підвищує ефективність роботи сектору безпеки.

Контроль за виконанням демократичних стандартів у сфері безпеки здійснюється через внутрішні та зовнішні аудити. Регулярні перевірки, звіти перед парламентом та громадські обговорення допомагають запобігати

порушенням. Такий підхід забезпечує довгострокову стабільність та легітимність безпекових структур. Він також дозволяє виявляти недоліки та оперативно їх виправляти.

У цілому, поєднання демократичних принципів із євроінтеграційними реформами сприяє розвитку національної безпеки відповідно до сучасних європейських стандартів. Це підвищує ефективність державних інституцій та зміцнює міжнародні партнерства. Водночас забезпечується захист прав і свобод громадян, а державні органи здобувають довіру суспільства. Стратегічне впровадження таких реформ є запорукою сталого розвитку України як демократичної держави.

Список використаних джерел:

1. Ободянський Я. «Громадянське суспільство в системі демократичного цивільного контролю над Збройними Силами України». Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія. 2024. № 17-21. С. 1-7. DOI:10.32782/2312-1815/2024-17-21

2. Христинченко Н.П., Ковалів М.В. «Демократичний цивільний контроль сектору безпеки і оборони: поняття, зміст, форми реалізації в реаліях сьогодення». Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2023. № 8. С. 3-8. DOI:10.54929/2786-5746-2023-8-01-13.

Слободян Т. П., здобувач 2 курсу РВО «Магістр», Херсонський державний університет

РОЗРОБКА МОДЕЛІ ЕКОТУРИЗМУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСЦЕВИХ ГРОМАД (на прикладі Роменсько-Конотопської екосистеми, Сумська область)

Сучасні трансформаційні процеси у світовій економіці актуалізують пошук нових механізмів сталого розвитку територіальних громад, які поєднували б економічні інтереси з екологічною відповідальністю. В умовах зростання уваги до проблеми збереження природного середовища та культурної спадщини особливого значення набуває екотуризм, який розглядається не лише як форма туристичної діяльності, але й як стратегічний інструмент економічного розвитку. Для України, яка має надзвичайне біорізноманіття та багатий історико-культурний потенціал, розвиток екотуризму стає можливістю активізувати внутрішні ресурси громад, створювати нові робочі місця та стимулювати місцевий бізнес.

Важливим аспектом актуальності є посилення ролі місцевого самоврядування у реалізації політики сталого розвитку. У зв’язку з децентралізацією та зростанням відповідальності органів місцевої влади перед громадами виникає потреба у пошуку ефективних інструментів наповнення місцевих бюджетів і підвищення рівня життя населення. Екотуризм, як сфера, що поєднує рекреаційний, природоохоронний та економічний аспекти, здатний забезпечити комплексний ефект, сприяючи одночасно збереженню природних ресурсів та покращенню добробуту населення.

Актуальність екотуризму підтверджує і світовий досвід. Вважається, що екотуризм виступає дієвим чинником економічного зростання локальних територій, зокрема у країнах із високим природним потенціалом та значною кількістю природоохоронних об’єктів. Успішні практики розвитку екотуризму у Європі, Південній Америці та Азії доводять, що його

запровадження може забезпечити не лише економічні вигоди, але й формування позитивного міжнародного іміджу держави. Для України ж важливим є використання таких практик із урахуванням національних особливостей та соціально-економічних умов.

Екотуризм популярний сьогодні також і через зростання екологічної свідомості населення та зміну туристичних уподобань, особливо серед молоді та міських мешканців. Зростає попит на "зелені" види відпочинку, подорожі в малолюдні регіони, відвідування національних парків і заповідників, що створює основу для розширення екотуристичних послуг. Це формує передумови для диверсифікації економіки сільських територій і підвищення якості життя громад.

Роменсько-Конотопська екосистема, що розташована в межах Сумської області, є найбільшою за площею серед усіх природних комплексів регіону, охоплюючи близько 38 % його території. Вона займає центральну частину області й поширюється на Роменський, Недригайлівський, Липоводолинський, Буринський, Конотопський райони, а також частково охоплює південні території Кролевецького та Путивльського, а також південно-західні ділянки Білопільського та Лебединського районів. Історично саме ця частина Сумщини найдовше зазнавала інтенсивного природокористування, що позначилося на структурі її природно-рекреаційних ресурсів. Рівень розвитку туризму тут доволі високий завдяки великій кількості історико-культурних пам’яток, проте через істотну трансформацію ландшафтів, домінування агрофітоценозів і високий рівень урбанізації екологічний туризм займає відносно незначне місце. Водночас екосистема Сумського Придніпров’я зберігає значний природний та рекреаційний потенціал, здатний забезпечити подальший динамічний розвиток екотуристичного напряму [4].

Особливість території полягає у високій насиченості історико-культурними ресурсами, що має як переваги, так і обмеження. З одного боку, це сприяє розбудові інфраструктури та формує позитивний імідж регіону як

привабливого туристичного центру. З іншого боку, акцент на історико-культурному секторі часто відсуває на другий план природні туристично-рекреаційні об’єкти, яким приділяється недостатня увага в науковому та практичному вимірах. Незважаючи на значний рівень антропогенної трансформації регіонального природно-територіального комплексу, екосистема зберігає потужні природні ресурси, що у поєднанні з багатою історико-культурною спадщиною та наявною інфраструктурою можуть відігравати ключову роль у розбудові екологічного туризму.

Особливості організації екотуристичних маршрутів у цьому регіоні визначаються їх прив’язкою до річкових долин та можливістю створення тематичних подорожей із різним спрямуванням — геолого-геоморфологічним, ботанічним, ландшафтним або природно-історичним. Розвиток рекреаційної сфери, зокрема сільського туризму з екологічним спрямуванням, позитивно впливає на економічний потенціал регіону та може сприяти вирішенню соціально-економічних завдань, таких як залучення трудових ресурсів, які раніше були незайняті або працювали в особистому господарстві. Незважаючи на значний рівень освоєння, Роменсько-Конотопська екосистема володіє великим природно-рекреаційним потенціалом, який використовується лише частково.

Особливість розвитку екологічного туризму в межах Роменсько-Конотопської екосистеми полягає у поєднанні природного та історико-культурного ресурсного потенціалу. Ця екосистема демонструє тісний зв’язок між традиційною культурою та ландшафтами, зберігаючи при цьому характерні та унікальні краєвиди навіть у зоні значної антропогенної трансформації. Включення до маршрутів об’єктів історико-архітектурної спадщини та археологічних пам’яток дозволяє створити комплексне уявлення про взаємодію людини й природи, що сприяє повноцінному виконанню освітньо-виховної функції екологічного туризму.

Територія є однією з найбільш перспективних для прокладання маршрутів природничо-екологічної та освітньо-виховної спрямованості.

Пропонуються як тематичні, так і комплексні краєзнавчі маршрути. Важливою особливістю їх організації є відсутність потреби у розробці аварійних варіантів або забезпеченні спеціальних рятувальних служб, оскільки регіон густо заселений і має добре розвинену транспортну мережу.

У зазначеному регіоні для підвищення екотуристичної привабливості пропонуються наступні екотуристичні маршрути (табл. 1, 2).

Перший маршрут присвячений вивченню слідів діяльності Дніпровського льодовика на території Сумської області.

Таблиця 1

Загальна характеристика туристичного маршруту «Слідами льодовика»

1	Особливості туру	Комбінований автобусно-пішохідний тур за маршрутом: м. Суми – державний степовий заповідник «Михайлівська цілина» – с. Михайлівка – с. Лифине – с. Межиріч – с. Терни – с. Кулешівка – м. Ромни – м. Суми.
2	Тривалість	Загальна довжина активної пішохідної частини маршруту становить близько 20 км, автотранспортної – близько 150 км.
3	Основна мета	Ознайомлення з природничо-геологічною та палеонтологічною специфікою регіону, зокрема з наслідками перебування Дніпровського льодовика на території Сумської області.
4	Об’єкти огляду	с. Михайлівка – пам’ятка природи «Відслонення пісків Полтавського ярусу»; державний заповідник «Михайлівська цілина» – плакорна ділянка з корінними лучно-степовими рослинно-територіальними комплексами; с. Лифине – маєток поміщика Хрущова та місце перебування Т.Г. Шевченка у 1859 році; с. Межиріч – шишаковий рельєф; с. Терни – садиба родини Щербатових; с. Кулешівка – пам’ятник мамонту; передмістя Ромен – гора Золотуха, відслонення, пам’ятні знаки на честь відкриття нафти; м. Ромни – льодовиковий валун біля краєзнавчого музею та експозиція музею; м. Суми – початковий та кінцевий пункт маршруту.

Даний туристичний маршрут створює можливість комплексного ознайомлення з природними та історико-культурними об’єктами Роменсько-Конотопської екосистеми, репрезентує геологічні та палеонтологічні

цінності регіону, а також сприяє популяризації екотуризму на місцевому рівні.

Наступний маршрут «Мальовничий Сейм» пролягає територіями Білопільського, Буриньського, Путивльського, Кролевецького та Конотопського районів Сумщини.

Таблиця 2

Загальна характеристика туристичного маршруту «Мальовничий Сейм»

1	Особливості туру	Водний тур річками Вир, Сейм, Звань та Клевень на території Сумської області за маршрутом: р. Вир (смт Ворожба) – р. Сейм – с. Клепали – рукав Любка – с. Корольки – р. Звань – с. Стара Шарпівка – р. Клевень – с. Мутин – залізнична станція «Річка Сейм».
2	Тривалість	Довжина активної частини маршруту складає близько 160 км, а тривалість – приблизно 9 днів.
3	Основна мета	Ознайомлення з типовими природно-територіальними комплексами Сумської області та демонстрація ландшафтного різноманіття регіону.
4	Об’єкти огляду	1) Бобровий зоологічний заказник на річці Вир; 2) Середньосеймський ландшафтний заказник загально-державного значення між селами Рижівка та Піски; 3) Сеймський регіональний ландшафтний парк загально-державного значення, включно з геологічними об’єктами, відслоненнями пісковиків поблизу села Камінь (Камінські піщаники) та парками-пам’ятками; 4) Мутинський ботанічний заказник; 5) м. Путивль – Путивльський державний історико-культурний заповідник.

Краєзнавча цінність маршруту підсилюється його проходженням через території, тісно пов’язані з історією України, зокрема через місто Путивль. Відтак, цей маршрут сприяє комплексному вивченню природних ресурсів, ландшафтів та історико-культурної спадщини регіону, забезпечує можливості розвитку екологічного, краєзнавчого та водного туризму, а також підкреслює важливість збереження унікальних природних територій Сумщини.

Розробка спеціалізованих маршрутів, зокрема «Слідами льодовика» чи «Мальовничим Сеймом», сприятиме створенню якісно нових туристичних пропозицій, зорієнтованих на пізнання природи та історії краю. Такі

маршрути поєднують у собі науково-пізнавальний, освітньо-виховний та рекреаційний потенціал, що робить їх привабливими для різних категорій туристів. Додатковою перевагою є доступність об’єктів та розгалужена транспортна інфраструктура, яка мінімізує потребу в аварійно-рятувальних службах.

Важливим економічним результатом впровадження екотуристичних маршрутів стане активізація місцевого підприємництва, розвиток сільського зеленого туризму, створення нових робочих місць та залучення трудових ресурсів, що нині використовуються не повною мірою. Це, у свою чергу, сприятиме зростанню доходів місцевих громад, диверсифікації економіки регіону та формуванню позитивного іміджу Сумщини як екологічно привабливого й безпечного туристичного напрямку.

Таким чином, екологічний туризм у межах Роменсько-Конотопської екосистеми може стати потужним інструментом сталого розвитку. Його ефективна реалізація потребує комплексного підходу, що поєднує збереження природних ресурсів, популяризацію історико-культурної спадщини та створення сучасних туристичних продуктів. Це дозволить не лише підвищити економічну ефективність використання ресурсів регіону, а й забезпечити гармонійне поєднання екологічних, соціальних та культурних інтересів місцевих громад.

Список використаних джерел:

1. Гапоненко Г. І., Парфіненко А. Ю., Шамара І. М. Організація сільського зеленого туризму / Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. Суми: Університетська книга, 2021. 299 с.
2. Екогеографія та екотуризм / Петрук В. Г. [та ін.] ; Вінниц. райрада, Інформ. центр розвитку туризму Вінниц. р-ну, Ін-т екол. безпеки та моніторингу довкілля Вінниц. нац. техн. ун-ту. Вінниця: Нілан, 2016. 177 с.
3. Красавцева Л. Ю. Теоретичні аспекти державного управління сферою екологічного туризму в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.01 / Красавцева Людмила Юріївна; Ін-т законодавства Верховної Ради України. Київ, 2015. 19 с.
4. Шульга В. П. Суспільно-географічне дослідження екологічного туризму Сумської області: дис. ... канд. геогр. наук : 11.00.02 / Шульга Володимир Петрович; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ, 2014. 214 с.

Бурак В.Г. д.пед.наук, професорка кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Херсонський державний університет
Солов'янова Д.С. здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 242 «Туризм і рекреація, Херсонський державний університет

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У РОЗРОБЦІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ПРОСУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

Сучасна туристична індустрія переживає трансформацію під впливом цифрових технологій, які змінюють механізми комунікації між підприємствами та клієнтами. Особливу роль у цьому процесі відіграє штучний інтелект (ШІ), який став ключовим інструментом для оптимізації маркетингових стратегій і створення ефективної політики просування туристичних послуг.

Як зазначено (2025), цифрова економіка формує нову модель взаємодії у сфері обслуговування, де головним ресурсом стають дані, а аналітичні системи на базі ШІ забезпечують їх ефективне використання [3]. У туризмі це означає можливість прогнозування попиту, автоматизації рекламних кампаній, формування персоналізованих пропозицій для клієнтів.

ШІ відкриває можливості для автоматичного аналізу ринку, виявлення поведінкових патернів клієнтів, створення адаптивних стратегій просування. Завдяки алгоритмам машинного навчання можливо точно визначати цільову аудиторію, прогнозувати популярність напрямів і навіть розробляти цінову політику на основі попиту.

Бурак В. Г. (2025) підкреслює, що використання ШІ у сфері обслуговування підвищує ефективність управління клієнтським досвідом та сприяє формуванню сталих конкурентних переваг [4]. Для туристичних агенцій це означає скорочення витрат на рекламу та підвищення точності маркетингових дій.

У сучасних умовах активно застосовуються такі інструменти, як чат-боти, системи рекомендацій, предиктивна аналітика та AI-моделі поведінки споживачів. Вони забезпечують автоматизацію спілкування з клієнтами, підбір індивідуальних маршрутів, управління контентом у соціальних мережах.

ШІ також дозволяє формувати унікальний брендовий контент, що відповідає цінностям споживачів і сучасним тенденціям сталого туризму. Як зазначають Бурак В.Г. та Сорокіна А.М. (2025), європейські ініціативи сталого туризму стимулюють туристичні компанії впроваджувати технології, які не лише підвищують прибутковість, а й сприяють збереженню культурної та природної спадщини [1].

Інтеграція ШІ у політику просування дозволяє досягти високого рівня персоналізації. На основі великих масивів даних алгоритми аналізують попередні подорожі клієнтів, їхні вподобання та соціальні зв’язки. Це допомагає формувати індивідуальні пропозиції, що підвищують рівень задоволення клієнтів і стимулюють повторні покупки.

Як відзначає Burak V. G. (2025), соціальна відповідальність бренду та етичні стандарти в поєднанні з технологічними інноваціями створюють основу для підвищення довіри споживачів і формування лояльності [5]. Таким чином, ШІ сприяє не лише комерційній, а й репутаційній стабільності туристичних агенцій.

Попри значні переваги, існують і певні ризики: дефіцит кваліфікованих кадрів, етичні дилеми щодо використання персональних даних, а також потреба у фінансових інвестиціях для інтеграції ШІ в існуючі бізнес-моделі. На думку Бурак В.Г. (2025), ці виклики можна подолати через розробку освітніх програм для фахівців готельно-ресторанної та туристичної галузі, орієнтованих на цифрову компетентність [3].

В умовах глобальної конкуренції туристичні агенції повинні перейти від традиційних рекламних стратегій до інтелектуально-керованих моделей

просування, де ключову роль відіграє аналітика даних, автоматизація маркетингу та креативний контент.

Як доводять Бурак В.Г. і Сорокіна А.М. (2025), інноваційність і сталий розвиток у сфері туризму взаємопов'язані: технологічні рішення мають підпорядковуватися принципам соціальної відповідальності, безпеки та екологічності [2].

Штучний інтелект стає центральним елементом сучасної політики просування туристичних послуг. Його застосування забезпечує ефективну персоналізацію, підвищує якість клієнтського сервісу та сприяє сталому розвитку галузі. Туристичні підприємства, які інтегрують ШІ у свою маркетингову діяльність, отримують суттєві конкурентні переваги та формують нову культуру інноваційного туризму.

Список використаних джерел:

1. Бурак В.Г., Сорокіна А.М. Європейські ініціативи та стандарти сталого туризму. Успіхи і досягнення у науці. 2025. Вип. 1(11). С. 837–848. https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-837-848

2. Бурак В.Г., Сорокіна А.М. Вплив сталого туризму на здоров'я мандрівників у країнах Європейського Союзу. Наука і техніка сьогодні (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Фізико-математичні науки», Серія «Техніка»). 2025. Вип. 1(42). С. 267–277. https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-1(42)-267-277

3. Бурак В. Г. Цифрова економіка та її роль у розвитку підприємств сфери обслуговування: закордонний досвід. Актуальні питання у сучасній науці. 2025. № 3(33). С. 30–46. https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-3(33)-30-46

4. Бурак В. Г. Використання штучного інтелекту у сфері обслуговування: адаптація через упровадження. Наукові перспективи 2025. № 1(55). С. 661–673. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55)-661-673

5. Burak V. G. Corporate social responsibility in promotion of healthy nutrition: ethical and legal principles. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 7(47). С. 517–527. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-517-527

Сорокіна А.М., викладачка кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Сорокін В.В. здобувач (другого) магістерського рівня спеціальність «Менеджмент»

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ

Сучасна туристична галузь перебуває в стані динамічних змін, що зумовлені процесами цифровізації, глобалізації та зростанням вимог туристів до якості й унікальності послуг. У таких умовах інноваційний менеджмент виступає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій, оскільки забезпечує адаптацію до технологічних, соціокультурних і ринкових трансформацій [1; 2].

Інноваційний менеджмент у туризмі передбачає розроблення, впровадження й управління новими ідеями, технологіями та організаційними рішеннями, які створюють додану вартість для туристів і територій. Він є основою формування сучасної дестинаційної політики, орієнтованої на сталий розвиток і цифрову інтеграцію [3].

Інноваційний менеджмент у сфері туризму базується на принципах гнучкості, партнерства та сталого розвитку. Він охоплює процеси стратегічного планування, маркетингу, кадрової політики, розвитку інфраструктури й управління ризиками. Основні напрями інноваційного менеджменту у розвитку туристичних дестинацій можуть бути: технологічні, організаційні, маркетингові, соціальні, екологічні (табл.1).

Таблиця 1

Основні напрями інноваційного менеджменту у розвитку туристичних дестинацій

Напрям інновацій	**Зміст та приклади впровадження**	**Очікувані результати**
Технологічні	Впровадження smart-технологій, цифрових	Підвищення ефективності управління потоками, доступність інформації

	платформ бронювання, AR/VR-турів	
Організаційні	Кластерний менеджмент, державно-приватне партнерство, проєктне управління	Синергія між бізнесом, владою і громадою
Маркетингові	Брендинг дестинацій, SMM-просування, інфлюенс-маркетинг	Формування позитивного іміджу та збільшення впізнаваності
Соціальні	Залучення місцевих громад до туристичних ініціатив	Зростання соціальної відповідальності та зайнятості
Екологічні	Екотуризм, енергоефективні рішення, зелена інфраструктура	Стійкий розвиток територій, збереження природних ресурсів

Як показує аналіз, саме поєднання інновацій у різних управлінських сферах створює комплексний ефект, що забезпечує стійкий розвиток дестинацій.

Управління туристичними дестинаціями на основі інновацій передбачає використання сучасних інструментів і технологій, зокрема:

- цифрових аналітичних платформ (Big Data, GIS-аналітика) для моніторингу туристичних потоків;
- моделей «розумних дестинацій» (Smart Destinations), які інтегрують цифрові сервіси, екологічні стандарти й зворотний зв’язок із туристом [3];
- CRM- та ERP-систем для управління відносинами з клієнтами і партнерами;
- інноваційних маркетингових стратегій, орієнтованих на поведінкову аналітику;
- краудсорсингових платформ для залучення ідей та участі місцевих мешканців у розвитку туризму [2].

Серед основних викликів упровадження інноваційного менеджменту дестинацій можна виокремити:

- низький рівень цифрової готовності регіонів;
- обмежене фінансування інноваційних проєктів;

- відсутність системи підготовки фахівців з дестинаційного менеджменту;
- слабку інтеграцію науки, бізнесу та влади у спільних туристичних проєктах [3; 4].

Перспективними напрямами є створення інноваційних туристичних кластерів, розвиток цифрових платформ управління дестинаціями, впровадження смарт-рішень у сфері логістики, маркетингу та безпеки, а також розроблення брендів територій на основі інтелектуального аналізу даних [1-3].

Отже, інноваційний менеджмент є стратегічним інструментом розвитку туристичних дестинацій, що забезпечує їхню стійкість, конкурентоспроможність і привабливість для туристів та інвесторів. Його впровадження сприяє підвищенню ефективності управління, залученню інвестицій, розвитку партнерств і формуванню позитивного іміджу регіону як сучасного туристичного центру. У майбутньому інноваційно керовані дестинації стануть ключовими драйверами економічного та культурного розвитку територій.

Список використаних джерел:

1. Бойко М. Г., Романенко О. О. (2021). Розвиток туристичних дестинацій на основі кластерного підходу. Економіка і регіон. № 3 (84). С. 122 – 128.
2. Дурович А. П., Ковальчук С. В. (2022). Інновації в туризмі: сутність, тенденції, управління. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. № 30. С. 45 – 53.
3. Папп В. В., Костюк І. О. (2022). Інноваційна діяльність у сфері туризму як фактор підвищення конкурентоспроможності регіону. Інноваційна економіка. № 4. С. 35 – 42.

Валентина Бурак, докторка педагогічних наук, професорка, завідувачка кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Херсонський державний університет
Альона Сорокіна, викладачка кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Херсонський державний університет

ТУРИЗМ ЯК ДРАЙВЕР ВІДНОВЛЕННЯ МАЛИХ МІСТ І СІЛ ПІВДНЯ УКРАЇНИ

Внаслідок воєнних дій туристична галузь Південного регіону України зазнала значних руйнувань. Було пошкоджено інфраструктуру, обмежено транспортні сполучення, а туристичний потік істотно знизився. Водночас відновлення туризму здатне стати ефективним інструментом економічного та соціального відновлення малих міст і сіл. Туризм створює робочі місця, стимулює розвиток малого бізнесу, сприяє відродженню культурних та природних об’єктів, а також формує позитивний імідж регіону на національному та міжнародному рівні.

Актуальність теми обумовлена потребою поєднання економічного зростання з відновленням соціальної та культурної складової регіонів, що сприяє формуванню стійких моделей розвитку громад.

Туризм у малих містах і селах розглядається як комплексна економічна та соціальна діяльність, що включає рекреаційну, культурну, гастрономічну та інші форми відпочинку. Він здатний стати драйвером локального розвитку, оскільки забезпечує економічну активність за рахунок залучення туристів, стимулює створення і розвиток малого бізнесу, підтримує відновлення культурної спадщини та природних об’єктів, а також формує додаткові податкові надходження до місцевих бюджетів.

Особливої уваги заслуговує застосування принципів сталого та екотуризму, що передбачає мінімізацію негативного впливу на довкілля, підтримку локальних ресурсів і виробників, інтеграцію культурної та

природної спадщини у туристичний продукт. Такий підхід дозволяє не лише підвищити привабливість регіону для туристів, а й забезпечує довгострокову економічну, соціальну та екологічну стійкість громад.

Ефективне відновлення туризму потребує інтеграції державної підтримки, приватних ініціатив та активної участі місцевих громад. У цьому контексті формуються умови для створення локальних туристичних продуктів, які враховують унікальні культурні, гастрономічні та природні ресурси кожного регіону.

ідновлення туристичної інфраструктури є першочерговим завданням. Це включає ремонт і модернізацію доріг, реконструкцію рекреаційних зон, розвиток малих готелів, садиб та інших місць проживання. Створення локальних туристичних маршрутів із включенням історичних, культурних і природних об’єктів сприяє формуванню комплексного туристичного продукту, що залучає відвідувачів на тривалий період. Важливою складовою є активне залучення місцевої громади до організації туристичного продукту, що проявляється у проведенні екскурсій, майстер-класів та фестивалів.

Туризм суттєво впливає на економіку малих міст і сіл. Він забезпечує підвищення доходів місцевих громад через збільшення попиту на локальні продукти та послуги. Водночас створюються нові робочі місця у сфері гостинності, транспорту, ремесел та гастрономії. Розвиток туризму стимулює суміжні галузі економіки, що підвищує стійкість локальних громад до зовнішніх економічних шоків та сприяє стабільному розвитку регіону.

Відновлення малих міст у Херсонській та Одеській областях демонструє ефективність комплексного підходу. Успішно організовано гастрономічні та агротуристичні тури, що включають відвідування локальних ферм, майстерень та крафтових виробників. Крім того, активно використовуються еко- та культурні маршрути, що формують позитивний імідж регіону та підвищують туристичний потік. Проведення фестивалів та культурних заходів також сприяє залученню туристів і підтримує локальні громади, одночасно зберігаючи культурну спадщину та традиції.

Туризм є потужним інструментом економічного та соціального відновлення малих міст і сіл Півдня України. Його ефективна реалізація передбачає інтеграцію державних програм, приватних ініціатив і активної участі місцевих громад. Використання принципів сталого та екотуризму дозволяє забезпечити довгострокову економічну, соціальну та екологічну стійкість регіонів.

Основні рекомендації включають: стимулювання розвитку локальних підприємств та крафтових виробників; модернізацію туристичної інфраструктури та створення локальних туристичних маршрутів; формування навчальних програм для підготовки кадрів у сфері гостинності та туризму; активне використання культурної та природної спадщини для залучення туристів та підвищення конкурентоспроможності регіону.

Таким чином, комплексний підхід до відновлення туризму сприяє відродженню малих міст і сіл Півдня України, підтримці локальних громад та створенню умов для сталого розвитку регіонів.

Список використаних джерел:

1. Бурак В. Г., Волошин О. В., Юріна Ю. М., Сорокіна А. М. (2024). Роль культурного туризму у формуванні та просуванні іміджу території й держави. Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences, №52, С.33 - 42.

2. Бурак В. Г., Волошин О. В., Юріна Ю. М., Сорокіна А. М., Попова К. І. (2024). Стратегічні напрями розвитку місцевого гастрономічного туризму для формування іміджу території. Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences, №51, С.5 - 14.

Сорокіна А.М., викладачка кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ШІ У ТУРИЗМІ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ

Сучасний етап розвитку туристичної галузі визначається масштабною цифровою трансформацією. Інформаційні технології, мобільні сервіси, аналітика великих даних та штучний інтелект (ШІ) докорінно змінюють підходи до організації подорожей, маркетингу, управління дестинаціями та комунікації з клієнтами [1; 2].

Цифровізація є не лише інструментом оптимізації бізнес-процесів, а й стратегічним чинником конкурентоспроможності туристичних підприємств. Використання технологій ШІ дозволяє забезпечити персоналізацію послуг, прогнозування попиту, автоматизацію сервісу та створення нових моделей взаємодії зі споживачем [3].

Згідно з аналітичними звітами UNWTO та OECD, рівень цифрової зрілості підприємств туристичного сектору зростає щорічно. Впровадження інтелектуальних систем бронювання, чат-ботів, віртуальних турів і смарт-аналітики стає нормою для провідних операторів [4].

Далі розглянемо напрямки використання цифрових технологій та ШІ у туризмі (табл.1).

Таблиця 1

Основні напрямки використання цифрових технологій та штучного інтелекту у туризмі

Напрямок застосування	**Технології**	**Очікуваний ефект**
Персоналізація послуг	Машинне навчання, big data-аналітика	Формування індивідуальних туристичних пропозицій
Підвищення ефективності управління	CRM-системи, автоматизація бронювання	Зменшення витрат часу, оптимізація ресурсів
Маркетинг та просування	ШІ-генератори контенту, аналітика поведінки клієнтів	Таргетовані рекламні кампанії, підвищення конверсії

Безпека подорожей	Геоаналітика, цифрові ідентифікатори, блокчейн	Контроль ризиків, перевірка достовірності даних
Туристичний досвід	VR/AR, голографічні тури	Залучення споживачів, підвищення лояльності

Дані таблиці демонструють, що ШІ стає базовим елементом нової архітектури туристичного ринку, де ключовим є інтелектуальний сервіс і персоналізований досвід [2; 3].

Сучасні туристичні компанії активно впроваджують цифрові інновації:

- використання чат-ботів на базі ШІ для підтримки клієнтів (Booking.com, Expedia);
- застосування алгоритмів прогнозування попиту для управління ціноутворенням (Airbnb);
- створення віртуальних турів через технології 3D-сканування та VR (Google Earth VR, Visit Virtual);
- аналіз відгуків клієнтів засобами обробки природної мови (NLP) для поліпшення сервісу [1; 4].

Попри численні переваги, цифрова трансформація туризму стикається з низкою проблем:

- відсутність кадрів, які володіють цифровими компетентностями;
- обмежені фінансові ресурси у малих підприємств;
- ризики кібербезпеки та захисту персональних даних;
- низький рівень технологічної готовності регіонів;
- опір змінам серед персоналу [2; 3].

Вирішення цих викликів потребує державної політики підтримки цифровізації туризму, навчання кадрів, розвитку партнерства з IT-сектором і впровадження міжнародних стандартів «Smart Tourism Destinations» [4].

Отже, цифровізація та ШІ є ключовими факторами інноваційного розвитку сучасного туризму. Їх інтеграція забезпечує не лише ефективність операційної діяльності, а й створення нової цінності для туриста – персоналізованої, інтерактивної та безпечної подорожі. У найближчій

перспективі саме технологічна гнучкість, інтелектуальні системи управління та орієнтація на дані визначатимуть конкурентоспроможність туристичних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Buhalis D., Amaranggana A. Smart Tourism Destinations: Enhancing Tourism Experience Through Personalisation of Services. Springer, Cham, 2015. DOI: 10.1007/978-3-319-14343-9_28
2. OECD. Digital Transformation in Tourism: Policy and Practice. OECD Tourism Papers, 2023. – URL: https://www.oecd.org
3. Xiang Z., Fesenmaier D.R. Analytics in Smart Tourism Design: Concepts and Methods. Springer, 2017. – DOI: 10.1007/978-3-319-44263-1
4. World Tourism Organization (UNWTO). Tourism Data and Digital Transformation Report 2024. Madrid: UNWTO. URL: https://www.unwto.org

Бурак В.Г. д.пед.наук, професорка кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Херсонський державний університет
Султанян Т. здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності А5 Професійна освіта (за спеціалізаціями), Херсонський державний університет

ТЕХНОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ВИРОБНИЦТВА КОМБІНОВАНИХ М'ЯСНИХ ВИРОБІВ ІЗ ОВОЧЕВИМИ ІНГРЕДІЄНТАМИ

Сучасний ринок м'ясних виробів дедалі більше орієнтується на продукти, які поєднують традиційну м'ясну базу з рослинними компонентами. Комбіновані м'ясні вироби з овочевими інгредієнтами відповідають запитам споживачів на підвищену харчову цінність, зниження частки тваринних жирів та функціональність продукції. Водночас впровадження овочевих добавок у технологічні рецептури породжує низку виробничих викликів: забезпечення структури, стабільності, мікробіологічної безпечності та органолептичних характеристик кінцевого продукту [1].

Метою дослідження є визначення технологічних особливостей і розробка рекомендацій щодо виробництва комбінованих м'ясних виробів з овочевими інгредієнтами з урахуванням якості сировини, рецептурної сумісності, технологічних режимів і заходів безпеки. Завдання: проаналізувати вплив видів овочевих компонентів на структуру та властивості м'ясного фаршу; встановити оптимальні пропорції та попередню обробку овочів; розробити технологічні регламенти для отримання стабільного продукту високої якості [2].

Дослідження передбачає використання класичних фізико-хімічних та мікробіологічних методик для оцінки сировини (вміст вологи, білка, жиру, pH), текстурних досліджень (текстурометрія), та органолептичної оцінки за панельними тестами. Для дослідження впливу овочевих компонентів

застосовують варіації рецептур із різним вмістом термічно оброблених і сирих овочів, використання блендерованих наповнювачів, клітковини та стабілізаторів. При вивченні технологічних режимів особливу увагу приділяють температурі подрібнення і закладки, тривалості емульгування, вакуумуванню та термічній обробці кінцевого продукту [3].

Вплив овочевих інгредієнтів на структуру і текстуру. Овочі з високим вмістом клітковини (морква, буряк, кабачок, шпинат) сприяють підвищенню водоутримувальної здатності фаршу, що позитивно впливає на вихід і соковитість виробу. Проте надмірне введення сирих овочевих мас може знизити зв'язувальні властивості білків, що призводить до розрихлення структури. Оптимальна концентрація овочевої фракції, згідно з експериментальними даними, не перевищує 15–25 % маси рецептури при використанні подрібнених термічно оброблених овочів із додатковою білковою матрицею [1].

Рецептурна сумісність і харчова цінність. Додавання овочів дозволяє збагатити продукт харчовими волокнами, мікроелементами та вітамінами, зменшивши частку жиру. Для компенсації зниження білкового зв'язування рекомендовано використовувати протеїнові або волокнисті наповнювачі рослинного походження (наприклад, продукти переробки зернових) або технологічні білкові концентрати, що забезпечує стабільність структури і покращує харчову цінність [2].

Технологічні операції попередньої обробки. Попередня термічна обробка овочів (варіння, бланшування, томління) знижує активність ферментів і мікрофлори, покращує текстуру та робить овочеву масу більш однорідною. Для збереження кольору і смакових властивостей необхідно оптимізувати час бланшування й умови охолодження. Також важливим є контроль вологості овочевих наповнювачів перед внесенням у фарш — надлишкова вологість вимагає корекції рецептури або додаткових загущувачів [3].

Мікробіологічна безпека та HACCP. Включення овочевих компонентів підвищує ризик контамінації патогенами, якщо не дотримуються санітарно-гігієнічні заходи. Тому впровадження принципів HACCP та контроль критичних точок (температура обробки, охолодження, зберігання) є обов'язковими для забезпечення безпечності комбінованих продуктів [4].

Практичні рекомендації

Використовувати комбінацію термічно оброблених і подрібнених овочів у кількості 10–25 % в залежності від типу продукту та бажаної текстури [1].

Застосовувати білкові або волокнисті рослинні наповнювачі для відновлення структури при високому вмісті овочевої фракції [2].

Запровадити стандартизовані режими бланшування і охолодження овочів для стабільності кольору й смаку [3].

Впровадити HACCP-систему з особливим акцентом на контроль температури та гігієни при введенні овочів у виробничий процес [4].

Комбіновані м'ясні вироби з овочевими інгредієнтами мають значний потенціал на ринку завдяки підвищенню харчової цінності та зниженню вмісту тваринних жирів. Успішне впровадження таких продуктів у виробництво потребує комплексного підходу: оптимізації рецептур, попередньої обробки овочів, застосування білкових компенсаторів та жорсткого контролю безпеки. Подальші дослідження доцільно направити на вивчення взаємодії окремих овочевих компонентів із м'ясною матрицею та розробку технологічних бар'єрів для подовження терміну зберігання без втрати якості [1–4].

Список використаних джерел:

1. Бурак В.Г. Оптимізація технологічних процесів виробництва сировини і ковбасних виробів із застосуванням бактеріальних заквасок. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2018. № 1 (64). С. 81–91

2. Бурак В.Г. Оптимізація технологічних процесів при виробництві комбінованих продуктів та підвищення якості сировини. Вісник

Херсонського національного технічного університету. 2018. № 64. Т. 1. С. 92–103.

3. Бурак В.Г. Крафтове виробництво рослинної продукції: концептуальні підходи й сучасні тенденції розвитку. Наука і техніка сьогодні (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Фізико-математичні науки», Серія «Техніка»). 2025. Вип. 9(50). С. 321–334. https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-9(50)-321-334

4. Бурак В.Г., Новікова Н. В. Дослідження впливу параметрів технології виробництва м’ясних охолоджених напівфабрикатів на безпечність продукції відповідно принципів НАССР. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2019. № 2 (69). Т. 1. С. 70–81.

Бурак В.Г. д.пед.наук, професорка кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Херсонський державний університет
Суслова В.С. здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 242 «Туризм і рекреація, Херсонський державний університет

ЛЮДЯНІСТЬ І ГОСТИННІСТЬ ЯК ОСНОВА СЕРВІСНОЇ КУЛЬТУРИ В ТУРИЗМІ

Сфера туризму є однією з найбільш чутливих до якості людських взаємин. Незалежно від технологічних чи економічних чинників, саме людяність і гостинність залишаються фундаментом, на якому вибудовується культура сервісу. Як наголошує В. Г. Бурак у дослідженнях про сталість і етичність туризму [1], європейські стандарти туристичного обслуговування передбачають не лише високий рівень професійності, а й емпатійність, увагу до особистих потреб клієнта, повагу до культурного різноманіття.

В умовах глобалізації туристичний сервіс набуває міжкультурного виміру. Це означає, що працівники повинні володіти не лише технологічними навичками, а й глибоким розумінням психології та етики взаємодії з туристами з різних країн і соціальних груп.

Поняття гостинності охоплює не лише традиційну привітність, а й здатність створювати комфортне середовище для кожного гостя. У туристичній індустрії гостинність є ключовою складовою бренду країни та іміджу підприємства.

Як зазначають Бурак В.Г. і Сорокіна А.М. [2], європейська практика сталого туризму акцентує на поєднанні високої культури обслуговування з повагою до людини як до цінності. Це означає, що основою якісного сервісу має бути не лише задоволення матеріальних потреб, а й турбота про психологічний комфорт, безпеку й здоров’я туриста.

Для українського туристичного ринку така парадигма має особливе значення, адже саме через щирість і відкритість обслуговування формується позитивне враження про національну культуру гостинності.

Людяність у сервісній діяльності — це не абстрактна моральна категорія, а конкретна професійна компетенція, що включає етичну поведінку, комунікативну культуру, вміння співпереживати й допомагати клієнтам у різних ситуаціях.

Дослідження [3] свідчать, що в умовах цифрової економіки й автоматизації сервісних процесів саме людяність персоналу стає вирішальним фактором конкурентних переваг. Сучасні туристи, навіть користуючись онлайн-сервісами, прагнуть відчути увагу, щирість і реальне спілкування.

З іншого боку, як підкреслено [4], розвиток технологій і штучного інтелекту у сфері обслуговування не повинен знецінювати людський фактор — навпаки, автоматизація рутинних процесів дозволяє персоналу приділяти більше часу емоційній та культурній взаємодії з клієнтами.

Людяність і гостинність у туризмі тісно пов’язані з принципами корпоративної соціальної відповідальності. Як зазначено [5], сучасний сервіс має не лише забезпечувати комфорт і якість, а й враховувати моральні, екологічні та правові аспекти. Туристичні компанії, що базують свою діяльність на етичних засадах, формують довгострокову довіру споживачів і зміцнюють репутацію галузі загалом.

Гостинність стає універсальною мовою людських відносин, що поєднує економічну доцільність і соціальну відповідальність. У цьому контексті особлива роль належить освітній підготовці майбутніх фахівців, здатних поєднувати емоційну культуру з професійною компетентністю.

Людяність і гостинність — це не лише традиційні цінності, а стратегічні ресурси розвитку туристичної індустрії. Вони формують основу сервісної культури, яка визначає рівень задоволення клієнтів,

конкурентоспроможність підприємств і імідж країни на міжнародному туристичному ринку.

В умовах цифровізації, соціальних викликів та глобалізації важливо зберегти людяний вимір сервісу, поєднуючи інновації з моральними та культурними цінностями. Такий підхід забезпечить не лише комерційний успіх, а й гармонійний розвиток туризму як соціально значущої галузі.

Список використаних джерел:

1. Бурак В.Г., Сорокіна А.М. Європейські ініціативи та стандарти сталого туризму. Успіхи і досягнення у науці. 2025. Вип. 1(11). С. 837–848. https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-837-848

2. Бурак В.Г., Сорокіна А.М. Вплив сталого туризму на здоров'я мандрівників у країнах Європейського Союзу. Наука і техніка сьогодні (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Фізико-математичні науки», Серія «Техніка»). 2025. Вип. 1(42). С. 267–277. https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-1(42)-267-277

3. Бурак В. Г. Цифрова економіка та її роль у розвитку підприємств сфери обслуговування: закордонний досвід. Актуальні питання у сучасній науці. 2025. № 3(33). С. 30–46. https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-3(33)-30-46

4. Бурак В. Г. Використання штучного інтелекту у сфері обслуговування: адаптація через упровадження. Наукові перспективи 2025. № 1(55). С. 661–673. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55)-661-673

5. Burak V. G. Corporate social responsibility in promotion of healthy nutrition: ethical and legal principles. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 7(47). С. 517–527. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-517-527

Харечко Д.О. канд. наук з держ. упр., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ПРАВОВІ ЗАСАДИ РЕГУЛЮВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Туризм є важливою складовою сучасної економіки, що сприяє розвитку регіонів, створенню робочих місць та загальному економічному зростанню. Ця сфера охоплює широкий спектр діяльності, від організації подорожей до розвитку інфраструктури, і має важливе значення як для держави, так і для місцевих громад. Водночас, події останніх років, зокрема війна з рф, значно вплинули на розвиток туристичної галузі та створили нові виклики для її стабільного функціонування.

Правове регулювання туристичної діяльності виступає ключовим інструментом забезпечення ефективного функціонування галузі в умовах нестабільності. Воно дозволяє встановлювати стандарти якості послуг, захищати права туристів та регулювати взаємовідносини між державою, бізнесом і споживачами навіть у складних соціально-економічних умовах. Формування надійної правової бази є необхідною умовою для підтримки стійкості туристичного сектору під час кризових ситуацій.

Правові засади туристичної діяльності охоплюють ліцензування туроператорів та турагентів, сертифікацію туристичних послуг, стандарти безпеки та захист прав споживачів. У 2023 році було внесено зміни до Закону України «Про туризм», що посилили вимоги до страхового покриття туристів та обов’язкової інформаційної прозорості для клієнтів [2, с.15]. Така модернізація законодавства є відповіддю на сучасні виклики туристичного ринку.

Євроінтеграційний напрямок вимагає адаптації українського права до директив та регламентів ЄС, включаючи стандарти щодо безпеки подорожей,

захисту даних туристів та прав споживачів. Наприклад, імплементація Регламенту (ЄС) 2015/2302 щодо пакетних туристичних послуг дозволяє захищати туристів від недобросовісних туроператорів та підвищує міжнародну довіру до українських послуг. Важливим аспектом є створення системи контролю і моніторингу виконання цих стандартів на рівні державних органів.

Державне управління туристичною сферою потребує активної взаємодії з бізнесом і громадськими організаціями. Орієнтація на прозорі правила гри сприяє залученню інвестицій та розвитку малого і середнього бізнесу. Крім того, чітке законодавче регулювання дозволяє мінімізувати ризики фінансових порушень і захищати права туристів під час масових подій та фестивалів. Основні напрями правового регулювання туристичної діяльності в Україні включають:

- ліцензування та сертифікацію туроператорів і турагентств, що забезпечує легальність бізнесу;
- захист прав туристів і споживачів туристичних послуг, включаючи відшкодування у разі непередбачених ситуацій;
- контроль за безпекою туристичних об’єктів та транспорту, особливо у гірських і прибережних регіонах;
- впровадження європейських стандартів інформаційного забезпечення та цифровізації для бронювання послуг онлайн;
- підтримка інноваційного та сталого розвитку туризму через державні гранти та програми стимулювання.

Удосконалення законодавства передбачає розвиток систем контролю та моніторингу діяльності суб’єктів туристичної галузі. Впровадження електронних платформ для ліцензування та подачі звітності дозволяє зменшити бюрократичні перепони та підвищити прозорість процесів [1]. Такі інструменти допомагають державі реагувати на порушення та загрози безпеці туристів.

Співпраця з міжнародними організаціями та використання кращих практик ЄС сприяє підвищенню стандартів послуг і рівня компетенції працівників туристичної сфери. Наприклад, навчальні програми та обміни досвідом з країнами Балтії та Польщею дозволяють впроваджувати сучасні методи управління туристичними потоками. Це допомагає гармонізувати законодавство та практичні стандарти з міжнародними нормами.

Практичне значення правового регулювання проявляється у створенні прозорих відносин між державою, бізнесом та туристами. Впровадження законодавчих механізмів захисту споживачів, стандартизація послуг і контроль безпеки дозволяють підвищувати довіру туристів, збільшувати інвестиції та стимулювати розвиток регіональної інфраструктури.

Правове регулювання туристичної діяльності є важливим елементом розвитку галузі, захищає права туристів та сприяє розвитку регіональної інфраструктури. Чіткі законодавчі рамки дозволяють державі контролювати діяльність туроператорів і турагентств, забезпечуючи баланс між економічними інтересами бізнесу та безпекою громадян. Гармонізація законодавства з нормами ЄС підвищує конкурентоспроможність ринку та сприяє інтеграції України у світові туристичні потоки, що особливо актуально в умовах соціально-економічних викликів, пов’язаних із війною з рф.

Розвиток електронного контролю та цифровізації ліцензування підвищує прозорість діяльності підприємств, скорочує бюрократію та дозволяє швидко реагувати на порушення. Інтеграція з міжнародними практиками сприяє підвищенню якості послуг і безпеки туристів. Сучасна система правового регулювання стимулює розвиток сталого та інноваційного туризму, здатного адаптуватися до кризових ситуацій і підвищувати привабливість України на міжнародному ринку.

Список використаних джерел:

1. Сидорук А. В., Чуєва І. О., Криволапов Е. А. Нормативно-правове регулювання туристичної діяльності України. Науковий часопис

Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 15: науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт) : зб. наук. праць. – Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2021. Вип. 5К (134). С. 192-197.

2. Опанасюк Н. А., Охріменко А. Г., Попович С. І. Правове регулювання туристичної діяльності в контексті реформування законодавства України про туризм // Science Rise: Juridical Science. 2021. Вип. 3 (17). С. 9-17.

Бурак В.Г. д.пед.наук, професорка кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Херсонський державний університет
Цукарєв І.В.. здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності А5 Професійна освіта (за спеціалізаціями), Херсонський державний університет

КРАФТОВІ РИБНІ СТРАВИ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА АВТОРСЬКОГО РЕСТОРАНУ

Сучасна ресторанна індустрія характеризується високою конкуренцією та потребою у створенні унікальної пропозиції для споживача. Одним із ефективних шляхів формування конкурентної переваги авторських ресторанів є впровадження крафтових рибних страв. Вони поєднують натуральність, автентичність, інноваційність і локальну гастрономічну ідентичність, що відповідає світовим тенденціям сталого харчування та «slow food» концепції.

Як зазначає Бурак В.Г. (2025), крафтове виробництво в харчовій галузі базується на унікальності технології, використанні якісної сировини та обмежених обсягах випуску, що формує довіру споживача до продукту й створює його додану цінність [2]. У контексті ресторанного бізнесу це означає можливість перетворення страви на елемент бренду та емоційного досвіду гостя.

Мета – обґрунтувати роль крафтових рибних страв як чинника конкурентоспроможності авторського ресторану. Завдання:

Визначити специфіку технологічних процесів крафтового приготування рибних страв.

Розкрити маркетингові переваги крафтових продуктів у ресторанній діяльності.

Обґрунтувати взаємозв’язок між інноваційністю, локальністю та унікальністю меню.

Крафтовість у ресторанному бізнесі ґрунтується на принципах ручної праці, локального виробництва, контролю якості та творчого авторського підходу. На думку Бурак В.Г. (2025), концепція крафтового виробництва передбачає гармонійне поєднання традиційних методів і сучасних технологій, що дозволяє створити продукт високої харчової цінності без втрати органолептичних властивостей [3].

Виробництво рибних страв крафтового типу передбачає мінімальну термічну або хімічну обробку, збереження природної структури м'яса риби та використання натуральних інгредієнтів. Це можуть бути технології холодного копчення, маринування, ферментації, низькотемпературного запікання (sous-vide), що гарантують автентичний смак і поживну цінність.

Інтеграція інновацій у ресторанну діяльність, зокрема використання елементів штучного інтелекту (AI) для оптимізації виробничих процесів, сприяє підвищенню ефективності управління, контролю якості та персоналізації обслуговування клієнтів (Бурак, 2025) [1]. Використання цифрових рішень дозволяє відстежувати свіжість сировини, прогнозувати попит і розробляти нові рецептури на основі аналізу вподобань споживачів.

Авторський ресторан формує свій імідж не лише через інтер'єр чи сервіс, а й через унікальність гастрономічної пропозиції. Крафтові рибні страви можуть стати основою брендового позиціонування – наприклад, «локальна кухня з морським характером», «вишукані страви риби з місцевих водойм» або «екологічно чисті морські делікатеси ручної роботи».

Використання регіональної сировини створює додану цінність і підкреслює турботу ресторану про сталість розвитку громади. За результатами досліджень Бурак В.Г. (2025), саме поєднання технологічної досконалості з екологічною орієнтацією формує довіру споживача до бренду [4].

Підхід до виготовлення рибних страв у крафтовому форматі передбачає адаптацію процесів до особливостей сировини. Бурак В.Г. (2018) підкреслює важливість оптимізації технологічних процесів у харчовій

промисловості через використання біотехнологічних методів і заквасок, що може бути адаптовано і для стабілізації якості рибних виробів [5]. Таким чином, технологічна інноваційність забезпечує стабільну якість та підвищує конкурентоспроможність ресторану.

Ресторани, що активно впроваджують крафтові рибні страви, здатні:

- розширити коло постійних клієнтів за рахунок унікального асортименту;
- підвищити рентабельність через преміальну ціну на автентичні страви;
- зміцнити імідж бренду як інноваційного, локального та сталого;
- інтегрувати гастрономічні практики у туристичний маркетинг (фестивалі, дегустаційні тури).

Крафтові рибні страви стають не лише гастрономічною тенденцією, а й важливим стратегічним інструментом формування конкурентної переваги авторського ресторану. Вони поєднують у собі індивідуальність, якість, локальність та інноваційність, що сприяє сталому розвитку ресторанного бізнесу та підвищенню його привабливості серед споживачів.

Список використаних джерел:

1. Бурак В. Г. Використання штучного інтелекту у сфері обслуговування: адаптація через упровадження. Наукові перспективи 2025. № 1(55). С. 661–673. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55)-661-673

2. Бурак В.Г. Крафтове виробництво рослинної продукції: концептуальні підходи й сучасні тенденції розвитку. Наука і техніка сьогодні (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Фізико-математичні науки», Серія «Техніка»). 2025. Вип. 9(50). С. 321–334. https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-9(50)-321-334

3. Бурак В.Г. Особливості технології виробництва крафтових овочевих і фруктових чипсів зі збереженням біологічної цінності. Наукові перспективи. 2025. № 9(63). С. 709–720. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9(63)-709-720

4. Бурак В.Г., Сорокіна А.М. Вплив сталого туризму на здоров’я мандрівників у країнах Європейського Союзу. Наука і техніка сьогодні (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Фізико-математичні науки», Серія «Техніка»). 2025. Вип. 1(42). С. 267–277. https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-1(42)-267-277

Бурак В.Г. д.пед.наук, професорка кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Херсонський державний університет
Шилоносов Є.О. здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа», Херсонський державний університет

АНТИКРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ РЕСТОРАНУ «PRO-CAFE»

Сучасний ресторанний бізнес функціонує в умовах нестабільного економічного середовища, воєнних викликів та постійних змін споживчих очікувань. У таких обставинах ефективна комунікація між закладом та його клієнтами стає не лише інструментом підтримання репутації, але й важливим фактором виживання підприємства. Особливої актуальності набувають антикризові комунікації, які дають змогу мінімізувати негативні наслідки зовнішніх і внутрішніх загроз, зберегти довіру клієнтів та сформувати стійку лояльність до бренду.

На прикладі ресторану «Pro-Cafe» можна простежити, як своєчасна комунікаційна стратегія дозволяє перетворити кризу на можливість розвитку, посилення конкурентних позицій і поглиблення взаємодії з цільовою аудиторією.

Антикризові комунікації — це комплекс заходів, спрямованих на запобігання, нейтралізацію або подолання кризових ситуацій у діяльності закладу. Для ресторану «Pro-Cafe» вони передбачають прозору взаємодію з клієнтами, оперативне інформування про зміни у роботі, формування позитивного іміджу бренду та підтримку довіри через відкритість і соціальну відповідальність.

Як зазначено [1], сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності зумовлюють необхідність урахування культурних, етичних та поведінкових особливостей споживачів під час комунікацій. Це дозволяє гнучко

адаптувати маркетингові повідомлення до цінностей цільової аудиторії, що є особливо важливим у кризових умовах.

Лояльність клієнтів — це результат системної роботи із задоволення потреб споживачів та створення емоційного зв'язку з брендом. Для «Pro-Cafe» основними інструментами підтримання лояльності стали:

- постійний онлайн-зв'язок через соціальні мережі;
- персоналізовані пропозиції для постійних відвідувачів;
- програма бонусів та акцій, спрямованих на підтримку продажів;
- підвищення якості сервісу навіть за умов обмежених ресурсів.

За дослідженнями [2], використання цифрових інструментів і платформ дозволяє не лише зменшити витрати на традиційну рекламу, а й забезпечити прямий контакт із клієнтом. Такий підхід підсилює емоційний зв'язок між споживачем і брендом, сприяючи підвищенню рівня задоволеності навіть у період нестабільності.

Сучасна стратегія «Pro-Cafe» передбачає впровадження елементів цифрової економіки та штучного інтелекту для автоматизації комунікацій із клієнтами. Використання чат-ботів для прийому замовлень, аналітики споживчих відгуків та рекомендаційних алгоритмів дозволяє швидше реагувати на потреби гостей і зменшувати ризики невдоволення.

Як підкреслено [3], штучний інтелект стає ефективним інструментом адаптації бізнесу до нових умов ринку, забезпечуючи точнішу сегментацію клієнтів і персоналізацію сервісу. Це, у свою чергу, позитивно впливає на довіру та лояльність споживачів.

Ресторан «Pro-Cafe» активно впроваджує принципи корпоративної соціальної відповідальності, підтримуючи місцеві ініціативи та демонструючи відкритість у своїй діяльності. Такий підхід відповідає рекомендаціям Burak V. G. [4], яка наголошує на важливості етичних аспектів просування послуг і соціальної залученості бізнесу як інструменту формування довіри.

Соціальна активність сприяє не лише позитивному іміджу закладу, а й підвищує відчуття приналежності клієнтів до спільноти бренду — що є ключовим чинником довгострокової лояльності.

Отже, антикризові комунікації виступають стратегічним ресурсом ресторанного бізнесу, який визначає не лише виживання, а й подальше зростання закладу в умовах нестабільності. Досвід «Pro-Cafe» показує, що поєднання цифрових інструментів, соціальної відповідальності та орієнтації на емоційну взаємодію з клієнтами дозволяє не лише подолати кризу.

Застосування принципів, викладених у працях [1–4], підтверджує, що інноваційні підходи до управління комунікаціями забезпечують конкурентні переваги ресторану в посткризовий період.

Список використаних джерел:

1. Бурак В.Г. Крос-культурні відмінності у сприйнятті гостинності в туристичній галузі: виклики для менеджерів готельно-ресторанної сфери. Наукові перспективи. 2025. № 7(61). С. 449–462. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-7(61)-449-462

2. Бурак В. Г. Цифрова економіка та її роль у розвитку підприємств сфери обслуговування: закордонний досвід. Актуальні питання у сучасній науці. 2025. № 3(33). С. 30–46. https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-3(33)-30-46

3. Бурак В. Г. Використання штучного інтелекту у сфері обслуговування: адаптація через упровадження. Наукові перспективи 2025. № 1(55). С. 661–673. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55)-661-673

4. Burak V. G. Corporate social responsibility in promotion of healthy nutrition: ethical and legal principles. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 7(47). С. 517–527. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-517-527

5. Бурак В.Г. Компоненти готовності майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи до професійної діяльності. Педагогічні науки. 2021. № 94. С. 57–65. URL: https://ps.journal.kspu.edu/index.php/ps/article/view/4384/3879

6. Бурак В.Г. Особливості професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи в сучасних економічних умовах. Актуальні питання гуманітарних наук. 2021. № 35. Том 1. С. 276–282. URL: http://www.aphn-

Янюк О.В. викладач циклової комісії харчових технологій та готельно-ресторанного бізнесу, ВСП «ХТЕФК ДТЕУ»

ГАСТРОНОМІЧНІ ТРЕНДИ КЕЙТЕРИНГУ

Сучасний кейтеринг активно розвивається, поєднуючи гастрономію, шоу та принципи сталого розвитку. Ось ключові тренди, які домінують на ринку:

- акцент на еко-кейтеринг(одним із найпомітніших трендів є зростаюча увага до екологічності та здорового харчування. За даними Forbes, у 2025 році гості все більше прагнуть екологічно чистих продуктів та меню, що враховує принципи сталого розвитку);

- фокус на суперфудах(серед трендів в їжі 2025 особливе місце належить «суперфудам». Різноманітні насіння чіа, кіноа, ягоди асаї та навіть більш екзотичні інгредієнти зацікавлять організаторів заходів і гостей);

- кулінарна глобалізація(з кожним роком люди прагнуть нових вражень, і тематичні меню кейтеринг можуть зробити подію справді незабутньою. Від азійських «dumpling-station» до мексиканських тако-барів - гастрономічні інновації дозволяють відкрити світову кухню, не покидаючи межі власної країни);

- фуд-дизайн тренди(у 2025 році залишається актуальним фокус на фуд-дизайні та креативних способах подачі. Візуальна складова стає не менш важливою, ніж смак, оскільки гості прагнуть ділитися яскравими фотографіями в соцмережах);

- коктейльна культура(у рамках кейтерингу на банкет чи фуршетної вечірки продовжує зростати популярність авторських безалкогольних та алкогольних коктейлів. За прогнозами бар-асоціацій, у 2025 році є модні оригінальні мікси з додаванням спецій, трав та незвичайних сиропів);

- від ретро до футуризму(захід з певною темою - завжди яскравий спосіб урізноманітнити «кейтеринг на корпоратив», «кейтеринг на весілля»

чи навіть приватний фуршет. Тематичні меню дозволяють занурити гостей в атмосферу обраної епохи, регіону чи жанру);

- роботизація і технології(діджиталізація не оминає й гастрономічну галузь. У 2025 році все частіше застосовуються роботизовані рішення, датчики для контролю свіжості продуктів, а також віртуальні меню з доповненою реальністю).

Велика увага приділяється шоу та інтерактивність (Live-Cooking та подача)(табл.1)

Таблиця 1

Live-Cooking та подача

Живі станції (Live-Cooking)	Кухарі готують або «завершують» страву прямо на очах у гостей (наприклад, обпалюють стейк, роблять крем-брюле). Це створює WOW-ефект.
Тематичні станції	Окремі зони з кухнями світу (міні-тако-бар, азійська локшина, комбуча-бар) або спеціальними напоями.
Нестандартна подача	Використання сухого льоду, молекулярні елементи, оригінальні колірні рішення та їстівний декор.

Джерело: розроблено автором

Сфера кейтерингу переживає справжню трансформації. Сьогодні це не лише логістика та приготування страв. Це важлива частина культури проведення заходів, яка створює атмосферу та дарує враження. В Україні ця послуга міцно закріпилася як атрибут успішних подій: від приватних свят до масштабних корпоративних[2].

Проаналізуємо кейтерингові компанії міста Хмельницького(табл.2)

Таблиця 2

Кейтеринг Хмельницького

«BRG Catering»	- мобільність без обмежень. Компанія професіоналізмів і здатність адаптуватися до будь-якого місця роблять їх ідеальним вибором для подій різного масштабу та стилю; - комплексність та індивідуальний підхід. Враховують побажання і фінансові можливості, вони допомагають складати персональне меню, створити сценарій святкування та підібрати стиль оформлення інтер'єру; - авторський підхід. Бізнес-заходи, свята та інші події вимагають надзвичайної уваги до дрібниць, і саме ця увага робить «BRG Catering» ідеальним вибором для тих, кому важливо догодити кожному клієнтові, гостеві, партнеру та навіть конкуренту;

	- якість страв та неперевершене обслуговування.
«Catering Fado»	- різноманітне меню на будь-який смак. Від вишуканих закусок і салатів до гарячих страв, м'яса, риби, гриль-меню та десертів. Усе доповнено фруктовим асорті, суші, дитячими стравами - вибір широкий і гнучкий, щоб догодити кожному гостю; - персоналізований підхід. Можна обрати вже сформоване меню або скласти індивідуальне - з урахуванням побажань клієнта. Доступні страви на мангалі, грилі, у вакуумному пакуванні. Замовлення можна забрати самостійно або замовити доставку; - проєкт Freshvarenyk. Це домашні вареники з натуральних інгредієнтів, приготовані вручну за традиційними рецептами. Вони вирізняються особливим смаком завдяки додаванню свіжих овочів: буряка, гарбуза, моркви та інших; - бізнес-ланчі. Щоденні обіди з доставкою - зручно для офісів, компаній і навіть для домашнього споживання. У меню завжди є актуальна страва дня та великий вибір основних позицій; - крафтовий хліб. «Catering Fado» також випікає домашній хліб: від класичних сортів до прованських, лляних чи морквяних варіацій.
«Star catering»	- гарантія якості - кожна страва готується зі свіжих продуктів з дотриманням технологій; - індивідуальний підхід - меню адаптується під побажання клієнта, включаючи вегетаріанські, дитячі або безглютенові страви; - пунктуальність і надійність - доставка і підготовка відбуваються вчасно, без неприємних сюрпризів; - досвід та репутація - команда має успішний досвід у проведенні корпоративів, весіль, днів народження, державних заходів та ін.

Джерело: розроблено автором[1]

Отже, сучасні гастрономічні тренди кейтерингу полягають у тому, що їжа перестає бути просто харчуванням, а стає цілісним, інтерактивним та свідомим досвідом. Ринок кейтерингу в Хмельницькому є зрілим, орієнтованим на якість та клієнта. Він ефективно надає повний спектр виїзних ресторанних послуг, акцентуючи на гнучкості меню, професійному обслуговуванні та забезпеченні ідеального досвіду, відповідно до світових, хоча й дещо адаптованих, трендів.

Список використаних джерел:

1. Alyona Kovalchuk. Кейтеринг у Хмельницькому: де замовити їжу на банкет? URL : https://lnk.ua/xNKQ0nAe8

2. Servizio. Гастрономічні тренди у кейтерингу: що буде модним у 2025 році? URL : https://lnk.ua/MNjp2x0eE

СЕКЦІЯ 4
НАЦІОНАЛЬНИЙ ПРАВОПОРЯДОК В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЄВРОАТЛАНТИЧНИХ ПЕРСПЕКТИВ

Алябов Ю.В., керівник юридичної клініки, Херсонський державний університет

ДЕЯКІ ЗМІНИ В АГРАРНОМУ ЗАКОНОДАВСТВІ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Не дивлячись на те, що в Україні з лютого 2022 року було введено воєнний стан і економіка держави була зорієнтована на виконання оборонних замовлень, законодавець продовжує роботу щодо удосконалення правового регулювання аграрних правовідносин.

Аграрний сектор України формує продовольчу безпеку держави і спроможний забезпечити населення продуктами харчування і продовольчою сировиною. На думку науковців, «ведення повномасштабної війни на території України створює загрози у сфері забезпечення продовольством не лише населення нашої держави, але й інших держав, які є імпортозалежними від поставок сільськогосподарської продукції національних товаровиробників» [1, с.11].

В свою чергу, А.О.Науменко визначив державну підтримку агропромислового комплексу економіки як «невіддільну частину державного регулювання, як сукупність різних інструментів і форм економічного впливу на розвиток сільського господарства з метою формування стабільності і конкурентоздатності всіх категорій господарств, створення можливостей для насичення ринку якісним продовольством, розвитку сільських територій і досягнення продовольчої безпеки країни» [2, с.94].

В зв’язку з цим спробуємо проаналізувати зміни, які увійшли в Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України»[3] в період дії воєнного стану. У зв’язку з прийняттям Закону України «Про адміністративну процедуру» [4] було включено норму, доповнено закон пунктом 1.4. «Відносини щодо прийняття, набрання чинності, оскарження в адміністративному порядку, виконання, припинення дії адміністративних актів у сфері державної підтримки сільського господарства регулюється

Законом України «Про адміністративну процедуру». Під адміністративною процедурою треба розуміти, відповідно ст.2 Закону [4] «визначений законом порядок розгляду та вирішення адміністративної справи». «Адміністративна справа - справа, що стосується публічно-правових відносин щодо забезпечення реалізації права, свободи чи законного інтересу особу та виконання нею визначених законом обов'язків, захисту її права, свободи чи законного інтересу, розгляд якої здійснюється адміністративним органом» [4].

У 2024 році законодавець вводить такий інструмент ринку, як гранти. Відповідно до пункту 2.30.: «Грант у сільському господарстві – цільові фінансові ресурси або майно, що надаються урядом іноземної держави, міжнародною організацією, донорською установою на безоплатній і безповоротній основі для підтримки певної галузі сільського господарства та спрямовуються на виконання програм і заходів, узгоджених донором та центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної аграрної політики, політики у сфері сільського господарства, або Кабінетом Міністрів України» [3]. Гранти – це ще один фінансовий механізм, що дозволить залучити додаткові інвестиції у сільське господарство.

У 2024 році було прийнято Закон України «Про інформаційно-комунікативну систему «Державний аграрний реєстр» [5]. Це дозволяє організувати функціонування Державного реєстру виробників сільськогосподарської продукції, тобто «державну автоматизовану систему збирання, обліку, накопичення, оброблення та надання інформації про виробників сільськогосподарської продукції та сільськогосподарську діяльність, яку вони здійснюють» [3]. Мета створення такої системи – захист прав та інтересів фізичних та юридичних осіб під час створення, зберігання, оброблення та використання реєстрової інформації у публічних електронних реєстрах.

Статтю 17-2 Закону «Інші види державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників» [3] доповнено абзацем п'ятим:

«виділення бюджетної субсидії та/або компенсація витрат внаслідок надзвичайних ситуацій та/або збройної агресії, бойових дій, понесених на виконання заходів щодо охорони земель і грунтів сільськогосподарського призначення»[3].

7 травня 2022 року Уряд України прийняв постанову «Деякі питання ведення та функціонування Державного земельного кадастру в умовах воєнного стану» №564 [6], яка була розроблена Державною службою України з питань геодезії, картографії і кадастру з дотриманням вимог статей 12-1, 20 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», Указу Президента України від 24 лютого 2022 року №64 «Про введення воєнного стану в Україні».

Постановою передбачено забезпечення в умовах воєнного стану в Україні захист прав держави, юридичних та фізичних осіб, визначення особливостей ведення Державного земельного кадастру (ДЗК) в умовах воєнного стану в Україні, зокрема, під час внесення до ДЗК відомостей та змін до них про об’єкти Державного земельного кадастру та користування такими відомостями, оприлюднення відомостей ДЗК, зокрема через Публічну кадастрову карту, яка є частиною програмного забезпечення ДЗК.

Зазначена постанова КМУ №564 від регулює питання щодо:

- внесення відомостей до ДЗК і надання таких відомостей виключно державними кадастровими реєстраторами Держгеокадастру та його територіальних органів, включеними до реєстру державних кадастрових реєстраторів;
- затвердження переліку адміністративно-територіальних одиниць, в межах яких припиняється доступ користувачів до ДЗК;
- врегулювання в умовах воєнного стану в Україні надання відомостей з ДЗК у визначених законом випадках адміністраторами Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) у порядку , встановленому Законом України «Про

адміністративні послуги» або уповноваженими посадовими особами виконавчих органів місцевого самоврядування, у межах території відповідних адміністративно-територіальних одиниць;

- запровадження обмежень щодо оприлюднення відомостей ДЗК в умовах воєнного стану в Україні, зокрема через Публічну кадастрову карту;
- врегулювання питання надання доступу в умовах воєнного стану в Україні до ДЗК користувачам, які мали доступ до 24 лютого 2022 року, а також іншим користувачам, які такого доступу не мали.

Список використаних джерел:

1. Аграрне та земельне право України: сучасна парадигма і перспективи розвитку: колективна монографія / за ред. д.ю.н., проф. А.П. Гетьмана та д.ю.н., проф. Т.В. Курман. Харків: Юрайт, 2022. 576 с.

2. Науменко А.О. Державне регулювання агропромислового комплексу України. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Т. 30(69). № 4. 2019. С. 93–97.

3. Про державну підтримку сільського господарства України: Закон України від 24.06.2004 р. № 1877-IV. URL: https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877- 15#Text

4. Про адміністративну процедуру: Закон України від 15.11.2024 р. №2073-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text

5. Про інформаційно-комунікативну систему «Державний аграрний реєстр»: Закон України від 19.09.2024 р. №3980-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3980-20#n143

6. Деякі питання ведення та функціонування Державного земельного кадастру в умовах воєнного стану: постанова КМУ від 07.05.2022 р. №564: URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/564-2022-%D0%BF#Text

Бандурін Владислав Віталійович, курсант н.г. ДР-341 факультету підготовки фахівців для органів досудового розслідування Національної поліції України
Логінова Марина Вікторівна викладач кафедрицивільно-правових дисциплін ФПФПКПНПУ, капітан поліції

ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКАЗ У ЦИВІЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ: ПРОБЛЕМИ АВТЕНТИЧНОСТІ ТА ПЕРЕВІРКИ ДЖЕРЕЛА

У добу цифрової трансформації суспільства електронні докази стали невід'ємною частиною судового процесу, зокрема цивільного. Активне впровадження електронного документообігу, поширення цифрових комунікацій і дистанційного обміну даними обумовило появу нових видів доказової інформації. Цивільне судочинство, спрямоване на забезпечення справедливого розгляду спорів між громадянами й організаціями, поступово переходить від паперових форм доказування до цифрових технологій. Це підвищує ефективність судового процесу, але водночас створює низку юридичних і технічних викликів, пов'язаних із визначенням автентичності електронних доказів і перевіркою їх джерела походження.

Згідно зі статтею 96 Цивільного процесуального кодексу України, електронними доказами є інформація в електронній (цифровій) формі, що містить дані про обставини, які мають значення для справи. До них відносять електронні документи, електронні листи, текстові повідомлення, фотографії, відеозаписи, веб-сторінки, бази даних, інформацію з месенджерів та соціальних мереж, аудіозаписи, а також метадані — відомості про час створення, зміну та автора файлу [1].

Попри законодавче визнання електронних доказів як самостійного виду, у судовій практиці залишається проблема їх автентичності, тобто справжності та незмінності від моменту створення до подання до суду. Цифровий документ може бути легко відредагований або підроблений без

залишення очевидних слідів втручання, що ставить під сумнів його достовірність. Суд, оцінюючи такі докази, має встановити, чи відповідає подана інформація первинному джерелу, чи не було спотворення її змісту або технічних характеристик.

Одним із найважливіших способів підтвердження автентичності електронного доказу є використання кваліфікованого електронного підпису (КЕП). Закон України «Про електронні довірчі послуги» визначає, що документ, підписаний КЕП, має таку ж юридичну силу, як і паперовий документ із власноручним підписом [2]. Це створює передумови для гарантування цілісності електронних доказів. Проте на практиці часто виникають випадки, коли сторони подають до суду копії електронних листів, скріншоти або зображення екрана без належного технічного підтвердження, що унеможливлює перевірку їх справжності.

Другою ключовою проблемою є ідентифікація джерела походження електронних доказів. Суду необхідно встановити не лише зміст доказу, але й те, з якого пристрою або облікового запису він був створений, ким і за яких умов. Наприклад, електронне листування може бути здійснене з акаунта, який не належить заявленій особі, або з IP-адреси, що належить кільком користувачам. Відсутність достовірної технічної інформації про локацію, пристрій і час створення повідомлення створює сумніви щодо джерела доказу. Для усунення таких сумнівів необхідне залучення судових комп’ютерно-технічних експертиз, які здійснюють аналіз метаданих, цифрових відбитків, хеш-кодів і лог-файлів.

Важливо зазначити, що електронні докази часто мають мережевий характер — вони зберігаються не на фізичних носіях, а у хмарних сервісах або соціальних мережах. Це ускладнює їх вилучення, збереження та перевірку. Законодавство України поки не містить детальних процедур для збереження таких доказів у цифровому форматі без втрати їх цілісності. Тому судова практика стикається з труднощами при визначенні моменту виникнення доказу, ланцюга його передачі й способу фіксації.

Ще однією важливою проблемою є відсутність єдиної методики оцінки електронних доказів у судовій практиці. У деяких справах суди приймають до уваги скріншоти з месенджерів, визнаючи їх достовірними, якщо інша сторона не спростовує автентичність, а в інших — відхиляють аналогічні документи через відсутність технічного підтвердження. Така неоднозначність підриває єдність судової практики й створює ризик суб'єктивного підходу до оцінки доказів [3].

З метою гармонізації практики та підвищення рівня довіри до електронних доказів необхідно розробити єдині стандарти цифрового доказування, що базуватимуться на міжнародних принципах. У цьому контексті заслуговують на увагу положення Будапештської конвенції про кіберзлочинність 2001 року, яка встановлює принципи збирання, збереження й передачі електронних даних у кримінальних справах [6]. Ці принципи можуть бути адаптовані й до цивільного судочинства, оскільки вони визначають технічні вимоги до достовірності електронної інформації.

У сучасних умовах впровадження системи «Електронний суд» має важливе значення для легалізації електронних доказів. Ця платформа дозволяє подавати процесуальні документи в електронному форматі, фіксуючи точний час, дату подання та підпис користувача за допомогою КЕП. Такий механізм забезпечує автоматичну перевірку автентичності поданих документів і значно зменшує ризики маніпуляцій. Разом з тим, цифровізація процесу вимагає від суддів і адвокатів належного рівня цифрової компетентності, розуміння технічних механізмів обробки даних і знання спеціалізованого програмного забезпечення [8].

Науковці підкреслюють, що ефективне використання електронних доказів можливе лише за умов створення інтегрованої системи цифрової юстиції, у якій суди, адвокати, експерти й сторони матимуть доступ до єдиних стандартів автентифікації. Впровадження блокчейн-технологій, криптографічних алгоритмів захисту та автоматизованих систем зберігання доказів є перспективними напрямами розвитку українського судочинства [4].

Отже, електронний доказ у цивільному процесі — це не лише технічна інновація, а й новий рівень відповідальності правозастосування. Проблеми автентичності та перевірки джерела можуть бути вирішені лише шляхом поєднання правових, технічних і організаційних заходів. Для цього необхідно вдосконалити національне законодавство, запровадити чіткі процесуальні стандарти, розвинути судову експертизу у сфері інформаційних технологій та забезпечити належну підготовку суддів і юристів. Комплексне вирішення цих питань сприятиме зміцненню довіри до судової влади, підвищенню ефективності правосуддя та наближенню України до європейських стандартів цифрового правосуддя.

Список використаних джерел:

1. Цивільний процесуальний кодекс України : Закон України від 18.03.2004 р. № 1618-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15#Text (Дата звернення: 05.11.2025).
2. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text (Дата звернення: 05.11.2025).
3. Бабенко К. В. Електронні докази у цивільному процесі: проблеми правового регулювання. Юридичний вісник, 2023, № 4, с. 52–58.
4. Костюченко О. М. Автентичність електронних доказів: проблеми та перспективи судової практики. Вісник Національного університету «Одеська юридична академія», 2022, № 2, с. 117–123.
5. Кравченко Т. С. Електронні докази у судовому процесі: міжнародний досвід та українські реалії. Право України, 2021, № 9, с. 85–92.
6. Будапештська конвенція про кіберзлочинність від 23.11.2001 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_575#Text (Дата звернення: 05.11.2025).
7. Логінова М. В. Докази і доказування у цивільному судочинстві. Дніпро : ДДУВС, 2024. – 156 с.
8. Сібільова Н. О. Цифрова трансформація судочинства: нові виклики для процесуального права. Науковий вісник ХНУВС, 2024,

Бриков В.М., аспірант Херсонського державного університету

РОЛЬ ПЕРЕКЛАДАЧА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДОТРИМАННЯ ПРИНЦИПУ МОВИ КРИМІНАЛЬНОГО ПРОВАДЖЕННЯ

Однією з ключових гарантій справедливого судового розгляду є забезпечення права кожного учасника кримінального процесу на використання в рамках провадження рідної мови або мови, якою він володіє на достатньому рівні. Така вимога тісно пов'язана із реалізацією права на захист, адже ефективна комунікація між учасниками провадження, судом і стороною обвинувачення є запорукою належної змагальності процесу та дотримання прав, свобод та законних інтересів процесуальних суб'єктів. Саме перекладач виступає тим учасником кримінального провадження, який забезпечує фактичну можливість реалізації цього права, виступаючи мовним посередником між судом / органом досудового розслідування та особою, яка не володіє мовою провадження.

Стаття 10 Конституції України закріплює, що державною мовою в Україні є українська мова. Держава забезпечує всебічний розвиток і функціонування української мови в усіх сферах суспільного життя на всій території України. В Україні гарантується вільний розвиток, використання і захист російської, інших мов національних меншин України [1].

Стаття 29 Кримінального процесуального кодексу України (далі – КПК) встановлює загальне правило: «Кримінальне провадження здійснюється державною мовою. Сторона обвинувачення, слідчий суддя та суд складають процесуальні документи державною мовою» [2]. Утім, в даній нормі законодавець прямо передбачає обов'язок складення процесуальних документів державною мовою лише для сторони обвинувачення, слідчого судді та суду. В той же час, частини друга - четверта статті 29 КПК регламентують ситуації, за яких із загального правила щодо єдиної мови кримінального процесу може робитися законний виняток. Так, розглядувані норми зобов'язують слідчого суддю, суд, прокурора та слідчого забезпечити

учасникам кримінального провадження, які не володіють чи недостатньо володіють державною мовою, право давати показання, заявляти клопотання і подавати скарги, виступати в суді рідною або іншою мовою, якою вони володіють, користуючись у разі необхідності послугами перекладача в порядку, передбаченому КПК. Убачається, що зміст досліджуваної засади, окрім обов'язків, які покладають на вищезазначених учасників кримінального провадження, охоплює також питання забезпечення процесуальних прав учасників, що не володіють мовою судочинства [3, с 145].

О. С. Гусак стверджує, що досліджуваний принцип відіграє допоміжну роль у забезпеченні судочинства і безпосередньо не стосується процесу [4, с. 24]. З цим твердженням можна погодитися, оскільки зазначений принцип справді виконує опосередковану функцію щодо забезпечення ефективності судочинства, виступаючи інструментом реалізації інших процесуальних прав і гарантій. Водночас така характеристика не зменшує його значення, адже саме через мовне посередництво забезпечується можливість повноцінної участі деяких осіб у процесі, реалізація права на захист і дотримання принципу справедливого судового розгляду.

Законодавче закріплення принципу мови кримінального провадження є однією з ключових гарантій реалізації конституційного права особи на захист. Мовне питання у процесуальному контексті не обмежується лише формальною вимогою використовувати державну мову в офіційних документах, а насамперед відображає необхідність забезпечення ефективної комунікації між усіма учасниками провадження. Отже, перекладач у кримінальному процесі виступає не лише технічним виконавцем, а повноцінним учасником процесу, діяльність якого має процесуально-правове значення.

Засада мови кримінального провадження має загальний характер, тобто поширюється на всі стадії процесу та всі його інститути. Мова судочинства – це не лише мова, якою розглядається справа в суді; це поняття

має значення також і для досудових стадій кримінального провадження. Таким чином, усі норми, що стосуються реалізації принципу мови кримінального провадження, однаковою мірою діють від моменту порушення справи і до її завершення.

Положення статті 29 КПК України щодо мови кримінального провадження повністю узгоджуються з міжнародно-правовими стандартами, зокрема з Конвенцією про захист прав людини і основоположних свобод та Міжнародним пактом про громадянські і політичні права, які встановлюють, що кожна особа має бути негайно й докладно поінформована зрозумілою їй мовою про характер і підстави обвинувачення, а також має право безоплатно користуватися допомогою перекладача, якщо не розуміє мови судочинства або не може нею висловлюватися.

Слід констатувати, що нормативне наповнення принципу мови кримінального провадження відображає обов’язковість застосування державної мови у сфері кримінального судочинства. Водночас цей принцип охоплює комплекс положень, спрямованих на забезпечення повноцінного функціонування української мови в кримінальному процесі України, покладаючи на суб’єктів, які здійснюють процесуальну діяльність (дізнавача, слідчого, керівника органу досудового розслідування, прокурора, слідчого суддю, суд), обов’язок вести провадження державною мовою. Разом з тим законодавець гарантує учасникам кримінального провадження реалізацію їхнього права користуватися під час досудового розслідування та судового розгляду рідною мовою або іншою мовою, якою вони володіють, що узгоджується з положеннями Конституції України та чинного законодавства.

У той же час, нормативне закріплення принципу мови у чинному законодавстві має доволі обмежений характер і потребує подальшого уточнення та деталізації, зокрема щодо правового механізму його практичної реалізації. Недостатня визначеність процедурного порядку забезпечення цього принципу створює передумови для неоднозначного тлумачення норм

та можливих зловживань у сфері застосування мовних прав учасників кримінального провадження.

Список використаних джерел:

1. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР, Відомості Верховної Ради України, 1996, № 30, ст. 141.
2. Кримінальний процесуальний кодекс України: Закон України від 13 квіт. 2012 р. № 4651-VI, Відомості Верховної Ради України, 2013, № 9-10, № 11–12, № 13, ст. 88.
3. Кубарєва О. В. Зміст та окремі аспекти реалізації засади мови, якою здійснюється кримінальне провадження, Юридичний науковий електронний журнал, 2022, № 2, с. 134–137, Режим доступу: http://lsej.org.ua/2_2022/31.pdf (дата звернення: 04.11.2025).
4. Гусак О. С. Принципи судочинства в системі принципів права: теоретико-правові аспекти: дисертація канд. юрид. наук : 12.00.01 / О. С. Гусак. – Київ, 2017. – 225 с.

Ващенко Денис Юрійович, студент Херсонського державного університет, м. Івано-Франківськ, Україна

КІБЕРЗЛОЧИННІСТЬ: АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ ТА МЕТОДИ ПРОТИДІЇ

Наше дослідження показує, що в сучасному цифровому світі кіберзлочинність становить найбільш серйозну загрозу для суспільства, економіки та національної безпеки. Оскільки, з постійним розвитком технологій, таких як штучний інтелект та Інтернет, з'явилися нові форми злочинів, які впливають на критичну інфраструктуру, державні установи, повсякденне життя громадян та людство в цілому. Ми впевнені, що для України ця тема є особливо болісною та актуальною через триваючу гібридну війну. Так, за даними CERT-UA лише за першу половину 2025 року зафіксовано близько 3018 кіберінцидентів, що на 17% більше у порівнянні з другою половиною 2024 року, оскільки, більшість російських кібер-злочинців почали активно застосовувати ШІ під час масових атак [1]. Ми вважаємо це – абсолютно неприпустимим та неприйнятним, оскільки, це спричиняє значні економічні збитки (глобально – до 6 трлн дол. щорічно), але й значно істотно підриває стабільність країни. Ми вважаємо, що вивчення механізмів протидії кіберзагрозам є критично важливим для захисту нашого цифрового суверенітету. Наше наукове дослідження аналізує та акцентує увагу на теоретичних основах, правових рамках та практичних аспектах, пропонуючи логічні та раціональні рекомендації для посилення національної системи кібербезпеки України.

Аналізуючи тему, ми визначили, що кіберзлочинність визначається як - протиправні дії з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, які спрямовані на порушення конфіденційності, цілісності чи доступності комп'ютерних систем і даних. І тому, класифікація, як правило, включає три групи злочинів як:

- злочини проти систем (наприклад, хакерство та DDoS-атаки, які становлять 77% інцидентів за даними ENISA 2025) [2];
- комп'ютерно-орієнтовані злочини (фішинг, програми-вимагачі);
- злочини, пов'язані з контентом (кібербулінг, піратство).

Так, еволюція кіберзлочинності пройшла від поодиноких інцидентів 1960-х років до організованих мереж в наш час, де кіберзлочинність почала працювати в синергії з штучним інтелектом, тим самим посилюючи загрози для критичної інфраструктури, енергетики, телекомунікацій.

Однак натомість, міжнародні та національні правові рамки формують основу для ефективної протидії цим загрозам. Ми вважаємо, що ключовим документом, так званим базисом є Будапештська конвенція 2001 року, яка була ратифікована Україною ще у 2005-му, яка криміналізує ключові діяння та встановлює механізми співпраці, щодо протидії загрозам [3]. Також, вважливо акцентувати увагу, на важливій ролі ЄС та її директиві NIS2 та звітах ENISA, що фіксують зростання атак на виробництво (59,3%) та операційні технології (18,2%) [2].

Щодо України, головною, вітчизняною нормативно-правовою базою є Закон "Про основні засади забезпечення кібербезпеки" 2017 року та Стратегія кібербезпеки України на 2021–2025 рік, які постійно доповнюються сучасним законодавством, яке має на меті гармонізацію з NIS2 [4]. При цьому слід додати, що головними державними органами, які протидіють кіберзагрозам є такі органи, як: CERT-UA, Державна служба спеціального зв'язку, Національний координаційний центр кібербезпеки та кіберполіція, які координують реагування на інциденти, кількість яких сягає 15 на день [1].

Дослідження також показує, що сучасні кіберзагрози в Україні мають гібридний характер, оскільки такі атаки часто комбіновані, наприклад: фішинг, фішинг + програми-вимагачі та атаки з нульовим кліком і т.п, які як правило, спрямовані на державний сектор, енергетику та телекомунікації [1; 2].

Для виявлення застосовують системи моніторингу, такі як IDS/IPS, EDR та SIEM з елементами штучного інтелекту, які аналізують аномалії в реальному часі. Людський фактор залишається слабкою ланкою, понад 80% атак починаються з помилок користувачів, тому рекомендуються проводити тренінги та симуляції, які зменшують успішність інцидентів на 60–90% [5].

Перспективи розвитку передбачають повну гармонізацію з NIS2, створення національного центру моніторингу, посилення партнерства з ENISA та НАТО CCDCOE, а також розвиток кіберосвіти. Рекомендації включають уніфікацію стандартів безпеки, інвестиції в підготовку кадрів та перехід до проактивного управління ризиками, що дозволить ефективніше протистояти загрозам [2; 4]. Такі тенденції свідчать про поступовий перехід кіберзагроз від технічного до стратегічного рівня, що потребує системного реагування на державному рівні

Наше дослідження демонструє та аргументує те, що кіберзлочинність еволюціонує швидше за правові та технічні механізми протидії, вимагаючи комплексного підходу. І тому ми дійсно переконані, що реалізація рекомендацій сприятиме підвищенню стійкості України до кіберзагроз, тим самим забезпечуючи захист критичної інфраструктури та національної безпеки.

Список використаних джерел:

1. CERT-UA. Аналітичні звіти про кіберінциденти за 2023–2025 роки. Київ: ДССЗЗІ, 2025. URL: https://cip.gov.ua/ua/news/intensivnist-fishingovikh-atak-zrosla-ale-lyudi-stali-bilsh-obiznanimi-v-pitannyakh-kibergigiyeni-analitichnii-zvit-cert-ua

2. ENISA. ENISA Threat Landscape 2025. URL: https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2025

3. Будапештська конвенція про кіберзлочинність (Convention on Cybercrime). Рада Європи, 2001. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_575#Text

4. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 05.10.2017 № 2163-VIII. Відомості Верховної Ради України, 2017, № 45, ст. 403. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text

5. NIST. Role-Based Security Training in Federal Agencies. SP 800-50 (updated 2024). URL: https://csrc.nist.gov/pubs/sp/800/50/r1/final

Гришкова А.М., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти 3 курсу спеціальності 081 Право
Науковий керівник: ст. викладач Томіліна Ю.Є., Херсонський державний університет

КОЛІЗІЇ ТА ПРОГАЛИНИ ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ У СФЕРІ СПАДКУВАННЯ ЗА ЗАКОНОМ: ПОШУК СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ ДЛЯ ГАРМОНІЗАЦІЇ З ПРАВОМ ЄС

Актуальність дослідження зумовлена стратегічним курсом України на європейську інтеграцію та, що особливо важливо, значними міграційними процесами, спричиненими безпековою ситуацією. Мільйони українців набули статусу тимчасового захисту або постійно проживають у країнах Європейського Союзу, часто володіючи майном як в Україні, так і за кордоном. Це призводить до різкого збільшення кількості транскордонних спадкових справ із міжнародним елементом [4,7].

Спадкове право, як частина приватного права, має вирішальне значення для захисту прав власності та забезпечення стабільності економічного обігу. Спадкування за законом, що застосовується за відсутності заповіту [1], є найпоширенішим видом правонаступництва. Наявність колізій та прогалин у цій сфері створює правову невизначеність для мігрантів та їхніх спадкоємців, а також є перешкодою на шляху інтеграції.

Аналіз законодавства України виявляє кілька критичних аспектів, які потребують узгодження з нормами ЄС, зокрема Регламентом (ЄС) № 650\2012 [3], який є основним інструментом у сфері транскордонного спадкування в більшості країн-членів. Першою і найбільш гострою проблемою є фундаментальна колізія норм застосовного права [4,5]. Згідно із Законом України «Про міжнародне приватне право» (2005), спадкування нерухомого майна традиційно регулюється правом держави, де це майно знаходиться [2].

Водночас, Регламент (ЄС) № 650\2012 закріплює принцип єдності спадщини та застосування права держави звичного місця проживання спадкодавця на момент смерті [3]. Ця принципова різниця створює ситуації, коли щодо одного спадкового майна, розділеного між Україною та ЄС, застосовуються два різних правопорядки, що ускладнює діяльність нотаріусів і викликає юридичну невизначеність для спадкоємців-мігрантів.

Другою суттєвою проблемою є прогалини щодо спадкування корпоративних прав, що є критично важливим для збереження бізнес-активів. Чинне законодавство містить колізії між нормами Цивільного кодексу та господарським законодавством, де нечітко визначено момент переходу корпоративних прав та механізм забезпечення безперервності управління підприємством у період оформлення спадщини [6].

Третьою прогалиною є недосконаліть інституту «негідних спадкоємців». Українське законодавство, хоч і передбачає підстави для усунення [1], потребує деталізації та розширення переліку підстав усунення, зокрема тих, що стосуються неналежного виконання батьківських або подружніх обов'язків, що більш детально врегульовано у деяких європейських правопорядках [4].

Для подолання виявлених проблем та інтеграції у правовий простір ЄС необхідно визначити та реалізувати наступні стратегічні пріоритети. Першочерговим кроком є гармонізація колізійних прив'язок у Законі України «Про міжнародне приватне право» (2005). Необхідно здійснити поступовий, але чіткий перехід від принципу «закон місця знаходження речі» до принципу звичного місця проживання спадкодавця [3], як це реалізовано в Регламенті ЄС. Це є ключем до визнання українських спадкових рішень в ЄС та спрощення спадкових процедур для мігрантів, забезпечуючи єдність спадкового майна [7].

Другим пріоритетом є комплексне врегулювання спадкування бізнес-активів. Це передбачає розробку змін до Цивільного кодексу України та законів про господарські товариства, які б чітко визначали: а) юридичний

механізм управління корпоративними правами, що входять до складу спадщини, до моменту їх прийняття; б) спрощену процедуру перереєстрації прав у державних реєстрах, що зменшить економічні ризики для бізнесу [6].

Третім пріоритетом є необхідність поглиблення порівняльного аналізу судової практики. Враховуючи, що застосування європейських норм часто є неоднозначним у різних державах-членах ЄС, стратегічно важливо вивчати та імплементувати передовий досвід застосування Регламенту (ЄС) № 650\2012 у судовій практиці країн-членів.

На завершення слід сказати, що виявлені колізії та прогалини українського законодавства у сфері спадкування за законом є не лише правовою, а й гострою соціально-економічною проблемою, яка поглиблюється міграційними процесами. Реалізація запропонованих стратегічних пріоритетів, орієнтованих на гармонізацію з правом ЄС, дозволить підвищити правову визначеність, мінімізувати юридичні ризики для майнових активів та ефективно забезпечити права спадкоємців в умовах міжнародної інтеграції [7].

Список використаних джерел:

1. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text (дата звернення: 17.10.2025).

2. Про міжнародне приватне право: Закон України від 23.06.2005 № 2709-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2709-15#Text (дата звернення: 17.10.2025).

3. Regulation (EU) No 650/2012 of the European Parliament and of the Council of 4 July 2012 on jurisdiction, applicable law, recognition and enforcement of decisions and acceptance and enforcement of authentic instruments in matters of succession and on the creation of a European Certificate of Succession. Official Journal of the European Union. L 201, 27.7.2012. P. 107–134. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32012R0650 (дата звернення: 18.10.2025).

4. Гончарова А. В. Спадкування за законом в Україні та досвід країн Європи. Монографія. 470 с. 2023. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d5627549-037f-4f6a-a28b-2d5e06f4d0d1/content (дата звернення: 23.10.2025).

5. Павлів-Самоїл Н., Мех Х. Аналіз спадкового права окремих країн ЄС. Стаття. 2018. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/aug/17961/29.pdf (дата звернення: 28.10.2025).

6. Стаття «Законодавчі колізії в питаннях спадщини: ризики для аграрного бізнесу та важкі наслідки». ГО «Бізнес-Варта». URL: https://www.business-varta.com/2021/02/zakonodavchi-kolizii-v-pytanniakh-spadshchyny-ryzyky-dlia-ahrarnoho-biznesu-ta-vazhki-naslidky/ (дата звернення: 29.10.2025).

7. Дорогіх О. Правові засади європейської інтеграції України. Стаття. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/Tezy_Bolgaria_03.20/Tezy_Bolgaria_03.20_10.pdf (дата звернення: 25.10.2025).

Драченко Д.О., здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні, за спеціальністю 081 «Право», Дніпровського державного університету внутрішніх справ
Науковий керівник: Фролов М.М., к.ю.н, доцент, доцент кафедри цивільно-правових дисциплін, Дніпровський державний університет внутрішніх справ

ГАРМОНІЗАЦІЯ ГОСПОДАРСЬКОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ З ПРАВОМ ЄС: КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ТА ПРОБЛЕМИ

Європейська інтеграція вимагає від України не лише політичного чи економічного зближення з ЄС, а й глибшого перетворення національної правової системи. Господарське законодавство у цьому контексті виступає однією з найбільш складних і водночас важливих сфер гармонізації, оскільки воно визначає правила функціонування ринку, механізми конкуренції, особливості господарювання, діяльності юридичних осіб, регулювання державної допомоги та публічних закупівель, а також порядок вирішення комерційних спорів. Актуальність дослідження зумовлена положеннями Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, зокрема розділами, які передбачають адаптацію законодавства України до acquis EU, а також практикою впровадження положень поглибленої та всеосяжної зони вільної торгівлі.

Процес змінення та гармонізації господарського законодавства України з правом ЄС має комплексний характер і охоплює практично всі сфери регулювання підприємницької діяльності. Однією з основних складових є реформування антимонопольної політики. Право ЄС базується на чітких механізмах контролю за концентраціями, антиконкурентними узгодженими діями та зловживанням домінуванням. Закон України «Про захист економічної конкуренції» у загальних рисах відповідає цим стандартам, однак практика правозастосування вимагає подальшого

наближення до європейських підходів, зокрема щодо системи оцінки ринкових часток, прозорості прийняття рішень Антимонопольним комітетом України, забезпечення ефективного контролю за державною допомогою [3]. Важливим елементом є імплементація інституційної моделі, властивої ЄС, відповідно до якої кожен випадок державної підтримки має бути оцінений на предмет сумісності з принципами конкуренції. Для України це досі залишається проблемою через фрагментарність підзаконної бази та недостатність механізмів контролю [5, с. 304]

Другим важливим напрямом є адаптація корпоративного законодавства України до європейських стандартів. У праві ЄС корпоративна сфера врегульована низкою директив, що містять вимоги щодо прозорості діяльності компаній, захисту міноритарних акціонерів, аудиту, фінансової звітності, корпоративного управління та транскордонної діяльності підприємств. Українська модель корпоративного права протягом останніх років наблизилась до цих принципів, однак певні суперечності залишаються. Особливого значення набувають законодавчі зміни 2024–2025 років, зокрема Закон України № 4196-IX від 9 січня 2025 року «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб», який врегульовує діяльність юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та спрямований на комплексне оновлення правового статусу підприємств [4]. Проте низка норм потребує уточнення для уникнення колізій з положеннями Цивільного кодексу України, що виступає базовим актом приватного права.

У контексті євроінтеграції важливе місце займає модернізація механізмів державної допомоги та публічних закупівель. Європейська модель державної допомоги базується на презумпції її недопустимості, за винятком чітко визначених випадків. Українське законодавство формально відповідає цим принципам, однак практика залишається неоднорідною, а окремі механізми пільгового фінансування чи податкових стимулів

підприємств фактично не проходять повноцінної перевірки на відповідність нормам конкуренції. У сфері публічних закупівель з 2016 року в Україні відбувається активна імплементація директив ЄС, проте до повної відповідності необхідно завершити реформу процедур оцінки, моніторингу, забезпечення рівного доступу та оскарження результатів закупівель [3].

Важливою складовою гармонізації є митне та торговельне регулювання, зокрема у межах DCFTA. Україна поступово впроваджує європейські механізми визначення походження товарів, технічних регламентів, санітарних і фітосанітарних стандартів, що створює передумови для розширення торговельних потоків та збільшення присутності українських товарів на ринках ЄС. Водночас підприємства стикаються з труднощами щодо відповідності європейським вимогам сертифікації та інспекційним процедурам, що потребує вдосконалення технічної інфраструктури та розширення функціоналу державних контролюючих органів [6, с. 14].

Серед основних проблем гармонізації господарського законодавства слід виділити декілька системних бар’єрів. По-перше, спостерігається невідповідність між темпами законодавчих змін та фактичною можливістю їх практичного виконання, що зумовлює формальність імплементації окремих актів. По-друге, низка реформ відбувається у фрагментарний спосіб, без єдиного стратегічного плану, що створює колізії між нормами законодавства, зокрема між Цивільним кодексом, спеціальними законами та підзаконними актами економічного регулювання. По-третє, інституційна слабкість окремих державних органів та обмеженість адміністративних ресурсів не дозволяють забезпечити якісне правозастосування норм, адаптованих до стандартів ЄС [1; 2].

Гармонізація господарського законодавства України з правом ЄС є складним, багаторівневим і тривалим процесом, який потребує системної державної політики та чітко визначених стратегічних пріоритетів. Вона повинна здійснюватися не лише шляхом формального перенесення окремих

норм, а й через глибоке адаптування механізмів правозастосування та інституційного забезпечення. Сучасний етап євроінтеграційних трансформацій засвідчує прогрес у сфері антимонопольного регулювання, корпоративного права, державної допомоги, митного регулювання та цифровізації, однак зберігаються значні виклики, пов’язані з колізійністю законодавства, фрагментарністю реформ, недостатністю адміністративних ресурсів та потребою у розбудові правової інфраструктури. Досягнення повної відповідності українського господарського законодавства праву ЄС стане важливим кроком на шляху зміцнення ринкових інститутів, забезпечення прозорої конкуренції, підвищення інвестиційної привабливості та створення умов для сталого економічного розвитку держави в умовах поглиблення інтеграційних процесів.

Список використаних джерел:

1. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV : станом на 5 жовт. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text (дата звернення: 07.11.2025).
2. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII : станом на 31 жовт. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text (дата звернення: 07.11.2025).
3. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III : станом на 16 трав. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text (дата звернення: 07.11.2025).
4. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб : Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX : станом на 31 жовт. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text (дата звернення: 07.11.2025).
5. Марченко В. Б. Способи гармонізації господарського законодавства України в рамках угоди про асоціацію з ЄС. Правова реформа в сучасних умовах: досягнення і перспективи : матеріали VI. 2016. Т. 2. С. 303–305. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/37608 (дата звернення: 07.11.2025).
6. Муравйов В., Мушак Н. Гармонізація законодавства України з правом Європейського Союзу в рамках Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. № 8. С. 12–18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/viche_2013_8_6. (дата звернення: 07.11.2025).

Задорожня О.В. старша викладачка кафедри національного, міжнародного права та правоохоронної діяльності, Херсонський державний університет
Шперун Х.В. к.ю.н., старша викладачка кафедри національного, міжнародного права та правоохоронної діяльності, Херсонський державний університет

ВІЙСЬКОВИЙ ОМБУДСМЕН ЯК ГАРАНТІЯ ПРАВОВОГО ЗАХИСТУ ВІЙСЬКОВИХ

Інститут військового омбудсмена пройшов значний шлях еволюції, перш ніж утвердитися як невід'ємний елемент системи захисту прав військовослужбовців у багатьох країнах світу.

Питання діяльності військового омбудсмена стає особливо актуальним для України, яка перебуває у стані війни. Російсько-український конфлікт підкреслив системні проблеми у сфері захисту прав військовослужбовців, зокрема обмежену ефективність чинних правових механізмів, що ускладнює оперативне реагування на випадки порушення їхніх прав. У цьому контексті вивчення міжнародного досвіду набуває неабиякого значення, адже аналіз успішних практик інших країн дає можливість адаптувати їх до національних умов. Під час створення інституту військового омбудсмена в Україні було враховано досвід країн, де цей механізм вже зарекомендував себе як дієвий інструмент. Серед таких країн слід відзначити Швецію, Норвегію, Австрію, Німеччину, Канаду, Ірландію, Чеську Республіку та Бельгію. Зокрема, у Швеції інститут військового омбудсмена ефективно функціонує протягом більш ніж 110 років, що свідчить про його стійкість та успішність [4, с. 63].

Запровадження інституту військового омбудсмена обумовлене особливим правовим статусом військовослужбовців, який визначається специфікою їхньої професійної діяльності. Окрім загальних положень чинного законодавства, на них поширюється дія спеціалізованих нормативно-правових актів, які окреслюють порядок проходження

військової служби. Це створює умови, за яких військовослужбовці становлять одну з найбільш регульованих соціальних груп.

Тема військового омбудсмена вже привертала значну увагу багатьох дослідників (Загуменна Ю. О. [4], Палєєва Ю. С. [8], Марцеляк О. В. [6] та ін.).

Концепція впровадження інституту військового омбудсмена базується на ключовому принципі, що військовослужбовець є, перш за все, громадянином. Таким чином, проходження військової служби не може бути ізольованим від основоположних громадянських прав і свобод [1].

Інститут військового омбудсмана слугує важливим елементом у системі існуючих механізмів контролю та моніторингу за забезпеченням прав і свобод військовослужбовців. Особливістю військової служби є постійний тиск на військовослужбовців, який зумовлений суворим підпорядкуванням військовій дисципліні, обмеженням особистих прав і свобод, а також недостатнім контролем за дотриманням прав. У таких випадках омбудсмен виступає ключовою фігурою, яка забезпечує захист військових від порушень, включаючи право на гідну заробітну плату, належну професійну підготовку та навчання, а також справедливе ставлення під час виконання службових обов’язків. У разі виявлення таких порушень омбудсмен має можливість звертатися до прокуратури, судових органів, а також інших інституцій для ініціювання розслідувань і притягнення винних осіб до відповідальності. Його діяльність не замінює інші правозахисні інструменти, а радше доповнює їх, сприяючи ліквідації прогалин та усуненню недоліків, що притаманні судовим процедурам захисту прав військових. Крім того, військовий омбудсман зміцнює ефективність парламентського, президентського та внутрішньовідомчого контролю у сфері оборони.

У складних умовах війни проблема дотримання прав військовослужбовців є надзвичайно актуальною, оскільки більшість правових механізмів захисту залишаються неефективними або малодієвими.

Військові мають значно менше можливостей і часу для відстоювання своїх прав порівняно із цивільними особами. Тому необхідно переглянути існуючі підходи та терміни розгляду скарг, щоб забезпечити швидке й результативне реагування [7].

Інститут військового омбудсмена відіграє важливу роль у запобіганні зловживанням та іншим порушенням у Збройних силах, одночасно забезпечуючи підзвітність і прозорість їхньої роботи перед суспільством. Виконуючи завдання, пов’язані з розглядом скарг і звернень, а також аналізуючи проблеми в межах своєї компетенції та суміжних областей, омбудсмен сприяє дотриманню прав людини, запобігає нераціональному використанню ресурсів, усуває недоліки в управлінні та допомагає вдосконалювати механізми керування у сфері безпеки загалом.

Для ефективного функціонування інституту військового омбудсмена необхідно, щоб його повноваження відповідали сучасним міжнародним стандартам. Цього можна досягти, забезпечивши:

- чіткий механізм та вільний доступ до подання скарг;
- процесуальну незалежність омбудсмена при розгляді справ;
- необмежений доступ до будь-якої інформації, яка стосується порушень прав військовослужбовців.

Підсумовуючи, можна підкреслити, що інститут військового омбудсмена відіграє ключову роль у забезпеченні захисту прав людини в умовах військової служби. Він виконує функцію парламентського контролю за діяльністю оборонних структур, сприяє запобіганню правопорушенням і підтримує дотримання міжнародних стандартів гуманітарного права. Водночас результативність його роботи значною мірою залежить від удосконалення нормативної бази, забезпечення інституційної незалежності та достатнього рівня ресурсного забезпечення.

Функціонування інституту військового омбудсмена зумовлюється двома ключовими чинниками: адаптацією міжнародних стандартів захисту

прав людини до національного законодавства та врахуванням специфічних національних особливостей у процесах управління і правозастосування.

Список використаних джерел:

1. Buckland B., McDermott V. Armed Forces Ombudsman Institutes: A Practical Guide. Geneva: SCIS, 2015. 161 p. URL: https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Om-budsman_book_Ukrainian.pdf (дата звернення: 05.11.2025).
2. Аналітична записка з питань порівняльного законодавства щодо правового регулювання діяльності Військового омбудсмана. URL: https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33630.pdf (дата звернення: 06.11.2025).
3. В Україні створено Центральне управління захисту прав військовослужбовців. URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/226773_v-ukran-stvoreno-tsentralne-upravlnnya-zakhistu-prav-vyskovosluzhbovtsv (дата звернення 05.11.2025 р.)
4. Загуменна Ю. О. Міжнародний досвід функціонування військового омбудсмена: інституційні особливості та перспективи впровадження в Україні. Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави : тези доп. XIII Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 30-річчю Харк. нац. ун-ту внутр. справ у статусі університету (м. Вінниця, 22 листоп. 2024 р.) / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ ; Нац. акад. прав. наук України. Вінниця : ХНУВС, 2024. С. 63-66.
5. Закон України «Про Військового омбудсмана». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4603-20#Text (дата звернення: 07.11.2025).
6. Марцеляк О. В. Військовий омбудсман як інституційна гарантія захисту прав військовослужбовців (зарубіжний досвід). Аналітично-порівняльне правознавство : електронне наукове фахове видання. 2024. N 5. С. 94-100. URL: https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2024/10/16.pdf (дата звернення: 07.11.2025).
7. Матвейчук М. В Україні з’явився військовий омбудсмен. Ольга Решетилова розповіла BBC про очікування від посади. BBC Україна. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cdx-97qv14neo (дата звернення: 05 листопада 2025)
8. Палєєва Ю. С. Спеціалізовані омбудсмени в зарубіжних країнах: досвід для України. Альманах міжнародного права. 2015. Вип. 7. С. 84-91. URL: http://inlawalmanac.mgu.od.ua/v7/10.(дата звернення 04.11.25)

Заєць Тарас Михайлович, здобувач вищої освіти 283 навчальної групи, факультет бізнесу і права, Херсонський державний університет

ХАРАКТЕРИСТИКА СТАДІЙ ВЧИНЕННЯ КРИМІНАЛЬНОГО ПРАВОПОРУШЕННЯ

Значення вивчення стадій вчинення кримінального правопорушення. Стадії вчинення кримінального правопорушення дозволяють розрізняти момент настання юридичної відповідальності, визначати межі кримінальної кваліфікації та застосовувати відповідні запобіжні і каральні заходи. Теоретично вони відображають послідовність реалізації злочинного умислу – від формування наміру до доведення діяння до суспільно небезпечного наслідку [1, с.1; 7, с.2].

Характеризуючи поняття та надаючи загальну класифікацію стадій можемо розглянути з декількох моделей, перша «законодавча модель». Відповідно до норм Кримінального кодексу України виділяють три основні стадії: готування до кримінального правопорушення (ст. 14), замах на кримінальне правопорушення (ст. 15) та закінчений кримінальний правопорушення (ч.1 ст. 13). Готування і замах утворюють категорію незакінченого злочину [11, с.1; 12, с.1].

Друга модель характеризується "теоретична модель», теоретичний підхід. У науковій літературі розглядають також стадію наміру як незалежний елемент, котрий пояснює перехід від внутрішнього планування до конкретних підготовчих дій. Деякі автори пропонують деталізацію готування на під етапи (планування, забезпечення засобів, підшук співучасників) [9, с.1; 8, с.3].

Зупинимось на характеристиці стадій кримінального правопорушення. Стадія готування до кримінального правопорушення розкриває поняття. «готування», як сукупність умисних дій або бездіяльності, спрямованих на створення умов для вчинення злочину, що ще не набули характеру

безпосереднього посягання на охоронювані законом благо (ч.1 ст.14 КК) [2, с.1; 7, с.4]. Об’єктивна сторона, в даному випадку охоплює придбання або виготовлення знарядь, підшукування місця, співучасників, відпрацювання плану дій та інші підготовчі заходи, які самі по собі не призводять до настання суспільно небезпечного результату [2, с.1; 3, с.2]. Суб’єктивна сторона, як правило, вимагає прямого умислу: суб’єкт знає про характер своїх дій і має намір довести злочин до кінця. Відзначається, що безпосередня внутрішня мотивація (наприклад, помста, нажива) може впливати на визначення характеру підготовчих дій [7, с.2].

За загальним правилом готування карається лише тоді, коли це прямо передбачено законом (ч.2 ст.14 КК) - зазвичай у разі особливо тяжких злочинів або коли закон спеціально стверджує караність підготовчих дій [1, с.3; 5, с.1].

Стадія замаху на кримінальне правопорушення теж має сформоване поняття. Замах на злочин – це дії (чи бездіяльність) з прямим умислом, безпосередньо спрямовані на вчинення злочину, які не призвели до завершення злочину з причин, що не залежать від волі суб’єкта (ч.1 ст.15 КК) [10, с.1; 3, с.1]. Об’єктивна сторона складається з безпосередніх дій, які наближають до настання суспільно небезпечного наслідку – спроба вчинити діяння у формі, що передбачена статтею Особливої частини; замах може бути закінченим або незакінченим за ступенем доведення дій до об’єктивної сторони складу [3, с.2]. З суб’єктивної сторони присутній прямий умисел щодо вчинення саме того суспільно небезпечного діяння, яке передбачене відповідною статтею КК; замах виключає можливість лише непрямого умислу [10, с.2].

Замах підлягає кримінальній відповідальності відповідно до тієї норми, за якою передбачено закінчений злочин; у багатьох випадках санкції за замах наближені до санкцій за закінчений злочин з урахуванням обставин справи [11, с.2; 6, с.1].

Закінчений злочин – це дія або бездіяльність, що містять усі об’єктивні ознаки складу злочину, і за матеріального складу – спричинили суспільно небезпечний наслідок. Закінчений злочин кваліфікується за нормою Особливої частини КК [12, с.1; 7, с.3]. Для матеріальних складів моментом є настання наслідку (наприклад, тілесні ушкодження, смерть, матеріальна шкода); для формальних складів — вчинення передбаченого діяння. Є також випадки усічених складів, коли закон визначає завершення злочину на стадії готування або замаху [23, с.1]. Вплив попередніх стадій необхідно теж враховувати для кваліфікації злочину як закінченого мотиви чи попередні дії (готування/замах) зазвичай «поглинаються» у складі злочину, але можуть враховуватися судом при визначенні тяжкості покарання [1, с.4; 8, с.2].

Важливою є характеристика добровільної відмови. Закон передбачає звільнення від кримінальної відповідальності за незакінчені злочини у разі добровільної відмови – остаточного припинення підготовки чи замаху з власної ініціативи за умови усвідомлення суб’єктом можливості доведення злочину до кінця (ч.1 ст.17 КК) [3, с.3; 20, с.1].

При призначенні покарання важливе місце займає дійове каяття, тобто активні дії, спрямовані на запобігання або пом’якшення наслідків злочину (наприклад, повідомлення правоохоронних органів, допомога потерпілому), які можуть бути підставою для звільнення від відповідальності або пом’якшення покарання (ч.2 ст.17 КК) [20, с.2; 8, с.3].

Необхідно визначати межу між наміром і готуванням. Виникає питання, коли приватний намір (внутрішній план) переходить у кримінальне готування. Більшість авторів пропонують прирівнювати початок готування до перших об’єктивних дій, спрямованих на реалізацію умислу (наприклад, покупка знарядь) [9, с.2; 7, с.3]. Тож це питання знаходиться у стадії обговорення. У випадку кіберзлочинів чи складних організованих посягань межі стадій іноді розмиваються: цифрове планування та отримання доступу до систем може бути одночасно і готуванням, і частиною замаху, залежно від конструкції складу злочину [8, с.4].

Правильне визначення стадії має наслідки для кваліфікації й покарання. Судова практика Верховного Суду України відзначає необхідність конкретизації об’єктивних дій, що свідчать про перехід на стадію замаху (див. відповідні рішення у публічних базах) [2, с.2; 11, с.2].

Підсумовуючи констатуємо, що стадії вчинення кримінального правопорушення – фундаментальний інструмент кримінально-правової доктрини, що дозволяє встановити момент виникнення відповідальності та розмежувати форми посягання. Законодавча модель України охоплює готування, замах і закінчений злочин, а інститути добровільної відмови і дієвого каяття надають можливість звільнення або пом’якшення відповідальності за умови виконання законодавчих критеріїв [1, с.4; 3, с.3].

Список використаних джерел:

1. Кримінальний кодекс України. Статті 13–17 (інформація у відкритих джерелах). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14 (дата звернення 20.10.2025).

2. Стадії вчинення злочину: поняття та види // Освіта.UA. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/law/10166/ (дата звернення 20.10.2025).

3. Стадії вчинення злочину: закінчений злочин, готування та замах // Освіта.UA. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/law/9591/ (дата звернення 20.10.2025).

4. Гродецький Ю. В. Добровільна відмова співучасників. DOI: https://doi.org/ 10.21564/2311-9640.2020.14.219124 (дата звернення 20.10. 2025).

5. Тема 10. Стадії вчинення кримінального правопорушення [PDF]. Moodle ЕПК. URL: https://epkmoodle.znu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=67156 (дата звернення 20.10.2025).

6. Стаття 15. Замах на кримінальне правопорушення // Protocol. URL: https://protocol.ua/ua/kriminalniy_kodeks_ukraini_stattya_15/ (дата звернення 20.10. 2025).

7. Кримінальне право. Навчальний посібник / Дудоров О.О., Хавронюк М.І. URL:https://newcriminalcode.org.ua/upload/media/2020/07/22/dudorov-o-o-havronyuk-m-i-kryminalne-pravo-navchalnyy-posibnyk-2014.pdf (дата звернення 20.10. 2025).

8. Євген Віблій Стадії вчинення злочину в історії кримінального законодавства України / Часопис Київського університету права №4 (2019) «Час-Право» (2019). URL: https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/view/162 (дата звернення 20.10. 2025).

9. Вакула І.Ю. Стадії вчинення злочину за кримінальним правом України та Республіки Польща: порівняльно-правове дослідження: дисертація (DSpace LVDUVS). URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3544 (дата звернення 20.10. 2025).

10. Кримінальне право Розділ 6. (онлайн-огляд). URL: https://advokatskyi-ispyt.com/rozdil-6-kryminalne-pravo (дата звернення 20.10. 2025).

11. Стаття 13. Закінчене та незакінчене кримінальне правопорушення // Protocol. URL: https://protocol.ua/ua/kriminalniy_kodeks_ukraini_stattya_13/ (дата звернення 20.10. 2025).

12. Mego-Info- Юридичний портал. Інтерпретація статей 13–16 КК України. URL: https://mego.info/матеріал/стаття-13-закінчений-та-незакінчений-злочини (дата звернення 20.10. 2025).

Івахненко Олександр Анатолійович,
кандидат юридичних наук, докторант,
Харківський національний університет
внутрішніх справ

ЗНАЧЕННЯ РЕАБІЛІТАЦІЙНОЇ ДОПОМОГИ ЯК СКЛАДОВОЇ ПРАВА НА ОХОРОНУ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

Право на охорону здоров'я визнається одним із фундаментальних соціальних прав і закріплене у багатьох міжнародно-правових і національних актах. В Україні, яка перебуває в стані трансформації системи охорони здоров'я та реабілітаційної інфраструктури, реабілітаційна допомога виступає не лише медичною, але й правовою категорією. З огляду на це, її значення як складової права на охорону здоров'я набуває особливої актуальності. Так, станом на 2025 р. більш ніж 56 000 українців отримали безоплатне протезування, а загалом понад 208 000 засобів реабілітації було передано в межах держпрограми, що вказує на зростаючу роль реабілітаційної послуги як елементу реалізації права на здоров'я [1]. Із іншого боку, забезпечення такого права передбачає не лише лікування, а й відновлення, інтеграцію та соціальну участь [2]: саме тут реабілітаційна допомога виступає ключовим механізмом.

Право на охорону здоров'я закріплене в Конституції України, а також деталізоване у спеціальному законодавстві – передусім у Законах України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» та «Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я». Останній уперше системно визначив реабілітацію як обов'язковий елемент медичної допомоги, а не факультативну послугу, що інтегрує відновлення функцій організму, профілактику інвалідності та забезпечення максимально можливої участі особи в суспільному житті [3].

Відповідно до аналітичного огляду Міністерства охорони здоров'я України, реабілітація розглядається як ключова складова безбар'єрного простору та державної соціальної політики. У 2025 році уряд наголосив, що реабілітаційна допомога є «невід'ємним компонентом медичної послуги,

спрямованої на повне або часткове відновлення якості життя» [4]. Така інституціоналізація підкреслює, що реабілітація – це не лише медична технологія, а й право пацієнта, яке держава зобов'язана забезпечити.

Повномасштабна війна в Україні спричинила різке зростання потреби в реабілітаційних заходах. Значна кількість військових і цивільних отримує поранення, що потребують тривалої та комплексної реабілітації. Так, у 2025 р. понад 56 тисяч українців отримали безоплатне протезування, а 208 тисяч засобів реабілітації було надано за державною програмою [1]. Ці показники свідчать про системну еволюцію державної підтримки та підвищення ролі реабілітації в забезпеченні права на охорону здоров'я.

Водночас важливе значення мають і міжнародні оцінки. За даними United Nations Ukraine реабілітаційна потреба серед поранених, осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб перевищує можливості наявної інфраструктури, що створює ризик обмеження реалізації права на здоров'я без належної реабілітаційної підтримки [5]. Це підкреслює необхідність узгодженості державної політики з міжнародними стандартами, зокрема підходами ВООЗ щодо універсального доступу до реабілітаційної допомоги.

Сучасне розуміння права на здоров'я включає не лише фізичне благополуччя, але й можливість соціальної та професійної інтеграції. Відповідно, реабілітація в Україні має не лише медичний, а й соціально-правовий вимір. Правовідносини, що виникають у сфері реабілітації, охоплюють забезпечення допоміжними засобами, психологічну підтримку, навчання, працевлаштування та адаптацію в громадах.

У 2024–2025 рр. одним із ключових напрямів реформування стала реалізація Національної стратегії безбар'єрності, яка визначає реабілітацію як інструмент гарантування рівних можливостей для всіх соціальних груп [6]. Медична реабілітація невіддільно пов'язана з соціальною та професійною, оскільки ефективне відновлення вимагає мультидисциплінарного підходу. Такі підходи відповідають моделі

International Classification of Functioning і активно впроваджуються в українську практику.

Попри значний прогрес, реалізація права на реабілітацію в Україні стикається з низкою проблем. Серед них: нерівномірний доступ до реабілітаційних послуг у різних регіонах; нестача мультидисциплінарних команд та недостатня кількість підготовлених реабілітологів; обмеженість договірного регулювання у приватному секторі, що ускладнює захист прав пацієнтів; потреба у стандартизації реабілітаційної допомоги.

Позитивним кроком стало затвердження у 2025 р. першого Національного стандарту реабілітаційної допомоги для пацієнтів з ушкодженнями спинного мозку [7], що засвідчує розвиток системності у підходах до визначення вимог якості. Водночас інші напрями реабілітації досі залишаються менш урегульованими. Йдеться про необхідність: розширення мережі реабілітаційних центрів та їх пропускної здатності; впровадження єдиних стандартів реабілітації для різних профілів травм і захворювань; посилення міжсекторальної взаємодії між системою охорони здоров’я, соціального захисту та службами зайнятості; удосконалення державних програм реабілітації ветеранів та осіб з інвалідністю; підвищення якості та безпеки послуг, включаючи професійну підготовку реабілітологів.

Отже, реабілітаційна допомога в Україні на сучасному етапі розвитку системи охорони здоров’я вже не розглядається як другорядний елемент медичної допомоги, а визнається державою як обов’язкова складова відновлення фізичного, психологічного й соціального функціонування людини. Зростаюча кількість осіб, які потребують тривалої реабілітації внаслідок війни, підтверджує, що держава повинна забезпечувати доступність, якість та сталість реабілітаційних послуг.

Реабілітаційна допомога виконує не лише медичну, але й соціальну функцію, адже забезпечує повернення до активного життя, професійної діяльності, інтеграції в громаду. Саме тому її розвиток є важливим показником ефективності державної політики в сфері охорони здоров’я та

захисту прав людини. Значення реабілітаційної допомоги як складової права на охорону здоров'я полягає у забезпеченні комплексного пацієнтоцентризського підходу до відновлення здоров'я і якості життя українських громадян, особливо в умовах повоєнної відбудови.

Список використаних джерел:

1. Безоплатне протезування у 2025 році: понад 56 тисяч українців отримали 208 тисяч засобів реабілітації за державною програмою. Міністерство соціальної політики України: сайт. 17.07.2025. URL: https://www.msp.gov.ua/press-center/news/bezoplatne-protezuvannya-u-2025-mu-rotsi:-ponad-56-tysyach-ukrayintsiv-otrymaly-208-tysyach-zasobiv-reabilitatsiyi-za-derzhavnoyu-prohramoyu

2. Батрин О. В., Теремецький В. І., Івахненко О. А. Правові гарантії доступності медичної та реабілітаційної допомоги в період дії воєнного стану. Ірпінський юридичний часопис: науковий журнал. 2024. Вип. 2(15). С. 46–58. https://doi.org/10.33244/2617-4154-2(15)-2024-46-58.

3. Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я : Закон України від 03.12.2020 № 1053-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1053-20

4. Засідання Ради безбар'єрності: МОЗ представило результати розвитку системи реабілітаційної допомоги. МОЗ України: сайт. 10.11.2025. URL: https://moz.gov.ua/uk/zasidannya-radi-bezbar-yernosti-moz-predstavilo-rezultati-rozvitku-sistemi-reabilitacijnoyi-dopomogi

5. United Nations Ukraine. Situational Analysis on the Rights of Persons with Disabilities in Ukraine. Country Brief. Kyiv: UN Ukraine, 2025. 17 p. URL: https://globaldisabilityfund.org/new/wp-content/uploads/2025/03/Country-brief-Ukraine.pdf

6. Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 366. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80

7. Білик В. В Україні затвердили перший стандарт реабілітаційної допомоги пацієнтам з травмами спинного мозку. Інформаційно-аналітичний портал «ФАКТ». 22.10.2025. URL: https://fact-news.com.ua/v-ukraini-zatverdyly-pershyy-standart-reabilitatsiynoi-dopomohy-patsientam-z-travmamy-spynnoho-mozku

Василь Стратонов, доктор юридичних наук, професор, заслужений юрист України, професор кафедри національного, міжнародного права та правоохоронної діяльності Херсонського державного університету
Калініна Ольга, аспірантка кафедри національного, міжнародного права та правоохоронної діяльності Херсонського державного університету

СУЧАСНИЙ СТАН ЗАКОНОДАВЧИХ ПОМИЛОК В ПРОЦЕСІ ПРАВОТВОРЧОСТІ З УРАХУВАННЯМ УМОВ ВОЄНОГО СТАНУ

Проблема законодавчих (правотворчих) помилок набуває особливої актуальності в умовах інтенсивного розвитку правової системи України, а особливо в умовах воєнного стану. Якість нормативно-правових актів безпосередньо впливає на ефективність правозастосування, стабільність правового регулювання та рівень довіри громадян до держави, забезпечує належну охорону національних інтересів та територіальну цілісність країни. Водночас значна кількість техніко-юридичних, логічних, колізійних і процедурних помилок у процесі законотворчості зумовлює необхідність наукового осмислення цього явища. Формуючи поняття та класифікацію правотворчих помилок необхідно враховувати, що правотворчими помилками є недоліки у змісті, структурі або техніко-юридичному оформленні нормативно-правових актів, які призводять до ускладнення їхнього застосування або порушення принципів правової визначеності [1, с.98-108].

Серед основних видів помилок виокремлюють: техніко-юридичні (лексичні, синтаксичні, структурні), колізійні (суперечності між нормами), прогалини (відсутність необхідного правового регулювання), а також процедурні (порушення правил законодавчої техніки та процесу ухвалення актів).

Характеризуючи стан законодавчих помилок в Україні, особливо в період воєнного стану, ми прийшли до висновку, що на сучасному етапі розвитку правової системи України виявляється значна кількість правотворчих помилок, які фіксується як у наукових дослідженнях, так і у практиці Конституційного та Верховного Суду [2, с.5-10; 3; 9]. Прикладами є закони, які містять суперечливі положення щодо правового статусу суб'єктів або неправильно визначені терміни. Аналіз законопроєкту №5707 «Про правотворчу діяльність» [4], засвідчує прагнення до систематизації процесів нормо проектування, однак частина його положень залишає простір для неоднозначного тлумачення.

Основними причинами є: відсутність достатнього експертного супроводу законотворчого процесу; поспішність ухвалення рішень під політичним тиском; недосконалість внутрішніх процедур Верховної Ради; а також слабка підготовка проєктів актів у частині юридичної техніки [5].

І як наслідок, правотворчі помилки призводять до правової невизначеності, зниження ефективності регулювання, зростання кількості судових спорів та втрати довіри до законодавчої влади. Так, постанова КАС ВС у справі №380/7845/21 [6], засвідчує, що суперечливі норми можуть стати підставою для скасування адміністративних рішень.

З метою недопущення таких помилок, на нашу думку, необхідно було запровадити багаторівневу систему експертизи а саме юридичну, антикорупційну, гендерну, фінансово-економічну, застосовувати стандарти законодавчої техніки, а також забезпечити відкритість обговорення та після приймальний моніторинг дії законів [7]. Доцільно також створити єдиний реєстр колізій та прогалин у праві для їх системного усунення.

Наступним прикладом законодавчої колізії є положення Закону України «Про державну мову» (№2704-VIII), які, за висновками місії OHCHR [7], потребують уточнення щодо співвідношення з правами національних меншин. Іншим прикладом є судова практика щодо земельних спорів, де

Верховний Суд у 2023 році (справа №380/7845/21) визнав окремі норми підзаконних актів такими, що виходять за межі закону.

У 2022–2025 рр. прийнято низку тимчасових і постійних змін до КПК у зв'язку з воєнним станом (стаття 615 і похідні механізми). Частина спеціальних норм повинна була забезпечити швидші процедури під час воєнного стану; одночасно виникли запитання про захист базових прав обвинувачених. Але без чіткої процедурної заміни автоматичного механізму виникали: ризики неправомірного затримання; збільшення кількості скарг у ЄСПЛ і внутрішніх конституційних скарг. Тому Конституційний Суд України 18 липня 2024 р. визнав неконституційною норму (ч. 6 ст. 615 КПК) про автоматичне продовження запобіжного заходу – тримання під вартою – у разі неможливості розгляду клопотання судом (тобто «автоматичне» подовження до 2 місяців) [9]. Рішення підкреслило необхідність індивідуального, мотивованого судового рішення навіть під час воєнного стану.

Таким чином узагальнюючи можемо дійти до окремих висновків, а саме підвищення якості правотворчості потребує не лише вдосконалення законодавчої техніки, а й посилення інституційної спроможності суб'єктів законотворчості.

Рішення КСУ від 18.07.2024 виправило практику «автоматичного» продовження строків тримання під вартою, але законодавча і практична імплементація цього рішення потребує подальших кроків (узгодження процедури, забезпечення роботи судів під час бойових дій). Забезпечення прозорості, професійності та постійного моніторингу дозволить мінімізувати помилки і підвищити ефективність нормативного регулювання в Україні.

Список використаних джерел:

1. Котова Л.В., Петрушков С.С. Техніко-юридичні помилки у нормативно-правових актах України. Актуальні проблеми права: теорія і практика. 2021. № 2 (42). С. 98-108. DOI: 10.33216/2218-5461-2021-42-2-98-108. URL:

https://journals.snu.edu.ua/index.php/app/article/view/228 (дата звернення 01.10. 2025)

2. Гусар В.В., Міхайліна Т.В. Техніко-юридичні помилки: поняття, види та місце у класифікації юридичних помилок. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Юридичні науки». 2024. Вип. 4. С. 5-10. DOI: DOI https://doi.org/10.32999/ksu2307-8049/2024-4-1 URL: https://lj.journal.kspu.edu /index.php/lj/article/view/434/395 (дата звернення 01.10. 2025)

3. Іваненко О.В. Теоретико-правовий аналіз поняття та сутності законотворчої помилки. Jurnalul juridic national: teorie şi practică. 2018. Вип. 1, ч. 2.С. 12-15. URL: http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2018/1/part_2/3.pdf (дата звернення 01.10. 2025)

4. UPLAN. Аналіз законопроєкту №5707 «Про правотворчу діяльність». Київ, 2021. URL: https://uplan.org.ua/analytics/analiz-zakonoproiektu-pro-pravotvorchu-diialnist/ (дата звернення 01.10. 2025)

5. Зозуля О. Проблеми та шляхи удосконалення законотворчої діяльності Верховної Ради України Київ, 2023-2. С. 43-64. DOI: http://doi.org/10.5281/ zenodo.7699529 (дата звернення 01.10. 2025)

6. Верховний Суд України. Постанова у справі № 380/7845/21 (КАС ВС) від 27 лютого 2023 р. Київ : Верховний Суд України, 2023 URL: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/2023_prezent/Prezent_Osobl_zastos_proc_norm.pdf (дата звернення 01.10. 2025)

7. Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights. Analytical Note on the Law of Ukraine No. 2704-VIII «On ensuring the functioning of Ukrainian as the State language». Kyiv : OHCHR Mission in Ukraine, 2019. 17 p. URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/202007/2019.09.11%20%20Analytical%20Note%20-%20Language%20Law%20ENG.pdf (дата звернення 01.10. 2025)

8. Погорєлова З.О. Проблеми удосконалення законотворчої діяльності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право №68 (2021) DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.68.4 (дата звернення 01.10. 2025)

9. Конституційний Суд України (2024, 18–19 липня). Рішення щодо ч. 6 ст. 615 КПК України. URL: https://ccu.gov.ua/novyna/konstytuciynyy-sud-ukrayiny-vyznav-nekonstytuciynoyu-chastynu-shostu-statti-615-kpk-0 (дата звернення 01.10. 2025).

Д. В. Ковтун, здобувачка ІІІ курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальність «Право»
Науковий керівник: ст. викладач Веремчук В. С.

ПРИЄДНАННЯ УКРАЇНИ ДО РИМСЬКОГО СТАТУТУ

Римський статут Міжнародного кримінального суду (далі – РС МКС) є основоположним документом, який забезпечує кримінальну відповідальність за найтяжчі міжнародні злочини, такі, як, злочини геноциду, злочини проти людяності, воєнні злочини, а також визначає відповідне ґрунтовне визначення цих злочинів, їх тлумачення, процедури їх розслідування та здійснення міжнародного правосуддя.

РС МКС був прийнятий 17 липня 1998 року та набрав чинності 1 липня 2002 року. Україна підписала Статут ще 20 січня 2000 року, але, досі не завершила процес ратифікації [1].

Актуальність теми зумовлена європейським вибором України, закріпленим у Конституції України 2016 року [2], та повномасштабним вторгненням Російської Федерації з 2022 р., що призвело до масових воєнних злочинів. Згідно з даними Офісу прокурора МКС, з 2014 р. зафіксовано тисячі випадків порушень міжнародного гуманітарного права на території України, включаючи окупацію Криму та Донбасу [3]. Ратифікація РС МКС, яка відбулася 21 серпня 2024 р. Законом України № 3909-IX, відкриває шлях до повноправного членства в системі міжнародного кримінального правосуддя, але водночас викриває проблеми імплементації [2].

Історія приєднання України до РС МКС демонструє складний баланс між національним суверенітетом та міжнародними зобов’язаннями. У 2001 р. Конституційний Суд України визнав невідповідність положень РС МКС (ст. 124 Конституції України) щодо визнання юрисдикції МКС, що призвело до відтермінованої ратифікації [4]. Зміни до Конституції 2016 р. усунули цю перешкоду, ст. 124 Конституції України, зокрема доповнено ч. 6, яка

отримала такий зміст: «Україна може визнати юрисдикцію Міжнародного кримінального суду на умовах, визначених Римським статутом Міжнародного кримінального суду», але ця норма набула чинності лише з 2019 р. [5, ст. 45]. Попри це, Україна визнала юрисдикцію МКС ad hoc: заявами від 25 лютого 2014 р., щодо злочинів режиму Януковича, та 4 лютого 2015 р., щодо воєнних злочинів на сході [6, ст. 327].

Імплементація норм РС МКС у національне законодавство України відбувається через принцип комплементарності (ст. 17 РС МКС): МКС втручається лише якщо держава не бажає або не може розслідувати злочини [7, ст. 82]. Україна вже криміналізувала воєнні злочини, злочини проти людяності, геноцид та злочини проти агресії у Кримінальний Кодекс України. Практичні проблеми: дублювання розслідувань (національні та МКС), ризики для доказової бази через неузгодженість процедур, відсутність спеціалізованих підрозділів для взаємодії з МКС. [5, ст. 47].

Для забезпечення ефективного співробітництва з МКС, Україна активно працює над імплементацією його положень. Ключовим моментом стало ухвалення у травні 2022 року Закону України «Про внесення змін до Кримінального процесуального кодексу України та інших законодавчих актів України щодо співробітництва з Міжнародним кримінальним судом». Цей закон врегулював низку процедурних питань взаємодії: від допиту свідків та отримання доказів до виконання рішень Суду [8, ст.10].

Переваги приєднання перевищують виклики: прискорена процедура розслідування агресії (з 2024 р.), участь в Асамблеї держав-учасниць, обрання суддів і прокурорів МКС, акредитація українських адвокатів. Це посилить європейську інтеграцію, оскільки всі члени ЄС ратифікували РС МКС [8, ст. 9].

Н.А. Боднар виокремлює такі основні проблеми приєднання України до РС МКС як конституційно-правові колізії щодо суверенітету та видачі громадян; політичні застереження щодо вибірковості правосуддя та захисту національних інтересів; організаційні прогалини в імплементації, зокрема в

Кримінально-процесуального кодексу України та Кримінального кодексу України. Для подолання цих проблем Н.А. Боднар пропонує удосконалити національне законодавство, створити спеціалізований орган для взаємодії з МКС, провести навчання для суддів і прокурорів. [7, ст. 81].

Таким чином, завершення процесу ратифікації та фіналізація імплементаційного законодавства мають стати невідкладним пріоритетом законодавчої та виконавчої влади. Це дозволить посилити національну судову систему, закріпити верховенство права та остаточно інтегрувати Україну в глобальну систему міжнародної кримінальної юстиції.

Список використаних джерел:

1. Римський статут Міжнародного кримінального суду від 17 липня 1998 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_588#Text (дата звернення: 11.10.2025).
2. Про внесення змін до Конституції України (щодо правосуддя) : Закон України від 2 червня 2016 р. № 1401-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1401-19#Text (дата звернення: 14.10.2025).
3. Заява Верховної Ради України до Міжнародного кримінального суду про визнання Україною юрисдикції міжнародного кримінального суду щодо скоєння злочинів проти людяності вищими посадовими особами держави, які призвели до особливо тяжких наслідків та масового вбивства українських громадян під час мирних акцій протестів у період з 21 листопада 2013 року по 22 лютого 2014 року від 25 лютого 2014 року № 790-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 13. Ст. 230. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/790-18#Text (дата звернення: 15.10.2025).
4. Висновок Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням Президента України про надання висновку щодо відповідності Конституції України Римського Статуту Міжнародного кримінального суду (справа про Римський Статут) від 11 липня 2001 року № 3-в/2001. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v003v710-01#Text (дата звернення: 15.10.2025).
5. Ахтирська Н. М. Імплементація положень Римського статуту в національне законодавство України: політичні зобов’язання та правові шляхи вирішення. Серія Юридичні науки. 2023. Вип. 4. С. 42–52. DOI: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8049/2023-4-8 (дата звернення: 10.10.2025).
6. Міжнародне кримінальне право : навч. посіб. / Дар'я Олександрівна Балобанова, Оксана Михайлівна Броневицька, Ірина Богданівна Газдайка-Василишин, Ірина Василівна Гловюк, Павло Петрович Войтович, Львів. держ. ун-т внутрішніх справ; За заг. ред. Тарас Іванович

Созанський, Оксана Михайлівна Броневицька; Передм. Оксана Михайлівна Броневицька.– Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2024.– 470 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/8173/1/%2B%2B%2BMiznarKryminPravo-MAKET-2.pdf (дата звернення: 18.10.2025).

7. Боднар Н. А. Проблема ратифікації Римського статуту Міжнародного кримінального суду в світлі європейського вибору України. Журнал європейського і порівняльного права. 2018. № 4 С. 79–90. URL: http://www.iir.univ.kiev.ua/index.php/pravo/article/view/3479 (дата звернення: 20.10.2025).

8. Кордон В. С. Складний шлях України до ратифікації Римського статуту МКС. Міжнародний кримінальний суд і Україна: шлях до справедливості. Навч.-наук. ін-т № 5. 2025. С. 8–11.URL: https://dspace.univd.edu.ua/handle/123456789/23586

Копайгора А.С., здобувачка 4 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальність D8 «Право» Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

ЦИФРОВА МЕДІАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИРІШЕННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ СПОРІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Цифрова медіація (Online Dispute Resolution, ODR) поступово утверджується як ефективний інструмент вирішення господарських спорів для суб'єктів господарювання, відповідаючи сучасним євроінтеграційним тенденціям у сфері правосуддя та активній цифровізації суспільних процесів. В умовах воєнного стану онлайн-формати особливо важливі, адже забезпечують безпеку учасників, оперативність процедур та безперервність доступу до правосуддя для бізнесу, що є важливим елементом гармонізації національної практики з європейськими стандартами. Водночас, незважаючи на очевидні переваги, розвиток цифрової медіації в Україні залишається фрагментарним і недостатньо інституціоналізованим.

Юридичну основу для впровадження процедури медіації в Україні становить Закон України «Про медіацію» від 16.11.2021 № 1875-IX, де в статті першої визначається медіація як добровільний і конфіденційний спосіб врегулювання конфліктів, що створює нормативне підґрунтя для використання цифрових технологій у процесі примирення [1, ст. 1]. Водночас дослідники О. Минюк та В. Ковбасюк підкреслюють, що закон не містить чіткого визначення «цифрової» або «онлайн»-медіації і не встановлює спеціальних норм щодо її проведення [2, с. 166]. Це формує прогалину у правовому регулюванні ускладнює широке та безпечне впровадження цифрової медіації, що також підтверджується виявленням недоліків застосування медіації в господарських спорах.

Воєнні реалії загострили потребу в дистанційних механізмах вирішення спорів. Значна частина підприємств змінила місцезнаходження,

частина представників бізнесу вимушено перебуває за кордоном, логістика ускладнена, а судове навантаження зростає, через руйнування будівель, окупацію територій, повітряні тривоги та обмеження пересування. У таких умовах цифрова медіація надає очевидні переваги, а саме: забезпечує безпечний та безперервний доступ до правосуддя незалежно від місцезнаходження сторін. Вона скорочує час вирішення спорів, гарантує конфіденційність даних і дозволяє обирати зручний формат комунікації. Дистанційний характер процедур сприяє ефективному врегулюванню транскордонних конфліктів та зменшенню фінансових і часових витрат для суб'єктів господарювання.

Як зазначають, інші дослідники онлайн-медіація в Україні розвивається здебільшого як результат діяльності приватних та громадських ініціатив, що спричиняє нерівномірність стандартів, різну якість послуг та обмежене охоплення позасудового врегулювання господарських спорів.

В аспекті євроінтеграційних викликів розвиток ODR в Україні доцільно розглядати через призму досвіду Європейського Союзу. Зокрема, корисними є положення Директиви 2008/52/ЄС щодо окремих аспектів медіації в цивільних і комерційних справах, яка хоч і не містить прямого регулювання ODR, але формує загальні принципи добровільності, конфіденційності та забезпечення якості процедури, які мають бути імплементовані й у цифровому форматі [3]. Особливої уваги заслуговує досвід створення та функціонування Європейської ODR-платформи за Регламентом (ЄС) № 524/2013, який, хоча і стосується спорів споживачів, формує ключову модель для розробки національної системи врегулювання транскордонних господарських спорів [4].

Гармонізація національного законодавства вимагає не лише включення чіткого визначення ODR до Закону України «Про медіацію», але й інституціоналізації цього процесу. Це передбачає розробку єдиних стандартів щодо кібербезпеки та ідентифікації сторін, а також, найголовніше, створення державної або державно-приватної цифрової платформи ODR для

господарських спорів. Така платформа забезпечить єдиний простір доступу, реєстр медіаторів та стандартизовану процедуру, що критично важливо для суб'єктів, які змінили місцезнаходження. Впровадження найбільш ефективних норм і механізмів, адаптованих до національних особливостей, сприятиме гармонізації українського правопорядку з європейськими стандартами.

Таким чином, цифрова медіація є стратегічною необхідністю для забезпечення безперервності доступу бізнесу до правосуддя в умовах воєнного стану та фундаментальним елементом реалізації євроінтеграційного курсу України. Фрагментарність правового регулювання та відсутність інституціоналізованої державної ODR-платформи є основними прогалинами. На нашу думку, подальший розвиток ODR для господарських спорів повинен відбуватися шляхом адаптації успішних європейських практик, зокрема моделі єдиної ODR-платформи, при одночасному забезпеченні законодавчої чіткості та технічної безпеки. Це сприятиме не лише ефективному врегулюванню спорів, але й гармонізації національного правопорядку з міжнародними та європейськими стандартами.

Список використаних джерел:

1. Про медіацію : Закон України від 16.11.2021 № 1875-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text (дата звернення: 30.10.2025).

2. Минюк О. Ю., Ковбасюк В. С. Особливості процедури онлайн-медіації для вирішення господарських спорів. Ірпінський юридичний часопис. 2025. № 1(18). С. 165–172. URL: https://doi.org/10.33244/2617-4154-1(18)-2025-165-172 (дата звернення: 30.10.2025).

3. Directive 2008/52/EC of the European Parliament and of the Council of 21 May 2008 on certain aspects of mediation in civil and commercial matters. Official Journal of the European Union. L 136, 24.05.2008, p. 3–8. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2008/52/oj (дата звернення: 30.10.2025).

4. Regulation 524/2013. . URL : https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2013/524/oj (дата звернення: 30.10.2025).

Куліш Вікторія Олександрівна, курсант 3 курсу Факультету підготовки фахівців для органів досудового розслідування Національної поліції України Дніпровського державного університету внутрішніх справ
Логінова Марина Вікторівна , викладач кафедри цивільно-правових дисциплін Факультету підготовки фахівців для підрозділів кримінальної поліції Дніпровського державного університету внутрішніх справ

ВСТАНОВЛЕННЯ ФАКТУ СМЕРТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦЯ ЯК ОСОБЛИВА КАТЕГОРІЯ СПРАВ ОКРЕМОГО ПРОВАДЖЕННЯ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабне військове вторгнення російської федерації на територію України 24 лютого 2022 року спричинило суттєве зростання кількості справ про встановлення факту смерті військовослужбовців. Ці справи набули особливої актуальності у контексті захисту прав та інтересів членів сімей загиблих захисників, оскільки від встановлення факту смерті залежить реалізація їхніх майнових і немайнових прав, зокрема права на отримання державних виплат, оформлення спадщини та інших юридично значущих дій.

Згідно зі статтею 293 Цивільного процесуального кодексу України (далі – ЦПК України), окреме провадження є видом непозовного цивільного судочинства, в порядку якого розглядаються справи про підтвердження наявності або відсутності юридичних фактів, що мають значення для охорони прав та інтересів особи або створення умов здійснення нею особистих немайнових чи майнових прав [1].

Правовою підставою для встановлення факту смерті військовослужбовця є пункт 8 частини 1 статті 315 ЦПК України, який передбачає розгляд справ про встановлення факту смерті особи в певний час у разі неможливості реєстрації органом державної реєстрації актів

цивільного стану факту смерті [1]. Особливого значення набула стаття 317 ЦПК України, яка в редакції Закону України від 01 липня 2022 року № 2345-IX визначила спеціальні умови провадження у справах про встановлення факту смерті особи на території, на якій введено воєнний чи надзвичайний стан [1]. Ця норма суттєво спростила процедуру встановлення факту смерті в умовах воєнного стану, передбачивши можливість подання заяви до будь-якого місцевого суду України незалежно від місця проживання заявника та невідкладний розгляд таких справ.

Відповідно до положень цивільного процесуального законодавства, завданнями цивільного судочинства є справедливий та неупереджений розгляд справи, встановлення об’єктивної істини з метою захисту порушених прав, свобод та інтересів як фізичних, так і юридичних осіб. Таким чином інститут доказування у цивільному процесі відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного виконання завдань цивільного судочинства [2, с.180].

Важливим є розмежування двох різних категорій справ: про встановлення факту смерті особи та про оголошення фізичної особи померлою. Як зазначила суддя Касаційного цивільного суду у складі Верховного Суду О. Ступак, за наявності припущень про факт смерті фізичної особи, у тому числі у зв'язку з воєнними діями, без достовірних доказів, які свідчать про цей факт, правильним буде звернення до суду із заявою про оголошення судом особи померлою, а не із заявою про встановлення факту смерті цієї фізичної особи [3].

Встановлення факту смерті відбувається тоді, коли є достовірні докази фактичної смерті особи, але з певних причин неможлива реєстрація смерті в органах РАЦС. Натомість оголошення померлою застосовується у ситуаціях, коли особа пропала безвісти за обставин, що загрожували їй смертю або дають підстави припустити її загибель. Відповідно до частини 2 статті 46 Цивільного кодексу України (далі – ЦК України), фізична особа, яка пропала безвісти за обставин, що загрожували їй смертю або дають підстави

припустити її загибель від певного нещасного випадку або у зв'язку з воєнними діями, збройним конфліктом, може бути оголошена померлою від дня її вірогідної смерті [4].

Суб'єктами звернення у справах про встановлення факту смерті військовослужбовця відповідно до статті 317 ЦПК України є члени сім'ї померлого, їхні представники або інші заінтересовані особи, якщо встановлення факту смерті особи впливає на їхні права, обов'язки чи законні інтереси [1]. Київський апеляційний суд у своєму узагальненні судової практики від 2023 року наголошує на обов'язковості залучення до участі в справі про оголошення факту смерті (загибелі) військовослужбовця Міністерства оборони України, оскільки визнання військовослужбовця безвісно відсутнім або оголошення його померлим є підставою для виключення військовослужбовця зі списків особового складу військової частини та припинення виплати членам його сім'ї грошового забезпечення [5].

Відповідно до пункту 1 глави 5 розділу ІІІ Правил державної реєстрації актів цивільного стану в Україні, затверджених наказом Міністерства юстиції України від 18 жовтня 2000 року № 52/5, підставою для державної реєстрації смерті є, зокрема, рішення суду про встановлення факту смерті особи у визначений час [6]. Таким чином, судове рішення щодо встановлення факту смерті військовослужбовця є обов’язковою юридичною умовою для реєстрації смерті та отримання свідоцтва про смерть.

У постанові Верховного Суду зазначено, що встановлення факту загибелі військовослужбовця під час захисту Батьківщини внаслідок збройної агресії можливе виключно через суд, оскільки законодавство не передбачає іншого, позасудового механізму встановлення причинно-наслідкового зв’язку між смертю військовослужбовця та військовими діями [7]. Це пов’язано з необхідністю визначення статусу військовослужбовця як особи, яка перебувала під захистом норм міжнародного гуманітарного права,

що породжує відповідні права та обов'язки відповідно до міжнародного законодавства.

Процесуальні особливості розгляду справ про встановлення факту смерті військовослужбовця в умовах воєнного стану визначаються статтею 317 ЦПК України, за якою заява може бути подана до будь-якого місцевого суду України незалежно від місця проживання заявника [1]. Розгляд справ проводиться невідкладно з моменту надходження заяви до суду, а рішення може бути ухвалене навіть за відсутності заявника на підставі наданих документів. Підготовче засідання не проводиться, оскільки ці справи відносяться до спорів про право, що вирішуються у позовному порядку. Відповідно до частини четвертої статті 293 ЦПК України, справи про встановлення факту смерті осіб, що пропали безвісти в обставинах, які загрожували життю або створюють підстави вважати їх загиблими, розглядаються судом у складі одного судді та двох присяжних [1].

Судова практика у цій сфері виявляє ряд проблемних аспектів: нестача доказів через бойові дії, коли тіло загиблого не знайдено або не ідентифіковано; відсутність у родичів документів із військових частин через об'єктивні причини; необхідність чіткого розмежування справ про встановлення факту смерті та справ про оголошення особи померлою; визначення дати смерті військовослужбовця за відсутності точних даних; а також залучення Міністерства оборони та військових частин як заінтересованих осіб.

Для удосконалення правового регулювання необхідне узагальнення судової практики Верховним Судом, надання роз'яснень щодо застосування статті 317 ЦПК України під час воєнного стану та вдосконалення механізму взаємодії між судами, органами РАЦС, Міністерством оборони та військовими частинами при встановленні фактів смерті військовослужбовців.

Отже, встановлення факту смерті військовослужбовця належить до особливої категорії справ окремого провадження, важливої для захисту прав

та інтересів сімей загиблих захисників України. Законодавець запровадив спрощені процедури розгляду таких справ в умовах воєнного стану, що відповідає потребам суспільства та забезпечує оперативну реалізацію прав громадян. Подальше вдосконалення правового регулювання та судової практики має бути спрямоване на максимальне спрощення процедур для родичів загиблих військовослужбовців, одночасно з гарантією повного та всебічного розгляду справ, що є умовою реалізації конституційного права на судовий захист та соціально-правового забезпечення військовослужбовців і їх сімей.

Список використаних джерел:

1. Цивільний процесуальний кодекс України : Закон України від 18.03.2004 № 1618-IV. Дата оновлення: 17.07.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15#Text (дата звернення: 30.10.2025).
2. Логінова М.В. Ковальова А. Докази і доказування у цивільному судочинстві // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (ДДУВС, 10.05.2024). Дніпро, 2024. С. 180-181
3. Суддя ВС проаналізувала судову практику щодо оголошення фізичної особи померлою та про встановлення факту смерті особи. Верховний Суд : офіційний веб-сайт. URL: https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1591217/ (дата звернення: 30.10.2025).
4. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. Дата оновлення: 05.10.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text (дата звернення: 30.10.2025).
5. Узагальнення судової практики вирішення справ за заявами про встановлення факту смерті особи на території, на якій введено воєнний чи надзвичайний стан, або тимчасово окупованій території України. Київський апеляційний суд : офіційний веб-сайт. URL: https://www.kas.gov.ua/?p=37454 (дата звернення: 30.10.2025).
6. Про затвердження Правил державної реєстрації актів цивільного стану в Україні : Наказ Міністерства юстиції України від 18.10.2000 № 52/5. Дата оновлення: 02.07.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0719-00#Text (дата звернення: 30.10.2025).
7. Міністерство оборони підлягає залученню до участі у справі про оголошення військовослужбовця померлим як заінтересована особа – КЦС ВС. Верховний Суд : офіційний веб-сайт. URL: https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1654212/ (дата звернення: 30.10.2025).

Левкун Тетяна Василівна, кандидат наук з державного управління, ЗВО «Університет Короля Данила», доцент кафедри права імені академіка УАН о. Івана Луцького

РЕФОРМА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА НАЦІОНАЛЬНОГО ДОСВІДУ ТА ПРОГРЕСИВНИХ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРАКТИК ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Питання реформування місцевого самоврядування є одним із ключових аспектів демократичних перетворень у країнах, які прагнуть до інтеграції в європейський простір. Україна, починаючи з 2014 року, реалізує масштабну реформу децентралізації, покликану передати владу, ресурси та відповідальність від центральних органів держави до місцевих громад. Водночас європейські країни мають багаторічний досвід побудови ефективних систем місцевого управління, що може стати для України орієнтиром у подальшому розвитку.

Місцеве самоврядування розглядається як право та здатність територіальних громад самостійно вирішувати питання місцевого значення під власну відповідальність (Європейська хартія місцевого самоврядування, 1985).

Методологічну основу дослідження становлять принципи порівняльного аналізу, системного підходу та історико-інституційного методу. Джерельна база включає нормативно-правові акти України та країн ЄС, аналітичні матеріали Ради Європи, OECD та наукові праці українських і зарубіжних авторів.

Реформа децентралізації в Україні розпочалася у 2014 році з ухвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Її ключові напрями:

Добровільне об’єднання територіальних громад (ОТГ) на засадах спроможності та самодостатності;

Таблиця 1

Порівняльний аналіз моделей місцевого самоврядування

Україна (Період: з 2014 року — реформа триває й досі).

Передумови: надмірна централізація влади, слабкі місцеві бюджети, нерівномірний розвиток регіонів.

Основні кроки реформи:

Децентралізація — передача повноважень від центральних органів до місцевих громад.

Добровільне об'єднання територіальних громад (ОТГ) — кілька сіл або місто утворюють спільну громаду з власним бюджетом і адміністрацією.

Фінансова автономія — частина податків (наприклад, ПДФО, земельний податок) залишається на місцях.

Новий адміністративно-територіальний устрій (2020 р.) — створено нові райони, укрупнено громади.

Результати:

Польща (Період: 1990–1999 роки)

Передумови: перехід від соціалістичної системи до демократії після падіння комунізму.

Основні кроки:

У 1990 р. створено **гміни** (громади) як базову одиницю самоврядування.

У 1998–1999 рр. — **новий поділ** на три рівні:

Гміна (місцевий рівень)

Повіт (район)

Воєводство (регіон)

Гміни отримали власне майно, податки та виборних керівників.

Результати:

Висока ефективність місцевої влади.

Швеція (Період: 1950–1970-ті роки)

Передумови: велика кількість дрібних муніципалітетів (понад 2 500), які не могли ефективно надавати послуги.

Основні кроки:

Об'єднання муніципалітетів — зменшення їх кількості до ~300.

Передача повноважень на місця у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення.

Забезпечення фінансової самостійності муніципалітетів.

Результати:

Висока якість соціальних послуг.

Потужна система місцевої демократії.

Франція (Період: 1982–2003 роки)

Передумови: надмірна централізація в Парижі.

Основні кроки:

«Закони Деферра» (1982 р.) — офіційний початок децентралізації.

Передача державних повноважень регіонам, департаментам і комунальним утворенням.

Створення **виборних регіональних рад** з правом ухвалювати власні програми розвитку.

Результати:

Посилення ролі місцевої влади.

Німеччина

Особливість: федеративна держава з високим рівнем самоврядування земель (Баварія, Саксонія тощо).

Основні принципи:

Землі мають власні конституції, парламенти, уряди.

Муніципалітети самі визначають місцеві податки, шкільну політику, планування територій.

Федеральний уряд координує, але не втручається у місцеві справи.

Результати:

Стійка політична система.

Збалансований розвиток регіонів.

Високий рівень довіри до влади.

Передача фінансових ресурсів — частина податку на доходи фізичних осіб, акцизів, земельного податку залишаються у місцевих бюджетах;

Укрупнення адміністративно-територіальних одиниць (2020 рік — новий районний поділ);

Зміцнення інституційної спроможності громад через освітні, медичні, інфраструктурні субвенції.

Результати демонструють істотне зростання фінансової самостійності місцевого рівня, покращення якості послуг, а також підвищення участі громадян у процесі прийняття рішень. Водночас спостерігаються проблеми: нерівномірність розвитку громад, кадровий дефіцит та потреба у посиленні державного нагляду за законністю рішень місцевої влади.

В цьому контексті доцільно розглянути європейські практики децентралізації на прикладах таких країн як Польща, Німеччина, Франція, Швеція. Детальніше – у таблиці 1.

Перспективи для України. Порівняння засвідчує, що українська модель децентралізації загалом відповідає європейським принципам, проте потребує:

Удосконалення фінансової системи місцевого рівня — стабільної бази доходів і прозорих трансфертів.

Підвищення кадрової спроможності громад, розбудови місцевих інститутів управління.

Розвитку механізмів участі громадян (партисипативні бюджети, публічні консультації).

Удосконалення державного нагляду для забезпечення законності рішень місцевої влади.

Успіх децентралізації залежить від здатності держави зберегти баланс між автономією громад і єдністю національної політики.

Висновки. Реформа місцевого самоврядування в Україні є одним із наймасштабніших демократичних перетворень після здобуття незалежності. Вона відповідає загальноєвропейським тенденціям децентралізації та

демонструє позитивні результати, зокрема зростання фінансової спроможності територіальних громад. Україна, переймаючи ці практики, має потенціал стати прикладом ефективного децентралізованого управління у Східній Європі.

Список використаних джерел:

1. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, 2014.
2. Європейська хартія місцевого самоврядування, 1985.
3. OECD (2021). Decentralisation and Governance in Eastern Europe.
4. Swianiewicz, P. (2010). Territorial Consolidation Reforms in Europe: Poland's Experience. Warsaw University.
5. Lidström, A. (2018). Swedish Local Government: Structure and Reform. Scandinavian Political Studies.
6. Cole, A. (2006). Decentralization in France: Central Steering, Capacity Building and Identity Construction. French Politics.
7. Bundesministerium des Innern (2020). Local Government in Germany.

Бандурін Владислав Віталійович, курсант н.г. ДР-341 факультету підготовки фахівців для органів досудового розслідування Національної поліції України
Науковий керівник: Логінова Марина Вікторівна, викладач кафедри цивільно-правових дисциплін ФПФПКПНПУ, капітан поліції

ЗАСТОСУВАННЯ ПРИНЦИПУ ПРОПОРЦІЙНОСТІ У ЦИВІЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ УКРАЇНИ

Одним із фундаментальних принципів сучасного цивільного процесуального права є принцип пропорційності, який забезпечує справедливий баланс між приватними і публічними інтересами, між правами сторін та завданнями судочинства. Його застосування спрямоване на досягнення справедливості, ефективності та процесуальної рівноваги, що є ключовими складовими верховенства права.

Законодавче закріплення цього принципу відбувається у статті 11 Цивільного процесуального кодексу України (далі — ЦПК України), де зазначено, що суд, розглядаючи справу, повинен діяти пропорційно до завдань цивільного судочинства, значення спору для сторін, складності справи та поведінки учасників процесу [1]. Такий підхід відображає європейські стандарти правосуддя, згідно з якими суд має забезпечити не лише формальну законність, а й розумний баланс між засобами і метою застосування процесуальних дій.

Застосування принципу пропорційності означає, що суд повинен враховувати співвідношення між інтенсивністю втручання у права осіб і тією метою, якої прагне досягти правосуддя. Наприклад, при забезпеченні позову суд має обрати такі заходи, які є найменш обтяжливими для відповідача, але достатніми для гарантування реального виконання рішення суду. Це відповідає вимогам статті 150 ЦПК України, де передбачено, що

забезпечення позову не може порушувати права інших осіб більше, ніж це необхідно для досягнення законної мети [2].

Принцип пропорційності також має значення при вирішенні питань доказування. Згідно з ч. 3 ст. 12 ЦПК України, суд повинен вживати заходів для того, щоб процесуальні дії не призводили до зловживання правами, затягування розгляду справи чи надмірних витрат сторін. Це проявляється у можливості суду відмовити у задоволенні клопотань, що не є необхідними для встановлення істотних обставин справи. Таким чином, пропорційність у доказуванні забезпечує баланс між правом сторін на представлення доказів і завданням суду — забезпечити розумні строки розгляду [3].

Принцип пропорційності активно застосовується і в питанні розподілу судових витрат. Відповідно до статті 141 ЦПК України, суд має право відступити від загального правила покладення витрат на сторону, яка програла справу, якщо це виправдано конкретними обставинами — наприклад, коли сторона діяла добросовісно, сприяла встановленню істини, або коли інша сторона зловживала процесуальними правами. Це забезпечує гнучкість правозастосування і стимулює етичну поведінку учасників процесу [4].

Застосування принципу пропорційності також передбачає оцінку співмірності санкцій і процесуальних заходів. Так, стаття 143 ЦПК України надає суду право застосовувати штраф до осіб, які зловживають процесуальними правами. При цьому суд повинен оцінити, чи є така санкція адекватною вчиненому порушенню. Надмірне або формальне застосування штрафів може порушити баланс між правом на доступ до правосуддя і необхідністю дисциплінування сторін [5].

Пропорційність є також інструментом забезпечення права на справедливий суд, гарантованого статтею 6 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод. Європейський суд з прав людини неодноразово наголошував, що будь-яке втручання у процесуальні права сторін повинно бути “розумним і виправданим у демократичному

суспільстві”. У рішенні у справі "Ashingdane v. the United Kingdom" (1985) Суд зазначив, що обмеження доступу до суду не суперечить Конвенції, якщо воно переслідує законну мету і є пропорційним [6].

Варто також звернути увагу на позицію, висловлену в наукових дослідженнях М. Логінової та А. Козловської, які зазначають, що «право на суд не є безмежним і може бути обмежене за певних умов. Однак такі обмеження повинні бути обґрунтовані, необхідні і пропорційні та не повинні позбавляти особу ефективного доступу до суду» [7, с. 180]. Ця думка підтверджує, що принцип пропорційності є не лише теоретичною категорією, а й практичним критерієм справедливості в контексті права на судовий захист.

Принцип пропорційності виконує не лише обмежувальну, але й регулюючу функцію. Він визначає рамки судової дискреції, сприяючи уникненню формалізму та надмірного бюрократизму у процесі. Суддя має право вибирати між кількома процесуальними засобами, але повинен обґрунтувати, чому саме обраний засіб є оптимальним і пропорційним конкретній ситуації. Це дозволяє забезпечити рівновагу між ефективністю правосуддя та дотриманням прав учасників справи.

У науковій літературі принцип пропорційності розглядається як “міра розумності судового втручання” (О. Погрібний), що вимагає оцінки кожного рішення суду з точки зору його необхідності, доцільності та співмірності. Таким чином, пропорційність є водночас правовим стандартом і моральним критерієм здійснення правосуддя.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що принцип пропорційності у цивільному процесі України є ключовим елементом забезпечення справедливого, ефективного та гуманного судочинства. Його реалізація забезпечує не лише дотримання формальних процесуальних норм, а й відповідність судових рішень вимогам здорового глузду, добросовісності та рівноваги інтересів сторін. Подальший розвиток судової практики має

спрямовуватися на конкретизацію критеріїв пропорційності та їх уніфіковане застосування судами різних інстанцій.

Список використаних джерел:

1. Цивільний процесуальний кодекс України від 18 березня 2004 р.
2. Кузьменко О. В. Принцип пропорційності у цивільному судочинстві: теоретичні та практичні аспекти. Вісник Академії правових наук України. 2021. № 3. С. 45–53.
3. Штефан М. Й. Цивільний процес. Київ: Алерта, 2020. 720 с.
4. Погрібний О. М. Пропорційність як елемент верховенства права у процесуальному законодавстві. Юридична Україна. 2022. № 5. С. 33–40.
5. Костенко Т. О. Реалізація принципу пропорційності у цивільному процесуальному праві України. Вісник Національного університету «Одеська юридична академія». — 2023. — № 2. — С. 58–66.
6. Ashingdane v. the United Kingdom, Application no. 8225/78, Judgment of 28 May 2019 European Court of Human Rights.
7. Логінова М., Козловська А. Строки розгляду і доступ до суду при вирішенні трудового спору: практика Європейського суду з прав людини. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (ДДУВС, 15.03.2024). Частина ІІ. С. 178–180.

Момот К.С., здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні, спеціальності 293 Міжнародне право, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

ВПЛИВ ІСЛАМУ НА РЕФОРМУВАННЯ СУДОВИХ СИСТЕМ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ АФГАНІСТАНУ ТА САУДІВСЬКОЇ АРАВІЇ

Сучасні правові системи дедалі частіше стикаються з необхідністю поєднання традиційних норм і вимог глобалізованого світу, що спричиняє складні процеси правової адаптації та трансформації. Це зумовлює появу гібридних моделей судових систем, у яких поєднуються елементи релігійного і світського правопорядку.

Іслам як релігійно-правова система, сформувався на Аравійському півострові у VII столітті нашої ери та справив суттєвий вплив на становлення і подальший розвиток правових інститутів у мусульманських країнах. Виходячи з вчення пророка Мухаммеда (570–632), який вважається останнім посланцем у ланцюгу пророків авраамічної традиції, ісламське право постає не лише як система норм поведінки, а як всеосяжна концепція суспільного устрою, що регулює політичні, соціальні та судові відносини. У сучасну епоху, спостерігається активізація дискусій щодо ролі шаріату в модернізації національних судових систем мусульманських держав [1].

Найбільш показовим прикладом поєднання ісламських правових традицій із сучасними реформаторськими підходами є досвід Саудівської Аравії, яка реалізує масштабну трансформаційну програму «Бачення 2030». Центральне місце в ній відведено саме реформуванню судової системи, що здійснюється на основі принципів шаріату з урахуванням потреб сучасного суспільства [2].

Процес кодифікації в державі, розпочатий ще у 2007 році за правління короля Абдалли, мав на меті надати ісламським нормам чітку структурну форму, зберігаючи їхній духовно-правовий зміст. Незважаючи на опір

релігійного класу, який побоювався послаблення ролі шаріатських судів і впливу західних концепцій, кодифікація поступово стала інструментом модернізації судочинства. Після 2016 року, у зв'язку з активним залученням іноземних інвестицій, реформа судової системи отримала новий імпульс. Було ухвалено низку фундаментальних законів, які не відходять від шаріату, а навпаки - адаптують його положення до сучасних економічних і соціальних реалій [3].

Важливою складовою реформ стала цифровізація судового процесу, зокрема запуск у 2021 році електронної платформи Najiz, яка інтегрувала понад 140 юридичних послуг. Це значно підвищило ефективність судочинства, забезпечивши прозорість і доступність правосуддя. Поряд із цим Саудівська Аравія відродила традиційний інститут медіації (примирення), створивши Центр примирення для вирішення сімейних та ділових спорів. Така практика глибоко вкорінена в ісламській культурі та сприяє зменшенню судових конфліктів через мирне врегулювання [2].

На противагу, в Афганістані ісламізація судової влади реалізується передусім через освітньо-кваліфікаційний підхід. Конституція держави встановлює вимогу, згідно з якою усі судді Верховного Суду повинні мати вищу освіту з ісламського права. Такий підхід створює інституційно ісламізовану судову систему, де знання релігійно-правових норм є не лише професійною компетенцією, а й умовою здійснення правосуддя [4].

Особливого значення набуває положення статті 119 Конституції Афганістану, яка визначає текст суддівської присяги, у якому суддя клянеться «здійснювати правосуддя відповідно до законів священного ісламу». Ця формула, що звертається безпосередньо до Божого авторитету, підкреслює релігійно-моральний вимір суддівської відповідальності і перетворює присягу з формальності на акт духовного зобов'язання [5, 96].

Натомість Саудівська Аравія уособлює найбільш теократичну модель ісламського правосуддя, де релігійна й політична влада злиті в єдину систему. Згідно з конституційними положеннями, король виступає

верховною судовою інстанцією, підзвітною лише Аллаху, що визначає судову систему як божественно-легітимовану та невіддільну від монархічної влади. Формально стаття 46 Конституції гарантує незалежність суду, однак ця незалежність обмежується прямою дією шаріату. Стаття 48 додатково підкріплює обов'язкове застосування норм шаріату в судовій практиці, роблячи релігійні норми безпосередньою основою процесуального правозастосування [5, 97].

Таким чином, можна зробити висновок, що ісламський фактор залишається визначальним у процесах правової модернізації мусульманських країн. Він не лише формує нормативні основи правосуддя, а й задає морально-етичні орієнтири його здійснення. У порівняльному аспекті обидві країни демонструють різні підходи до інтеграції шаріату в судову систему: Саудівська Аравія - через кодифікацію та цифровізацію правосуддя, тоді як Афганістан - через повну релігійну легітимацію та освітню ісламізацію суддівського корпусу.

Список використаних джерел:

1. Islamic Law. ScienceDirect. URL: https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/islamic-law (date of access: 07.11.2025).
2. Vision 2030 Has Transformed Saudi Arabia's Legal and Judicial Systems - AGSI. AGSI. URL: https://agsi.org/analysis/vision-2030-has-transformed-saudi-arabias-legal-and-judicial-systems/ (date of access: 09.11.2025).
3. Reforming the Judiciary in Saudi Arabia. Middle East Institute. URL: https://www.mei.edu/publications/reforming-judiciary-saudi-arabia (date of access: 08.11.2025).
4. Law And World. Lawandworld. URL: https://lawandworld.ge/index.php/law/article/view/353 (date of access: 09.11.2025).
5. Шокіна Т. Суди у системі мусульманського права. Трибуна дисертанта. 2004. № 1. С. 92–102. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SENMK/Shokina_92-103.pdf (дата звернення: 09.11.2025).

Морозова Ю.В. студентка 3 куру, Державного торговельно-економічного університету, спеціальності «Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії»

ЗОВНІШНЬОПОЛІТИЧНИЙ КУРС УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Після проголошення незалежності України визначальним напрямом зовнішньої політики був курс на європейську інтеграцію. Процес налагодження взаємовідносин з ЄС став ключовим етапом формування зовнішньополітичної стратегії держави після розпаду біполярної політичної системи, що ознаменувало початок самостійної участі України у загальноєвропейських механізмах та європейських структурах [1].

Європейська інтеграційна стратегія стала свідомим вибором як громадян, так і органів державної влади, що дало поштовх для поглиблення співпраці відповідно до національних інтересів. Основоположним фактором стало підписання низки угод і документів, а також ратифікація Гельсінських угод та Паризької хартії для нової Європи, саме це була перша європейська структура, у якій Україна стала повноцінним членом. Ці кроки заклали політико-правові засади подальшого зближення України з європейськими інституціями [7].

Дудкевич В. І. виділяє 5 етапів у процесі інтеграційної стратегії:

1) 1991-1994 рр. - становлення принципу “багатовекторності”, як засадничого для зовнішньополітичного курсу України. У цей період Україна вперше на законодавчому рівні задекларувала наміри до Євроінтеграції Постановою «Про основні напрями зовнішньої політики України» (липень 1993). Окрім цього Україна першою серед пострадянських країн підписала Угоду про партнерство і співробітництво (червень 1994) з ЄС, яка заклала фундаментальні засади до майбутньої інтеграції. У цілому, було закладено правові та політичні засади співпраці, однак інтеграційні процеси були більш декларативного характеру. Українська політична влада схилялася до

встановлення зв'язків та співпраці з різними міжнародними структурами, водночас шукала баланс між східним і західним вектором зовнішньої політики.

2) 1994–2004 рр. – відбулось реальне впровадження багатовекторності в зовнішній політиці при формальному декларуванні Європейської інтеграції України як стратегічної мети розвитку. У червні 1998 року відбулося перше засідання Ради з питань співробітництва між Україною та ЄС, на якому Україна офіційно заявила про прагнення набути статусу асоційованого членства в Європейському Союзі. У тому ж році була ухвалена Постанова «Про запровадження механізму адоптації законодавства України до Європейського Союзу».

3) 2005–2010 рр. – із приходом до влади президента В. Ющенка, після завершення Помаранчевої революції відбулася часткова зміна політичної та управлінської еліти країни із рекрутуванням на керівні посади проєвропейських лідерів. Відбулися фактична зміна державної зовнішньої політики України, початок реального впровадження курсу реформ, спрямованих на членство України в ЄС, на тлі задекларованої у 2004 році програми «східного» розширення Європейського Союзу. 12 лютого 2005 року Кабінет Міністрів України схвалив План дій «Україна ЄС. Європейська політика сусідства», що визначав конкретні дії в адаптації законодавства до європейських норм. У 2008 році набула чинності угода про спрощення віз та почався діалог щодо встановлення безвізового режиму між України та ЄС. Політика В. Ющенка, хоч і базувалася на наближенні України до ЄС, але через внутрішньополітичні суперечності, часту зміну влади та консервативну позицію ЄС було складно побачити перспективи до вступу.

4) 2010–2013 рр. – вважається переломним моментом, охоплює період від проголошення підтримки Президентом В. Януковичем євроінтеграційної стратегії розвитку країни, початку візування Угоди про асоціацію до раптової відмови уряду М. Азарова продовжувати підготовку до підписання Угоди на Саміті Східного партнерства у Вільнюсі. У листопаді 2013 Кабінет Міністрів

України на чолі з Миколою Азаровим розпорядився призупинити підготовку до укладання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Це призвело до низки акцій протесту та Євромайдану. Того ж року президент України Віктор Янукович не підписав Угоду про асоціацію з ЄС через тиск росії, запропонував провести тристоронні переговори між Україною, росією та ЄС, а наступного дня спробував розігнати Євромайдан. Це призвело до посилення протестів, що переросли в Революцію Гідності. Таким чином після окупації росією Донецької, Луганської областей та Криму, частка українців, які схиляються до євроінтеграції, значно зросла, а курс на ЄС став невід'ємною частиною національної ідентичності та безпекової політики України.

5) 2014 р. унаслідок масових акцій протесту, однією з вимог яких було відновлення європейської інтеграції України, часткове переформатування складу політичної та управлінської еліти в результаті президентських виборів і кадрових перестановок, відбулося синхронне ратифікування Верховною радою України та Європейським парламентом Угоди про асоціацію між Україною та Європейським союзом, що означало перехід від партнерських відносин до політичної асоціації та економічної інтеграції [3, с. 120-122].

У 2019 році Верховна Рада України Конституційно закріпила курс на повноправне членство до ЄС та НАТО. Відповідно, після підписання цієї угоди починається уніфікація законодавства, що веде до впровадження одностайної зовнішньої політики України та країн-членів ЄС [5].

6) 2022-2025 З початку широкомасштабної російської агресії українська дипломатія продемонструвала ініціативність, інноваційні підходи, активне просування національних інтересів. Стратегічно важливими здобутками стали: рішення Європейської Ради у червені 2024 року про офіційне відкриття переговорів про вступ України до ЄС [2]. Наразі, безумовно, можна говорити про новий рівень переговорного процесу, адже з набуттям кандидатства державі надаються прямі рекомендації, які

спрямовані на подальший вступ. До того ж Україна започаткувала укладання з країнами-союзниками угод про довгострокове співробітництво у сфері безпеки та оборони. Це підтверджує участь в Постійному структурованому співробітництві (PESCO) та у Європейській дорадчій військовій місії з підготовки українських військових (EUMAM) [4].

Підсумовуючи, можна зазначити, що зовнішньополітичний курс України в контексті євроінтеграційний процесів від початку незалежності визначався як один із зовнішньополітичних пріоритетів, спрямований на зміцнення міжнародного авторитету держави, залучення іноземних інвестицій, розвиток ринкової економіки та формування правової держави. Вище керівництво держави, усвідомлюючи складне, але стратегічно вигідне геополітичне становище України, намагалося поводити виважену та збалансовану зовнішньополітичну лінію. Політику того часу можна було б охарактеризувати багатовекторною. Україна була «буферною зоною» між Російською Федерацією та Європейським Союзом, «спільним простором» зовнішньої безпеки для РФ та ЄС, яка протягом тривалого часу була внутрішньо поділена у своїй зовнішньополітичній орієнтації між Сходом і Заходом та спрямовувала свої зусилля щодо співробітництва в напрямі двох систем. Така геополітична невизначеність, сприяла зовнішній та внутрішній політичній напруженості, що призвела до підвищення рівня конфліктності в країні.

Серед головних чинників, що ускладнювали процес євроінтеграції, варто відзначити внутрішню нестабільність всередині країни, проросійські настрої, недостатнє реформування державних інститутів та слабку конкурентноспроможність екнономіки.

Повномасштабне вторгнення стало поштовхом до нового етапу масштабних реформ та стрімкої перебудови політичних органів. Україна визначила своїм стратегічним пріоритетом зміцнення довгострокової допомоги та підтримки з боку держав-союзників і міжнародних інституцій,

консолідацію і єдність країн демократичного світу, до якого належить Україна та вдосконалення системи зовнішньої політики країни [6, 17-18].

Список використаних джерел:

1. European Integration of Ukraine: Strategic Priorities and Challenges // UAForeignAffairs. — Вип. 34. — Режим доступу: https://uaforeignaffairs.com/en/journal-article/34 (дата звернення: 02.11.2025).

2. Ukraine's path towards EU accession // European Commission. — Режим доступу: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/ukraines-path-towards-eu-accession_uk (дата звернення: 02.11.2025).

3. Дудкевич В. І. Процес інтеграції України до Європейського Союзу в контексті суперечностей внутрішньоєвропейського розвитку [Електронний ресурс] / В. І. Дудкевич. — Київ : Прикарпатський нац. ун-т імені В. Стефаника, 2021. — 6 с. — Режим доступу: https://scispace.com/pdf/protses-integratsiyi-ukrayini-do-ievropeiskogo-soiuzu-v-2z8dknkf1j.pdf (дата звернення: 02.11.2025).

4. Євроінтеграційні процеси України: політичний та правовий вимір [Електронний ресурс] // Схід: історико-політичний журнал Київського університету імені Бориса Грінченка. — 2024. — Режим доступу: https://skhid.kubg.edu.ua/article/view/339599/328473 (дата звернення: 02.11.2025).

5. Гмиря А. 30-річний шлях євроінтеграції: що робила Україна для вступу до ЄС / А. Гмиря // The Page. — 2023. — 9 листопада. — Режим доступу: https://thepage.ua/ua/politics/istoriya-vstupu-ukrayini-do-yes (дата звернення: 02.11.2025).

6. Пакт-5: аналітичний звіт [Електронний ресурс] / Центр Разумкова. — Київ, 2024. — 18 с. — Режим доступу: https://razumkov.org.ua/images/2024/02/29/2024-PAKT-5.pdf (дата звернення: 02.11.2025).

7. Україна — ЄС: яким є шлях до євроінтеграції // АрміяInform. — 2024. — 28 червня. — Режим доступу: https://armyinform.com.ua/2024/06/28/ukrayina-yes-yakym-ye-shlyah-do-yevrointegracziyi/ (дата звернення: 02.11.2025).

Наумкіна С. М., доктор політичних наук, професор, завідувач кафедри політичних наук і права ДЗВО «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» м. Одеса, Україна
Клюєв Г. О., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 081 «Право», ПЗВО «Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика», м. Миколаїв, Україна

ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТУПУ ДО ПРАВОСУДДЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ПІД ЧАС РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Проблеми забезпечення доступу до правосуддя в умовах воєнного стану під час російсько-української війни є актуальним і складним аспектом сучасної правової науки та практики. Війна, як і будь-яке складне соціально-політичне явище, має руйнівний характер і спричиняє масштабні деструктивні процеси в суспільстві. Вона не лише знищує матеріальні цінності, інфраструктуру та порушує економічну стабільність країни, але й руйнує основи правової системи, створюючи перешкоди для реалізації прав і свобод громадян [1].

Одним із ключових аспектів у контексті воєнного стану є забезпечення доступу до правосуддя. В умовах військових дій виникають значні виклики для діяльності судових та правоохоронних органів: порушуються терміни і процедури розгляду справ, зростає кількість внутрішньо переміщених осіб та біженців, що ускладнює доступ до правової допомоги, зменшується ефективність системи правосуддя. Крім того, військові дії сприяють зростанню рівня злочинності, насильства та безправ’я, що ще більше ускладнює захист прав громадян.

Значною проблемою є масові порушення прав людини, які зазнають населення тимчасово окупованих територій. Російські військові ігнорують

міжнародні норми і стандарти, що призводить до систематичних порушень прав людини, включаючи порушення житлових, соціальних, гуманітарних та інших прав [1]. Це створює додаткові труднощі для органів правосуддя у документуванні та реагуванні на такі порушення, а також у забезпеченні належних механізмів притягнення винних до відповідальності.

Важливим аспектом є і психологічний вплив війни на громадян, що ускладнює процес реалізації правосуддя. Страх, травми, психологічна напруга та втрати довіри до інституцій зменшують здатність населення активно захищати свої права. Водночас, під час воєнного стану особливо актуальним стає питання створення безпечних і доступних механізмів правової допомоги, з урахуванням особливих умов безпеки та мобільності.

Для вирішення зазначених проблем необхідно удосконалювати правову інфраструктуру, запроваджувати спеціальні правові механізми та процедури, що враховують особливості воєнного часу. Це передбачає, зокрема, створення тимчасових судових інстанцій, мобільних юридичних служб, забезпечення доступу до правової допомоги для внутрішньо переміщених осіб та потерпілих від військових злочинів. Окрім того, важливо посилювати співпрацю між державними органами, міжнародними організаціями та правозахисними структурами для документування та реагування на порушення прав людини.

Загалом, забезпечення доступу до правосуддя в умовах воєнного стану є однією з ключових складових зусиль щодо захисту прав людини і відновлення правової системи у країні. В умовах військових дій необхідно балансувати між швидкістю реагування і дотриманням правових стандартів, створювати механізми, що враховують особливості воєнного часу, та сприяти формуванню довіри до правових інституцій. Лише комплексні і зважені заходи дозволять подолати сучасні виклики і забезпечити захист прав громадян у найскрутніших умовах війни.

Список використаних джерел:

1. Юридичний вимір російсько-української війни: перемоги України в міжнародних судах. Укрінформ. 24.07.2024. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3888571-uridicnij-vimir-rosijskoukrainskoi-vijni-peremogi-ukraini-v-miznarodnih-sudah.html

Панченко І.М., к.ю.н., доцент, доцент кафедри загальнофахової підготовки та морської безпеки, Херсонська державна морська академія

ГАРМОНІЗАЦІЯ МОРСЬКОГО ПРАВА УКРАЇНИ З ПРАВОМ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У сучасних умовах інтеграції України до Європейського Союзу (далі – ЄС) питання адаптації національного законодавства до норм і стандартів ЄС набуває стратегічного значення та всеохопного виміру, охоплюючи всі сфери правового регулювання. Особливої уваги потребує морське право, що забезпечує реалізацію стратегічних пріоритетів України у сфері міжнародного судноплавства, розвитку морської інфраструктури, охорони морського середовища та гарантування безпеки на морі. Враховуючи геополітичне розташування України, її статус морської держави, а також прагнення до інтеграції у європейський правовий простір, процес гармонізації морського права з правом ЄС є одним із ключових чинників модернізації національної системи морського управління.

Актуальність цієї проблеми зумовлена низкою чинників. По-перше, вступ у силу Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом поставив перед нашою державою завдання адаптації галузевого законодавства до acquis communautaire – сукупності нормативних актів, рішень і принципів, що становлять основу правової системи ЄС. По-друге, морський сектор є надзвичайно важливим для забезпечення зовнішньоекономічної діяльності держави, її енергетичної безпеки та міжнародного іміджу. По-третє, ефективна імплементація норм ЄС у галузі морського права є передумовою інтеграції України до єдиного європейського транспортного простору, що є стратегічною метою уряду в межах Транспортної стратегії України до 2030 року.

Правова система Європейського Союзу у сфері морського транспорту ґрунтується на комплексі регламентів, директив та рішень, які визначають

вимоги до безпеки судноплавства [1], технічного стану суден, кваліфікації екіпажів, охорони довкілля, а також правового статусу морських портів. До ключових актів ЄС, які мають бути враховані під час гармонізації українського морського законодавства, належать Директива 2009/16/ЄС про портовий державний контроль, Регламент (ЄС) № 391/2009 щодо спільних правил і стандартів організацій, які здійснюють технічний нагляд за суднами, Директива 2009/21/ЄС про виконання зобов'язань держави прапора, а також Регламент (ЄС) № 530/2012, що визначає мінімальні вимоги до праці моряків. Важливо, що зазначені акти є логічним продовженням міжнародних зобов'язань держав-членів ЄС у межах таких універсальних конвенцій, як Міжнародна конвенція з охорони людського життя на морі, Міжнародна конвенція про запобігання забрудненню з суден (далі – MARPOL), Міжнародна конвенція про стандарти підготовки, дипломування та несення вахти моряками, Конвенція Організації Об'єднаних Націй з морського права, що створює основу для комплексної уніфікації правових підходів [2, С.361].

В українському законодавстві простежується поступова тенденція до наближення до європейських стандартів. Зокрема, внесено зміни до Кодексу торговельного мореплавства України, прийнято низку підзаконних актів, спрямованих на приведення процедур портового контролю, класифікації суден, сертифікації екіпажів у відповідність до вимог ЄС. У межах реалізації євроінтеграційного курсу здійснюється реформування морської адміністрації, зокрема створено Державну службу морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства України [3] як центральний орган виконавчої влади, відповідальний за впровадження європейських практик у сфері безпеки судноплавства та нагляду за станом флоту. Разом з тим, процес гармонізації залишається складним і багатовимірним. Він вимагає не лише формального наближення нормативної бази, але й інституційних змін, модернізації системи державного управління морським транспортом, підвищення рівня підготовки фахівців, удосконалення механізмів взаємодії між державними структурами, бізнесом і науковими установами.

Окрему увагу слід приділити екологічному аспекту гармонізації морського права. Європейський Союз є одним із глобальних лідерів у впровадженні принципів «зеленого» судноплавства, зниження викидів парникових газів, використання альтернативних джерел енергії на судах і в портах [4]. Україна, як сторона MARPOL та член Міжнародної морської організації, зобов'язана дотримуватися відповідних стандартів. Проте реальна імплементація екологічних вимог ЄС, зокрема положень Європейського зеленого курсу, потребує значних інвестицій у портову інфраструктуру, модернізацію флоту, розвиток цифрових систем моніторингу та контролю [5].

Важливо також наголосити на соціально-правовому аспекті гармонізації, пов'язаному із захистом прав моряків [6, с.43]. Європейські стандарти праці на морі ґрунтуються на принципах гідної праці, недискримінації, забезпечення безпеки та гігієни праці, що закріплено в директивах ЄС і Конвенції про працю в морському судноплавстві 2006 року. Україна поступово інтегрує ці положення до національного законодавства, однак потребує вдосконалення механізмів контролю за їх дотриманням та захисту соціальних прав моряків, особливо в умовах воєнного стану та глобальної кризи судноплавства.

Отже, процес гармонізації морського права України з правом ЄС є тривалим і комплексним. Його ефективність залежить не лише від політичної волі, але й від здатності держави забезпечити реальну імплементацію європейських норм на практиці. Необхідно продовжувати реформу морського законодавства, розвивати інституційну спроможність Морської адміністрації, забезпечити прозорість процедур державного контролю, стимулювати розвиток морської освіти та наукових досліджень у сфері морського права. Успішна гармонізація цієї галузі стане не лише кроком до членства України в ЄС, але й важливою передумовою формування сучасної, безпечної та конкурентоспроможної морської держави.

Список використаних джерел:

6. Проведено скринінг відповідності транспортного законодавства України праву Європейського Союзу. Офіційний вебсайт Верховної Ради України, 2025. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_ком/263539.html

7. Молибога Р. М. Теоретичні засади державного регулювання транспортно-логістичною сферою в країнах ЄС. Актуальні питання у сучасній науці. 2025. №4(34). С.354-367. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-4(34)-354-367

8. Про деякі питання оптимізації функціонування центральних органів виконавчої влади у сферах морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства : Постанова Кабінету Міністрів України від 06 березня 2022 року № 212. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/212-2022-п#Text

9. Maritime safety: Council and Parliament strike a deal to ensure cleaner shipping in the EU : пресреліз. Consilium. 2024. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/02/15/maritime-safety-council-and-parliament-strike-a-deal-to-ensure-cleaner-shipping-in-the-eu/

10. Ніцевич А. Уніфікація норм морського права: чи можливий єдиний правовий режим світового судноплавства? Interlegal. 2015. URL: https://interlegal.com.ua/unifikacziya-norm-morskogo-prava-chy-mozhlyvyj-yedynyj-pravovyj-rezhym-svitovogo-sudnoplavstva

11. Гольбін М. Специфіка регіональних європейських норм у сфері захисту трудових та соціальних прав моряків. European political and law discourse. 2017. Vol. 4. Issue 1. С. 43–48. URL: https://eppd13.cz/wp-content/uploads/2017/2017-4-1/08.pdf

Санченко А. Є., к.ю.н., с.н.с., провідний науковий співробітник відділу проблем модернізації господарського права та законодавства, керівниця Центру перспективних досліджень і співробітництва з прав людини в сфері економіки, Державна установа «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Мамутова Національної академії наук України»

КЕРІВНІ ПРИНЦИПИ ООН З ПИТАНЬ БІЗНЕСУ І ПРАВ ЛЮДИНИ ЯК ДЖЕРЕЛО ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРАВОВОЇ ІДЕОЛОГІЇ НА ОСНОВІ «ПРИНЦИПОВОГО ПРАГМАТИЗМУ» У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Послуговуючись науковою думкою щодо характеристик явища правової ідеології [1, с. 659; 2, с. 60-61; 3, с. 16-18], на наш погляд, справедливо стверджувати, що Керівні принципи ООН з питань бізнесу та прав людини [4] з 2011 року є глобальним ідеолого-правовим дороговказом із відповідального ведення бізнесу. Адже, передусім їм властиво те, що вони відображають систему прогресивних поглядів та ідей, у яких концентровано виражено сучасне ставлення, осмислення, усвідомлення, розуміння правової, соціальної та економічної дійсності у параметрах відносин між бізнесом і правами людини різними зацікавленими сторонами (від міжнародних організацій, національних урядів, багатонаціональних корпорацій, об'єднань роботодавців і професійних спілок та правозахисників до представників найбільш вразливих верств і груп населення й окремих фахівців з різних галузей) на поточному етапі розвитку людства в умовах глобалізації та регіональної (зокрема й європейської) інтеграції, екологічних, мілітарних, технологічних та інших загроз і небезпек. До того ж, вони слугують визначенню характеру і змісту правотворчого й правозастосовного процесу, синтезуванню різнорідних політико-правових феноменів в одне ціле у сфері бізнесу та прав людини, а також – визначенню критеріїв оцінювання життя суспільства в цій сфері, його цінностей, утвердження взаємної доброї волі

між особистістю, суспільством і державою, що характеризує їх соціальну значущість.

Керівними принципами ООН окреслено ролі, обов'язки та відповідальність держави, бізнес-суб'єктів й інститутів громадянського суспільства в їх інтегральному взаємозв'язку, щоби на основі концепції «принципового прагматизму» («principled pragmatism») всі учасники відносин у сфері бізнесу та прав людини мали можливість вчасно та раціонально – у найменш затратний, зручний та ефективний спосіб – запобігати ризикам порушень прав людини, що можуть спричинятися бізнес-діяльністю, та розумно і справедливо долати наслідки порушень бізнесом прав людини. Названа концепція в загальному розумінні передбачає, що кожен учасник таких відносин відповідально виконує свою соціальну роль у суспільстві у своїх власних інтересах без шкоди для прав та інтересів всіх інших. Водночас важливо, аби їхня діяльність була узгоджена та створювала інтерактивну динаміку сукупного прогресу.

Автор концепції «принципового прагматизму» та Керівних принципів ООН Дж. Ґ. Раґґі, Спеціальний представник Генерального секретаря ООН з питань прав людини і багатонаціональних корпорацій та інших підприємств (2004-2011 рр.), професор Гарвардського університету, сповідував та просував «принципову форму прагматизму» у питанні врегулювання та реалізації відносин у сфері бізнесу та прав людини. Вона полягає у непохитній відданості всіх їх учасників принципу посилення захисту прав людини, яку поєднано з прагматичною, основаною на досвіді та доказах, відданістю тим підходам і засобам, які можуть найкраще працювати для здійснення реальних змін там, де це найважливіше – у повсякденному житті людей [5, с. 20; 6, с. xlii-xliii].

Отже, ядро концепції «принципового прагматизму» у сфері бізнесу і прав людини амальгамує «принциповість» у непохитному дотриманні міжнародних норм і стандартів у сфері прав людини та «прагматичність» у фокусованому застосуванні того, що є реалістичним та ефективним для

досягнення бажаних результатів, на основі практикою доведених доказів та думок зацікавлених сторін. Мета її впровадження полягає не у прагненні абстрактного чи недосяжного ідеалу, а у розробленні та реалізації конкретних, дієвих рішень для розв'язання проблем прав людини у світі бізнесу.

Цю концепцію імплементовано у змістовну рамку Керівних принципів ООН, що складається з трьох концептуальних засад: I - захист прав людини, II - повага бізнесом прав людини, III - засоби захисту порушених бізнесом прав людини.

Засада I накреслює, що держави повинні реалізувати свій конституційний обов'язок захищати права людини від їх порушень третіми сторонами (включно з суб'єктами бізнес-діяльності) за допомогою відповідної державної політики, регуляторно-правового поля і системи судового розгляду справ. Засада II передбачає корпоративну відповідальність поважати права людини, що означає, що бізнес-суб'єкти повинні застосовувати процедуру належної обачності (due diligence) з метою уникнення порушення прав людини та усувати будь-які негативні наслідки, які спричинені ними або їхніми діловими партнерами в ланцюгах постачання і створення вартості. Засада III встановлює необхідність забезпечення в державах ширшого доступу жертв порушень прав людини, спричинених бізнес-суб'єктами, до ефективних засобів судового та державного і недержавного позасудового захисту.

Наші власні численні дослідження і дослідження інших українських та зарубіжних науковців [7, с. 115-138; 8, с. 13-26; 9] розкривають різні аспекти очікуваної згідно з Керівними принципами ООН діяльності учасників суспільних відносин у сфері бізнесу і прав людини, яка має сприяти більш справедливій та сталій національній й світовій економіці та загальному прогресивному розвиткові, цілі якого окреслено Порядком денним ООН із перетворення нашого світу до 2030 р. та – у межах ЄС натепер – програмним

документом «Вибір Європи: Політичні настанови для наступної Європейської Комісії 2024-2029 рр.» [10].

Непересічна ідеолого-правова вагомість та практична значущість Керівних принципів ООН для їх застосування в комплексному трансформаційному процесі в Україні в контексті її входження до політико-правового та економічного простору ЄС, а також набуття членства в ОЕСР, полягає в тому, що їх застосування як матриці правової ідеології в цій сфері впливає на фундаментальні ідеологічні зміни на рівні правосвідомості громадян (включно з тими, хто відповідає за прийняття державних і корпоративних рішень), на здійснення конкретних державно-правових реформ і зміни правового регулювання. Останні нині окреслені Планом України з реалізації програми ЄС для підтримки економіки України «Ukraine Facility» на 2024-2027 рр. [11], Планом заходів з виконання Програми ОЕСР для України до 2027 р. [12], поточною Програмою МВФ «Механізм розширеного фінансування (EFF)» на 2023-2027 рр. [13] та ін.

Список використаних джерел:

1. Головченко В. Ідеологія правова. Юридична енциклопедія : в 6 т. / за ред. Ю.С. Шемшученка. – Т. 2. : Д – Й. Київ, 1999. С. 659

2. Ткачук А.С. Правова ідеологія та правова психологія як структурні елементи правосвідомості: Актуальні проблеми політики № 46 (2012), с. 58-66. URL: http://app.nuoua.od.ua/archive/46_2012/11.pdf

3. Шевченко А.Є., Ситник О.М. Правова (конституційна) ідеологія як важлива складова державно-правового розвитку України (стаття 2): Трипільська цивілізація. - 2012. - № 8. - С. 16-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trcyv_2012_8_5

4. Керівні принципи ООН з питань бізнесу та прав людини: Реалізація Рамкової програми ООН «Захист, повага та засоби захисту прав», схвалені резолюцією Ради ООН з прав людини № 17/4 від 16.06.2011 р. URL: https://www.iepd.kiev.ua/wp-content/uploads/2021/06/1-%D0%9A%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%9E%D0%9E%D0%9D_%D0%A3%D0%BA%D1%80_%D0%BE%D1%81%D1%82.pdf

5. John Ruggie. Interim report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises «Promotion and Protection of Human Rights» before the Commission on Human Rights of the UN Economic and Social Council

(E/CN.4/2006/97), 22 February 2006, 22 p. URL: https://docs.un.org/en/E/CN.4/2006/97

6. Ruggie J.G. Just Business: Multinational Corporations and Human Rights, W.W. Norton & Co Inc., New York, 2013. 304 p.

7. Sanchenko A. Business and human rights policy and legal basics in Ukraine's transition times and the European integration factor of modernization. Jahrbuch für Ostrecht No. 2, Band 65 (2024). Institut für Ostrecht München e. V., Verlag C.H. Beck oHG München, Deutschland. 2024.

8. Санченко А.Є. Глобальні та європейські політико-правові основи людиноцентричної моделі господарювання у контексті сталого розвитку та гарантування прав людини : Економіка та право № 2 (Т. 73) 2024. URL: https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economiclaw/article/view/6103

9. Митник О., Нагаївська Д., Санченко А., Саприкіна М., Токунова А., Уварова О., Федорович І. Бізнес та права людини в Україні як умова та рушій сталого розвитку у контексті впровадження Керівних принципів ООН з питань бізнесу та прав людини в України / рец. Н. Сондербай. ПРООН. Київ. 2022. 348 с. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/business-and-human-rights-ukraine-accelerating-sustainable-and-equitable-development-through-implementation-un-guiding

10. Ursula von der Leyen. Europe's Choice: Political Guidelines for the Next European Commission 2024–2029, Strasbourg, 18 July 2024. 30 p. URL: https://commission.europa.eu/document/download/e6cd4328-673c-4e7a-8683-f63ffb2cf648_en

11. План України для «Ukraine Facility» на 2024-2027 рр. 380 с. URL: file:///C:/Users/Admin/Downloads/plan-ukraine-facility%20(2).pdf

12. Деякі питання співробітництва Кабінету Міністрів України та Організації економічного співробітництва та розвитку в контексті діалогу щодо вступу до Організації : постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2023 р. № 1165. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1165-2023-%D0%BF#Text

13. Рада виконавчих директорів МВФ схвалила 15,6 мільярдів доларів США за новою Програмою в рамках Механізму розширеного фінансування (Extended Fund Facility - EFF) для України як частину загального пакету підтримки обсягом у 115 мільярдів доларів США: International Monetary Fund, March 31, 2023. URL: https://www.imf.org/uk/News/Articles/2023/03/31/pr23101-ukraine-imf-executive-board-approves-usd-billion-new-eff-part-of-overall-support-package#:~:text=%D0%A1%D1%82%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%B8%D0%B9%20%D0%BE%D0%BF%D0%B8%D1%81%20%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8,%D0%A4%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D1%83%20%D0%B2%20%D0%BE%D0%B1%D1%81%D1%8F%D0%B3%D0%B0%D1%85%20%D0%BF%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%B4%20%D0%BA%D0%B2%D0%BE%D1%82%D1%83.

Ситник Т.І. канд. наук з держ. упр., викладач кафедри публічного управління та адміністрування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ВПРОВАДЖЕННЯ ДЕМОКРАТИЧНИХ ПРИНЦИПІВ У СИСТЕМУ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ РЕФОРМ

Впровадження демократичних принципів у систему національної безпеки України є ключовим елементом модернізації державних інститутів у рамках євроінтеграції. Цей процес передбачає забезпечення прозорості, підзвітності та верховенства права у сфері безпеки. Демократичний підхід сприяє зміцненню довіри суспільства до державних органів та підвищенню ефективності державної політики. Водночас він забезпечує гармонізацію внутрішніх норм із міжнародними стандартами.

Євроінтеграційні реформи стимулюють адаптацію українського законодавства до стандартів ЄС у сфері безпеки. Особлива увага приділяється дотриманню прав людини та громадянських свобод під час запровадження безпекових заходів. Такий баланс дозволяє поєднувати ефективність захисту держави з демократичними цінностями. Це створює передумови для підвищення легітимності та авторитету державних структур.

Одним із важливих напрямів реформ є створення системи цивільного контролю над військовими та силовими структурами. Це включає незалежні наглядові органи, парламентські комітети та публічні звіти про діяльність. Подібні механізми гарантують прозорість ухвалення безпекових рішень та їх підзвітність суспільству [2]. Вони також сприяють запобіганню зловживань і корупції в секторі безпеки.

Демократизація системи національної безпеки передбачає розвиток антикорупційних інституцій та прозорості державних закупівель. Корупція в

секторі безпеки підриває довіру до держави та негативно впливає на міжнародну співпрацю. Впровадження електронних систем та публічних аудитів дозволяє зменшити ризики зловживань. Крім того, це створює умови для підвищення ефективності управління ресурсами безпеки.

Інтеграція України до європейської безпекової спільноти вимагає гармонізації процедур прийняття рішень із стандартами НАТО та ЄС. Це включає планування оборонної політики, обмін інформацією та участь у міжнародних навчаннях. Виконання цих стандартів сприяє підвищенню оперативної готовності безпекових структур. Одночасно це зміцнює демократичну легітимність державних органів і сприяє міжнародній довірі.

Важливим аспектом є забезпечення громадської участі у формуванні політики національної безпеки. Громадські експерти, аналітичні центри та журналісти мають можливість контролювати процеси ухвалення рішень. Така взаємодія зменшує ризики авторитарних тенденцій і підвищує ефективність реформ. Вона також стимулює розвиток аналітичної спільноти та підвищує якість ухвалених рішень.

Впровадження демократичних принципів стосується також захисту персональних даних та інформаційної безпеки громадян. Європейські стандарти GDPR та національні закони вимагають прозорих процедур збору та обробки інформації. Це забезпечує баланс між безпекою держави та правами окремої особи. Крім того, це підвищує довіру громадян до безпекових структур.

Реформування системи національної безпеки в демократичному ключі передбачає професійну підготовку кадрів [1, с.19]. Співробітники силових структур повинні дотримуватися етичних норм та стандартів прав людини. Освітні програми та тренінги сприяють формуванню культури відповідальності та прозорості. Це забезпечує професійний розвиток персоналу та підвищує ефективність роботи сектору безпеки.

Контроль за виконанням демократичних стандартів у сфері безпеки здійснюється через внутрішні та зовнішні аудити. Регулярні перевірки, звіти

перед парламентом та громадські обговорення допомагають запобігати порушенням. Такий підхід забезпечує довгострокову стабільність та легітимність безпекових структур. Він також дозволяє виявляти недоліки та оперативно їх виправляти.

У цілому, поєднання демократичних принципів із євроінтеграційними реформами сприяє розвитку національної безпеки відповідно до сучасних європейських стандартів. Це підвищує ефективність державних інституцій та зміцнює міжнародні партнерства. Водночас забезпечується захист прав і свобод громадян, а державні органи здобувають довіру суспільства. Стратегічне впровадження таких реформ є запорукою сталого розвитку України як демократичної держави.

Список використаних джерел:

1. Ободянський Я. «Громадянське суспільство в системі демократичного цивільного контролю над Збройними Силами України». Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія. 2024. № 17-21. С. 1-7. DOI:10.32782/2312-1815/2024-17-21

2. Христинченко Н.П., Ковалів М.В. «Демократичний цивільний контроль сектору безпеки і оборони: поняття, зміст, форми реалізації в реаліях сьогодення». Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2023. № 8. С. 3-8. DOI:10.54929/2786-5746-2023-8-01-13.

Смоляр Ю.В., аспірант кафедри цивільного та кримінального права і процесу, Чорноморський національний університет імені Петра Могили, Україна

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ УЧАСТІ ЗАХИСНИКА ПІД ЧАС ЗДІЙСНЕННЯ СПЕЦІАЛЬНОГО КРИМІНАЛЬНОГО ПРОВАДЖЕННЯ (IN ABSENTIA)

Спеціальне досудове розслідування кримінальних правопорушень in absentia було запроваджено в кримінальний процес Законом України від 7 жовтня 2014 року № 1689-VII «Про внесення змін до Кримінального та Кримінального процесуального кодексів України щодо невідворотності покарання за окремі злочини проти основ національної безпеки, громадської безпеки та корупційні злочини» [1]. Основна мета даної законодавчої зміни полягала у досягненні завдань кримінального провадження, які передбачені ст. 2 Кримінального процесуального кодексу України (далі-КПК) [2], а саме: забезпечення невідворотності кримінальної відповідальності особи за вчинене нею правопорушення, притягнення правопорушника до відповідальності в міру його вини та застосуванням належної правової процедури кримінального провадження.

Водночас важливою складовою реалізації цього завдання є додержання концепції справедливості та відшкодування шкоди, заподіяної кримінальним правопорушенням. У цьому контексті визнається пріоритет інтересів держави, суспільства та потерпілого щодо встановлення осіб, винних у вчиненні кримінального правопорушення, та забезпечення невідворотності їх покарання. Разом із тим, реалізація такого пріоритету не повинна відбуватися всупереч правам підозрюваного чи обвинуваченого [3].

Реалізація особою права на захист є одним із ключових принципів кримінального процесу, що безпосередньо пов’язано із гарантіями дотримання прав і свобод людини. На національному рівні право на захист закріплене у статті 59 Конституції України [6], та ст. 20 КПК [5] згідно з якою

кожен має право на професійну правничу допомогу. Одним із основних елементів реалізації цього права є можливість особи мати захисника, який забезпечує професійне представництво її інтересів у кримінальному провадженні. До міжнародно-правових джерел, що регламентують дане питання, належать, зокрема, Загальна декларація прав людини (ст. 11) [7], Міжнародний пакт про громадянські і політичні права (ст. 14) [8], а також Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод (ст. 6) [9].

Відповідно до чинного КПК, участь захисника обов'язкова у разі здійснення спеціального досудового розслідування, оскільки саме він виступає єдиним процесуальним суб'єктом, здатним реалізувати право підозрюваного на захист та забезпечити дотримання принципу змагальності сторін. Спеціальне досудове розслідування є особливою формою кримінального провадження, що здійснюється без участі підозрюваного або обвинуваченого, які переховуються від органів досудового розслідування чи суду.

Разом з тим, аналіз чинного кримінального процесуального законодавства свідчить про наявність низки колізійних та неузгоджених положень щодо участі захисника у такому виді провадження. Зокрема, загальні норми КПК, які регламентують участь захисника у звичайному кримінальному процесі, не завжди кореспондуються з нормами, що регулюють його участь у спеціальному досудовому розслідуванні. Це створює правову невизначеність щодо визначення моменту залучення захисника та суб'єкта, уповноваженого забезпечити його участь, що у свою чергою, може впливати на ефективність захисту [3].

Першою проблемою спеціального кримінального провадження є невизначеність суб'єкта залучення захисника, пов'язану з конкуренцією норм в КПК. Прокурор або слідчий мають право залучити захисника самостійно, якщо «обставини кримінального провадження вимагають участі захисника, а підозрюваний, обвинувачений не залучив його» відповідно до п. 3 ч. 1 ст. 49 КПК [3]. Проте, як випливає з диспозиції ч. 1 ст. 297-3 КПК

обов’язок залучити захисника покладається на слідчого суддю, якщо підозрюваний самостійно не вчинив жодних дій по його залученню [4].

Другою проблемою для захисника є неможливість спілкування з підозрюваний та/або обвинуваченим, що утруднює ефективність побудови лінії захисту, оскільки адвокат не володіє інформацією про обставини справи фактичні дані та докази, які міг би отримати виключно від свого клієнта та унеможливлює узгодження єдиної правової позиції. За таких умов адвокат змушений діяти фактично без зворотного зв’язку, орієнтуючись виключно на матеріали кримінального провадження. Це ускладнює реалізацію принципів змагальності та рівності сторін, а також можливість ефективного оскарження процесуальних рішень, дій чи бездіяльності органів досудового розслідування або прокуратури. Відповідно до частини 4 статті 46 КПК, «захисник користується процесуальними правами підозрюваного, обвинуваченого, захист якого він здійснює, крім процесуальних прав, реалізація яких здійснюється безпосередньо підозрюваним, обвинуваченим» [5]. Це положення є фундаментальним для забезпечення реального здійснення права на захист у кримінальному процесі, зокрема у випадках спеціального досудового розслідування. Водночас на практиці зазначена норма потребує конкретизації щодо обсягу процесуальних прав, які може реалізувати захисник замість відсутнього підозрюваного. Додатково наявний ризик конфлікту інтересів між захисником, який представляє підозрюваного, та органами досудового розслідування [3].

Фактично захисник обмежений доказами сторони обвинувачення, що робить його діяльність залежною від матеріалів, наданих обвинуваченням. Дані обставини порушують принцип незалежності адвоката та можуть впливати на якість наданих ним послуг. Адвокат позбавлений можливості вжити заходів для отримання доказів, які спростовують підозру і змушений обмежуватись лише вивченням доказів наданими стороною обвинувачення, що суперечить меті захисту [10].

Виникає питання, чи буде захисник справді зацікавлений виконувати свої обов'язки належно. Якщо підозрюваний або обвинувачений не бере участі у кримінальному провадженні, неможливо зрозуміти його позицію та з'ясувати, чи збігається вона з позицією його захисника. Через це може виникнути так званий «пасивний захист», коли адвокат бере участь у справі лише формально не робить усе можливе для захисту свого клієнта. Відсутність контакту між підозрюваним і захисником може призвести до неузгоджених дій під час захисту. «Крім того, законодавець не передбачив переліку прав, якими може користуватись сторона захисту в процесі заочного кримінального провадження, що неприпустимо у зв'язку з особливостями цього провадження» [11].

Отже, вирішення виявлених прогалин щодо реалізація принципу забезпечення права на захист під час спеціального досудового розслідування потребує комплексного підходу — гармонізації норм КПК із міжнародними стандартами справедливого судочинства, уточнення процесуального статусу захисника та чіткого врегулювання механізмів його залучення до провадження. Це дозволить забезпечити ефективну реалізацію права на захист навіть за відсутності підозрюваного та гарантувати дотримання принципів законності, справедливості й верховенства права.

Список використаних джерел:

1. Про внесення змін до Кримінального та Кримінального процесуального кодексів України щодо невідворотності покарання за окремі злочини проти основ національної безпеки, громадської безпеки та корупційні злочини: Закон України від 28.12.1960 р. № 1689-VII. Дата оновлення: 07.10.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-18#Text (дата звернення: 08.11.2025).

2. Науково-практичний коментар Кримінального процесуального кодексу України. Науково-методична робота. Станом на 14 квітня 2024 року / За заг. ред. Стратонова В.М. Київ: Видавничий дім «Професіонал». 2024. 1208 с.

3. Шумейко Д.О. Участь захисника у спеціальному судовому провадженні. Юридичний науковий електронний журнал. 2020. №2. С. 438–442. URL: http://lsej.org.ua/2_2020/115.pdf. (дата звернення: 08.11.2025).

4.Тимофеєв А.О. Проблеми практичної реалізації процедури спеціального досудового розслідування (in absentia) в Україні. Наукові записки НаУКМА. Юридичні науки. 2021. Том 8. С. 60–68. URL: https://nrplaw.ukma.edu.ua/article/view/254047/251311 (дата звернення: 08.11.2025).

5. Кримінальний процесуальний кодекс України: Закон України від 13.04.2012 р. № 4651-VI. Дата оновлення: 21.11.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17?find=1&text=442-1#n1783 (дата звернення: 08.11.2025).

6. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Дата оновлення: 01.01.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80 # Text (дата звернення: 21.04.2024 р.).

7. Загальна декларація прав людини : Міжнародний документ. Резолюцією 217 А (III) Генеральної Асамблеї ООН від 10 грудня 1948 р. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015 (дата звернення: 08.11.2025).

8. Міжнародний пакт про громадянські і політичні права: Міжнародний документ. Організація Об'єднаних Націй від 16.12.1966 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043 (дата звернення: 08.11.2025).

9. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод: Міжнародний документ від 04.11.1950 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text (дата звернення: 08.11.2025).

10. Пеліхос Є. Діяльність захисника як важлива гарантія забезпечення права на захист під час надання дозволу на здійснення спеціального досудового розслідування. // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. 2021. № 54. Том 2. С.114–118. URL: https://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc54/part_2/25.pdf (дата звернення: 08.11.2025).

11. Назарук О.І., Кислюк Р.Л. Актуальні питання кримінального провадження in absentia. Правова держава. 2017. № 26. С. 144–148.URL:http://pd.onu.edu.ua/article/view/233508/232338 (дата звернення: 08.11.2025).

Стременовський С.М., к.ю.н., професор кафедри права, ПЗВО «Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика», м. Миколаїв
Ковбиш А.М., здобувач ІІІ курсу освітньої програми «Право», ПЗВО «Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика», м. Миколаїв

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗМІЦНЕННЯ ПРАВОПОРЯДКУ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЙОГО РОЛЬ У ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Запровадження воєнного стану в Україні з 24 лютого 2022 року внаслідок широкомасштабної агресії Російської Федерації суттєво трансформувало правову та організаційну основу державного правопорядку. Воєнний стан, що регламентується Указом Президента України № 64/2022, Законом України № 2102-IX «Про правовий режим воєнного стану» та їх подальшими продовженнями (зокрема указами № 26/2025, № 793/2025), передбачає тимчасові обмеження конституційних прав і свобод громадян задля забезпечення обороноздатності, збереження державного суверенітету та територіальної цілісності [1; 2; 6]. У цих умовах інституційне зміцнення системи правопорядку набуває стратегічного значення, виступаючи не лише чинником національної безпеки, а й вагомим елементом процесу європейської інтеграції України.

Введення воєнного стану супроводжується низкою обмежень, зокрема щодо свободи пересування, доступу до інформації, недоторканності приватного життя. Такі заходи уряд обґрунтовує необхідністю забезпечення обороноздатності та безпеки суспільства.

Органи державної влади: Збройні Сили України, Національна поліція, Служба безпеки України, органи місцевого самоврядування - отримали розширені повноваження, що дозволяє ефективно реагувати на загрози державності, тероризм і диверсії [2; 5]. Водночас важливо забезпечити баланс між безпековими потребами та дотриманням прав людини, що перебувають під наглядом судової системи та інститутів громадського контролю.

У період воєнного стану діяльність правоохоронних органів набуває специфічних форм, орієнтованих на протидію воєнним злочинам, колабораціонізму, забезпечення мобілізаційних процесів і контролю громадського порядку. Значну роль відіграє координація між цивільними та військовими структурами, розвиток контррозвідувальної діяльності, систем кіберзахисту та інформаційної безпеки. Скоординовані дії державних інституцій сприяють збереженню суспільної стабільності та довіри до правової системи навіть у кризових умовах.

В умовах воєнного стану питання гармонізації українського законодавства з нормами Європейського Союзу та стандартами НАТО набуває особливої актуальності. Пріоритетами залишаються забезпечення верховенства права, незалежності судової влади, ефективного захисту прав і свобод людини навіть у надзвичайних ситуаціях. Реформування кримінального процесу, антикорупційна політика, підвищення публічної підзвітності органів влади - це складові європейського вектору розвитку українського правопорядку [3.]

Сучасні реформи у правоохоронній сфері спрямовані на підвищення ефективності реагування на безпекові виклики, впровадження міжнародних стандартів діяльності, розвиток професійної підготовки кадрів і цифровізацію управлінських процесів. Зокрема, реформується судова система, запроваджуються електронні сервіси, вдосконалюється система контролю за діяльністю силових структур. Важливою тенденцією є розширення співпраці правоохоронних органів з громадськістю та підвищення рівня прозорості та підзвітності їх діяльності.

Україна активно розвиває партнерство з Європейським Союзом і НАТО, укладаючи угоди про співробітництво у сфері безпеки, участь у спільних оборонних і навчальних проєктах. Європейські інституції надають експертну та технічну допомогу в реформуванні сектору безпеки, що сприяє впровадженню європейських стандартів функціонування державних органів

[4]. Зовнішня підтримка виступає каталізатором внутрішніх реформ і стимулює подальше інституційне зміцнення правопорядку в Україні.

Інституційне зміцнення правопорядку в умовах воєнного стану є складовою системної трансформації державного управління та запорукою сталого розвитку. Воно забезпечує не лише належний рівень безпеки та законності, але й формує основу для подальшої інтеграції України до європейського та євроатлантичного правового простору. Посилення правових інституцій у цей період має стратегічне значення для відновлення державності, гарантування прав громадян і наближення України до стандартів демократичної спільноти ЄС і НАТО.

Список використаних джерел:

1. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України №64/2022 від 24 лютого 2022 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text

2. Про правовий режим воєнного стану: Закон України № 2102-IX від 24 лютого 2022 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text

3. Про Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023-2027 роки: Указ Президента України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/2023#Text

4. Комплексна реформа правоохоронної системи як фундамент європейської інтеграції. 02 липня. 2025. URL: https://www.euam-ukraine.eu/ua/news/infographics/overarching-law-enforcement-reform-as-a-key-component-of-ukraine-s-eu-accession/

5. Міністерство внутрішніх справ України. Звіт про діяльність у період воєнного стану. Київ, 2024. URL: https://antycorportal.nazk.gov.ua/efficiency-evaluation/view/5141/

6. Про продовження строку дії воєнного стану: Указ Президента України № 793/2025 р. від 20 жовтня 2025 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/793/2025#Text

Томіліна Ю.Є., старша викладачка кафедри національного, міжнародного права та правоохоронної діяльності, Херсонський державний університет

ДІЄВІСТЬ НЕУРЯДОВИХ ПРАВОЗАХИСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

В сучасному світі питання прав людини є фундаментальними для існування демократичної держави. Такий підхід закріплений у документах ООН, зокрема в Загальній декларації прав людини [1]. Хоча законодавство гарантує кожній людині певні права та свободи, сама наявність таких норм ще не означає їх автоматичне дотримання. На практиці нам потрібні інституції, які контролюватимуть як ці права реалізуються, і допомагатимуть тим, чиї права були порушені. Саме тому важливу роль в цих процесах відіграють неурядові правозахисні організації, що діють незалежно від держави та бізнесу.

Неурядові правозахисні організації — це добровільні, незалежні, неприбуткові об'єднання громадян, основною метою діяльності яких є захист і просування прав та свобод людини [2]. Важливо, що вони є компонентом громадянського суспільства, тобто тієї соціальної сфери, де самі громадяни впливають на життя держави, не через політичні партії чи органи влади, а через власну активність і самоорганізацію. Тож головними ознаками означених організацій є: незалежність від державної влади, некомерційний характер, добровільність членства та публічність і прозорість діяльності. Їхня сила - у здатності діяти в інтересах тих, хто не завжди може захистити себе самостійно.

Можна виокремити основні функції неурядових правозахисних організацій:

-захисна або адвокаційна функція. Вона полягає у наданні юридичної допомоги, супроводі справ до українських судів або до Європейського суду з прав людини, а також у проведенні адвокаційних кампаній, спрямованих на зміни в законодавстві чи державній політиці.

- контрольна функція. Організації здійснюють моніторинг порушень прав людини, документують такі випадки, готують незалежні звіти та передають їх міжнародним структурам, таким як ООН чи Рада Європи.

- просвітницька. Це навчання громадян, проведення лекцій, тренінгів, публічних дискусій та створення матеріалів, які пояснюють людям, як захищати свої права.

- експертно-аналітична, тобто аналіз державної політики, підготовка пропозицій до законопроєктів, участь у робочих групах.

- соціально-підтримувальна функція, яка особливо важлива в умовах війни: допомога постраждалим, полоненим, переселенцям, родинам військових і жертвам насильства.

Багато організацій, що називають себе правозахисними, здебільшого зосереджуються на захисті громадянських і політичних прав. Найбільш відомі з них на міжнародній арені – це Amnesty International, Human Rights Watch, Міжнародна федерація з прав людини (FIDH), Human Rights First та Interights. Проте громадянські та політичні права становлять лише одну з численних груп прав людини, визнаних світовою спільнотою. До того ж, розвиток суспільства сприяє появі нових прав і свобод. Якщо врахувати й ті неурядові організації, які працюють у сферах подолання бідності, протидії насильству й расизму, захисту прав на охорону здоров'я, допомоги бездомним, а також захисту довкілля, то стає очевидним, що кількість організацій, які тією чи іншою мірою займаються правозахисною діяльністю, у світі сягає сотень тисяч.

Розглянемо приклади правозахисних організацій в Україні чия діяльність є критично важливою, особливо в умовах війни, коли ризики порушень прав людини зростають у рази. Саме вони забезпечують сприйняття суспільства, контроль за владою та міжнародну увагу до проблем України.

Центр громадянських свобод (ЦГС). Організація займається документуванням порушень прав людини, зокрема під час війни, незаконних

затримань і політичних переслідувань. Їй належить ініціатива «Трибунал для Путіна», спрямована на притягнення керівництва РФ до міжнародної кримінальної відповідальності [3]. У 2022 році Центр громадянських свобод став лауреатом Нобелівської премії миру за внесок у зміцнення демократії та захист прав людини [4].

Українська Гельсінська спілка з прав людини (УГСПЛ). Це найбільша асоціація правозахисних організацій в Україні. Вона надає юридичні консультації, захищає інтереси українців у судах, у тому числі в Європейському суді з прав людини, проводить правову просвіту та бере участь у формуванні державної політики у сфері прав людини [5].

Харківська правозахисна група (ХПГ) - одна з найстаріших правозахисних організацій в Україні. Її діяльність спрямована на аналіз, фіксацію та розслідування системних порушень прав людини, а також на допомогу жертвам політичних репресій. Організація веде великий архів правозахисних матеріалів [6].

Центр прав людини ZMINA. Здійснює моніторинг дотримання прав людини, захищає активістів, веде кампанії щодо звільнення українських політв’язнів, проводить інформаційні та міжнародні адвокаційні кампанії [7].

Media Initiative for Human Rights (МІПЛ). Організація спеціалізується на документуванні воєнних злочинів, зокрема фактів катувань, незаконного утримання і зникнень цивільних та військових. Зібрані матеріали передаються до міжнародних слідчих структур і можуть бути використані як докази у Міжнародному кримінальному суді [8].

Можемо бачити що неурядові правозахисні організації виконують ключову роль у розвитку демократичної правової держави. Вони виступають каналом зворотного зв’язку між громадянами і державою, здійснюють контроль за дотриманням прав людини, сприяють формуванню правосвідомості суспільства, беруть участь у міжнародних правових процесах. Особливе значення їхня діяльність має в умовах війни, коли масштаби порушень прав людини збільшуються, а держава не завжди

спроможна оперативно забезпечити захист постраждалих. Українські правозахисні організації сьогодні не лише документують злочини, а й формують доказову базу для майбутнього міжнародного правосуддя. Їх внесок є суттєвим у збереженні пам’яті, відновленні справедливості та утвердженні верховенства права.

Список використаних джерел:

1. Організація Об’єднаних Націй. Загальна декларація прав людини. 1948. URL: https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights (дата звернення: 03.11.2025).

2. Human Rights Careers. What role do NGOs play in protecting human rights? 2021. URL: (https://www.humanrightscareers.com/issues/what-role-do-ngos-play-in-protecting-human-rights) (дата звернення: 02.11.2025).

3. Центр громадянських свобод. Офіційний сайт. URL: https://ccl.org.ua (дата звернення: 05.11.2025).

4. Nobel Prize. Center for Civil Liberties — Facts. URL: https://www.nobelprize.org/prizes/peace/2022/ccl/facts/ (дата звернення: 05.11.2025).

5. Українська Гельсінська спілка з прав людини. URL: https://helsinki.org.ua (дата звернення: 05.11.2025).

6. Харківська правозахисна група. URL: http://khpg.org (дата звернення: 05.11.2025).

7. Центр прав людини ZMINA. URL: https://zmina.info (дата звернення: 05.11.2025).

8. Media Initiative for Human Rights. URL: https://mipl.org.ua (дата звернення: 05.11.2025).

Федорова. В.В, студентка 4 курсу спеціальності «Право», Херсонського Державного Університету, м. Івано-Франківськ, Україна

НАЦІОНАЛЬНИЙ ПРАВОПОРЯДОК В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЄВРОАНТИЧНИХ ПЕРСПЕКТИВ

У 2022 році Україна отримала статус кандидата на вступ до Європейського Союзу, що визначило імплементацію acquis communautaire (правової системи ЄС) як один із ключових викликів для національного правопорядку. Комплексне реформування у сферах верховенства права та антикорупції стало критично важливим завданням на шляху до членства в ЄС, адже саме ці аспекти відповідають політичним критеріям Копенгагенської декларації[1.,с.20]. Успіх інтеграції залежить від досягнення взаємопов'язаних цілей, зокрема забезпечення незворотної незалежності судової системи, створення функціональної антикорупційної структури та покращення якості врядування. Основна мета трансформації національного правопорядку полягає не лише у формальному дотриманні зовнішніх стандартів, але й у зміцненні внутрішніх засад демократії, верховенства права та загальної стійкості держави. Національний правопорядок України в умовах євроінтеграційних викликів та євроатлантичних перспектив перебуває у стані глибокої трансформації та системної гармонізації. Цей процес є необхідним для набуття Україною членства у Європейському Союзі та забезпечення взаємосумісності з Північноатлантичним альянсом (НАТО). Успішна європейська інтеграція вимагає від країни-кандидата проведення глибоких і всеосяжних реформ за двома основними напрямками: Реформи у Сфері Політичних Критеріїв: Судова Реформа- Підвищення рівня незалежності судової системи, оптимізація процесів відбору суддів та удосконалення діяльності Вищої ради правосуддя; Антикорупція - Забезпечення більшої незалежності та розширення повноважень антикорупційних установ, таких як НАБУ, САП, ВАКС, а також підвищення

рівня прозорості в процесах публічних закупівель; Належне Врядування - Гармонізація норм адміністративного права з метою забезпечення принципів прозорості та підзвітності діяльності виконавчої влади. Економічні реформи: Технічні Стандарти – Повна інтеграція європейських технічних регламентів (Acquis) та ліквідація застарілих національних стандартів; Послуги та Капітал – Гармонізація законодавства у сферах фінансових ринків, банківської діяльності та захисту прав споживачів; Екологічне Право - Адаптація до Європейського зеленого курсу (Green Deal) передбачає проведення реформ у галузях управління відходами, скорочення промислових викидів і підвищення енергоефективності. «Протягом останніх років проведена титанічна робота щодо адаптації нашого законодавства до права ЄС. Наприкінці жовтня ми отримали підтвердження прогресу щодо реформ і гармонізації законодавства з нормами ЄС у звіті Єврокомісії щодо Пакета розширення. Завершили скринінг першого переговорного кластеру ‘Fundamentals’ та рухаємося до повноцінного відкриття перших кластерів у 2025 році», — зазначила Ольга Стефанішина [2]. Ці реформи закладають правову основу європейської інтеграції України, демонструючи її готовність підтримувати демократичний правовий порядок, що відповідає стандартам Європейського Союзу. Успіх інтеграційного шляху залежить від здатності країни не лише прийняти європейське законодавство (Acquis), але й гарантувати його ефективне впровадження та функціонування на практиці, особливо щодо фундаментальних інституційних реформ та трансформації економіки (Внутрішній ринок та Зелений курс) [3.,с.63]. Економічна та секторальна інтеграція виступає як правова й економічна основа євроінтеграції України, що реалізується через Поглиблену та всеосяжну зону вільної торгівлі. Успішність цього процесу залежить від виконання трьох взаємопов'язаних трансформаційних завдань: забезпечення регуляторної сумісності, фінансової стабільності та захисту. Гармонізація законодавства у сфері фінансових ринків і капіталу сприяє підвищенню їх стійкості та прозорості, а також забезпечує відповідність європейським нормам захисту

прав споживачів, що відіграє ключову роль для залучення інвестицій. Трансформація національного правопорядку України являє собою системний, незворотний і стратегічно важливий процес, що має за мету не лише формальне узгодження з міжнародними стандартами, але й створення правової основи для досягнення двох стратегічних завдань: вступу до Європейського Союзу та поглиблення співпраці з НАТО[4].У контексті воєнних викликів правопорядок виконує критично важливу роль гаранта стійкості та безпеки держави. У контексті воєнних викликів правопорядок виконує критично важливу роль гаранта стійкості та безпеки держави. Це знаходить свій прояв в адаптації до стандартів НАТО, зокрема через впровадження цивільного контролю над збройними силами, прозорості держзакупівель і розвитку кібербезпеки. Трансформація національного правопорядку в умовах євроатлантичних перспектив та воєнних викликів становить складний правовий проєкт із трьома основними напрямами: взаємосумісність з НАТО, прозорість і підзвітність, а також правосуддя та відновлення. Національний правопорядок перетворюється на стратегічний інструмент, який не лише підвищує обороноздатність відповідно до стандартів НАТО, але й гарантує верховенство права та доброчесність. Додатково закладаються правові механізми для періоду післявоєнного відновлення, які включають раціональне використання ресурсів Ukraine Facility та концепцію Build Back Better [5]. Досягнення правової взаємосумісності зі стандартами Альянсу передбачає створення умов для демократичного цивільного контролю у сфері оборони, забезпечення прозорості під час військових закупівель і посилення захисту секретної інформації. Окремим завданням є розробка правової бази для довгострокового повоєнного відновлення за принципом "Build Back Better"[6.,с.105]. Ця база охоплює захист інвестицій, оновлення системи просторового планування, а також забезпечення тісної співпраці з Євроюстом і Міжнародним кримінальним судом для гарантованого переслідування воєнних злочинів. Таким чином, національний правопорядок

набує функції стратегічного інструменту, що забезпечує не лише системне реформування, але й підтримує безпеку, прозорість і справедливість. Активна співпраця з такими організаціями, як Євроюст і Міжнародний кримінальний суд, створює фундамент для успішного завершення відновлення країни та для її інтеграції у Європейський Союз і Євроатлантичну спільноту.

Список використаних джерел:

1. Стрельцов В. О. Проблеми та перспективи імплементації acquis communautaire у правову систему України. Право України. 2023. № 5. С. 15–28.
2. Євроінтеграція в умовах війни: обговорення досягнень та викликів. 16.12.2024. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/yevrointegratsiya-v-umovah-vijny-obgovorennya-dosyagnen-ta-vyklykiv/ (дата звернення: 06.11.2025).
3. Мельник А. Б. Гармонізація екологічного законодавства України з вимогами Європейського зеленого курсу. Екологічне право. 2023. № 4. С. 60–75.
4. Грищук І. В. Євроатлантична інтеграція: правові механізми сумісності з стандартами НАТО у сфері оборони. Вісник Національної академії прокуратури України. 2024. № 1. С. 98–110.(дата звернення 09.11.2025)
5. Програма Ukraine Facility: Фінансова підтримка ЄС для відновлення та модернізації України (2024–2027). URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/ (дата звернення 07.11.2025)
6. Іванов Р. С. Принципи Build Back Better та правові механізми післявоєнного відновлення: досвід міжнародного права. Теорія та практика відбудови. 2024. № 2. С. 101–115. URL: https://ednannia.ua/images/Master_version_UKR_Rebuilding.pdf (дата звернення 03.11.2025)

Шевченко Олексій Олексійович,
Експерт Громадської організації «Глобальна Організація Союзницького Лідерства» (Global Organization of Allied Leadership), юридичний радник ТОВ «Лев-Логістик» (м. Харків, Україна)

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦІЛЬОВОГО ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ПРОЦЕСІВ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

У статті проаналізовано правові засади регулювання земельних відносин України в умовах військової агресії Російської Федерації та євроінтеграційних процесів, а також досліджено вплив норм права Європейського Союзу на формування національної системи моніторингу та контролю за використанням земельних ресурсів.

Ключові слова: національна безпека, державна національна інформаційна інфраструктура, земельні ресурси, моніторинг землекористування, євроінтеграція, штучний інтелект.

Shevchenko O. O. Legal support for the targeted use of land in the context of digital transformation and Ukraine's integration into the European Union

The article analyzes the legal basis for regulating land relations in Ukraine in the context of military aggression by the Russian Federation and European integration processes, and examines the influence of European Union law on the formation of a national system for monitoring and controlling the use of land resources.

Keywords: national security, state national information infrastructure, land resources, land use monitoring, European integration, artificial intelligence.

Актуальність. Це дослідження зумовлене необхідністю формування ефективного правового механізму захисту державної інформаційної та земельної інфраструктури України в умовах триваючої військової агресії та євроінтеграційних процесів. Гармонізація національного земельного законодавства з правом Європейського Союзу та впровадження інструментів

штучного інтелекту у сфері моніторингу землекористування є ключовими передумовами забезпечення національної безпеки та сталого розвитку.

З огляду на постійно існуючу екзестенційну кіберзагрозу з боку Російської Федерації, що спрямована проти функціонування державних реєстрів та електронних сервісів України, постає критична необхідність створення належних правових умов стратегічного захисту нашої державної інформаційної інфраструктури. Регулювання правовідносин у сфері моніторингу земельних ресурсів на території України, в умовах триваючої військової агресії та водночас надскладної інтеграції національної правової системи до правового простору Європейського Союзу (надалі - «ЄС») є ключовим елементом забезпечення національної безпеки. З урахуванням сучасних викликів і загроз, що постали перед нашою країною, необхідно забезпечити стратегічно виважене та ефективне правове регулювання цих процесів на найвищому законодавчому рівні.

Навіть в умовах повномасштабного вторгнення, України займає провідне місце в світі, щодо вирощування агрокультур та як наслідок є одним із найбільших експортерів агропродукції у світі. За підсумками 2024 року Україна посіла дев’яту позицію серед найбільших виробників пшениці у світі, зібравши близько 23,4 млн тонн цього зерна. Такі результати оприлюднила Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (FAO) на основі новітніх статистичних даних FAOSTAT. [1]

Проте безперервна збройна агресія Російської Федерації, постійні обстріли, проблеми у функціонуванні енергетичної системи, а також наявність найбільшої замінованої території у світі, призводять до суттєвого зниження рівня як і економічних показників, так і ефективності безпеково-стратегічних заходів, покликаних забезпечувати належне регулювання земельних відносин в Україні.

З огляду на впровадження Українською державою найвищих міжнародних стандартів у сфері інформаційної безпеки та регулювання земельних ресурсів, а також на здійснення заходів, спрямованих на

євроінтеграцію України до правового простору ЄС виникає необхідність розроблення та реалізації стратегії державної інфраструктурної політики, яка включатиме в себе розвиток національної інформаційної інфраструктури.

Інтеграція за України до правової системи ЄС в галузі земельних відносин повністю співпадає із регулюванням, що визначене у статті 345 Договору про функціонування Європейського Союзу (далі – ДФЄС). [2]

Цієї статтею ДФЄС передбачено право держав-членів регулювати самостійно власні земельні системи та ринки, але керуючись двома головними принципами, що зазначені цією нормою - «вільний рух капіталу» та «недискримінація». Ця правова конструкція прямо передбачає право держав-членів зберігати власне визначення та бачення регуляції відносин у сфері моніторингу безпеки землекористування, визначення справедливого розподілення земельних ресурсів серед населення, раціонального та розумного економічного навантаження, щодо землевласників та землекористувачів, а також визначення доцільних методів і способів управління земельним ресурсами, як в межах держави-члена так і в межах окремих населених пунктів такої держави.

Тобто, тлумачення положень ДФЄС встановлює чітке розуміння того, що у держав-членів ЄС відсутня виключна або спільна юрисдикція у земельних питаннях, оскільки територія держави залишається в межах регулювання її національного законодавства.

Виклики сучасності та стрімкий розвиток штучного інтелекту (далі – «ШІ») у галузі контролю та моніторингу за безпечністю землекористування, також регулюються нещодавно ухваленим, в межах Європейського Союзу, законодавчого акту, який дав поштовх у сфері розвитку правового регулювання діяльності ШІ. Європарламент схвалив Закон про штучний інтелект «Artificial Intelligence Act» (надалі – «Закон ЄС про ШІ»), який покликаний регулювати суспільні відносини, що склалися у сфері забезпечення захисту фундаментальних прав людини, демократії,

верховенства права та стійкості навколишнього середовища від штучного інтелекту з високим ризиком. [3]

Окрім того, положення законодавства України у сфері земельних відносин та контролю за цільовим використанням земель, також повинні відповідати положенням статей 37 та 38 Хартії основних прав ЄС. Також треба зазначити при законодавчій інтеграції в право ЄС в галузі земельних відносин, необхідно також керуватися Директивою 85/337/ЕЕС «Оцінка впливу на навколишнє середовище», що забезпечує ефективну інтеграцію функцій контролю за охороною та моніторингом безпечності використання земель, дотриманням принципів сталого землекористування відповідно до їх цільового призначення, а також відстеженням змін у сфері землекористування та лісового господарства. [4], [5].

Констатуємо, що сучасні засоби та методи ШІ, мають стати основою для забезпечення сталого розвитку земельного фонду України у сфері безпечного та екологічного землекористування, знищення корупційних ризиків суб'єктами адміністративно-управлінських функцій та забезпечення дотримання законодавства України в межах інтеграції в правову сім'ю ЄС.

Список використаних джерел:

1. Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (FAO) на основі новітніх статистичних даних FAOSTAT. URL: https://www.fao.org/land-water/land/land-governance/land-resources-planning-toolbox/category/details/fr/c/1029516/.

2. Консолідовані версії Договору про Європейський Союз та Договору про функціонування Європейського Союзу з протоколами та деклараціями. Стаття 345. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_b06#Text.

3. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence and amending Regulations (EC) No 300/2008, (EU) No 167/2013, (EU) No 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 and (EU) 2019/2144 and Directives 2014/90/EU, (EU) 2016/797 and (EU) 2020/1828 (Artificial Intelligence Act). ELI: http://data.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj.

4. Charter of Fundamental Rights of the European Union (Хартія Європейського Союзу про основоположні права.) Статті 37 та 38. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:12016P/TXT.

5. Директива Ради 85/337/ЄЕС від 27 червня 1985 р. про оцінку наслідків впливу деяких громадських і приватних проектів на навколишнє середовище. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=52751.

6. Шевченко О. О. Актуальні питання захисту земель від незаконної зміни та використання цільового призначення за допомогою штучного інтелекту. Колективна монографія «Правові стандарти забезпечення відбудови повоєнної України в умовах інтеграції до Європейського Союзу» (scientific monograph. Riga, Latvia. Baltija Publishing, 2024). // URL: http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/530/14071/29475-1?inline=1.

7. Ліпкан В. А. Стратегія державної інфраструктурної політики України: словник. Київ: В. А. Ліпкан, 2023. 252 с.

Шляховчук М. В., аспірант кафедри національного, міжнародного права та правоохоронної діяльності, Херсонський державний університет

ЗНАЧЕННЯ ІНСТИТУТУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ПІДСУДНОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРАВА НА СПРАВЕДЛИВИЙ СУД В УМОВАХ РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

Проблематика територіальної підсудності справ має фундаментальне значення для реалізації права особи на справедливий суд, гарантованого ст. 55 Конституції України та ст. 6 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод. В умовах воєнного стану інститут підсудності стає не лише процесуальним механізмом, а й гарантією доступу до правосуддя, забезпечення принципів рівності, законності та стабільності правопорядку.

Підсудність у широкому розумінні – це система процесуальних норм, що визначають компетенцію судів залежно від території, інстанційного рівня, предмета спору та складу сторін. Територіальна підсудність являє собою просторовий критерій юрисдикції, який визначає, який саме суд уповноважений розглядати конкретну справу. Цей принцип закріплений у статтях 125 і 129 Конституції України та деталізований у Законі України «Про судоустрій і статус суддів» [1; 2].

В умовах режиму воєнного стану забезпечення стабільності судової системи неможливе без механізму зміни територіальної підсудності – спеціального процесуального інструменту, покликаного гарантувати безперервність правосуддя у разі втрати можливості здійснювати судочинство за місцем постійної дислокації суду.

Правові засади зміни територіальної підсудності визначені низкою нормативно-правових актів: Конституцією України, Законом України «Про судоустрій і статус суддів», Законом України «Про правовий режим воєнного стану», а також процесуальними кодексами України.

Рішення про зміну підсудності не обмежують процесуальних прав сторін, проте на практиці виникають труднощі із забезпеченням комунікації,

передачею матеріалів справ і повідомленням учасників процесу. Верховний Суд і Державна судова адміністрація України у 2022–2024 рр. ухвалили сотні рішень про зміну підсудності судів у Донецькій, Луганській, Запорізькій, Херсонській та інших областях, що свідчить про масштабність цього процесу.

Поряд із цим у зв'язку із розширенням повноважень Верховного Суду в умовах режиму воєнного стану були запропоновані зміни до процесуальних кодексів, спрямовані на цифровізацію судочинства, спрощення процедур і забезпечення безперервності розгляду справ навіть у разі евакуації або пошкодження будівель судів [3].

Вважаємо за необхідне визначити основні підстави для зміни територіальної підсудності: знищення або пошкодження будівель судів через бойові дії; окупація або тимчасова втрата контролю над територією; відсутність суддів та персоналу суду; загроза життю учасників судового процесу; порушення логістики, зв'язку або енергопостачання. Ілюстрацією цього є численні розпорядження Голови Верховного Суду, якими змінено підсудність судів Донецької, Луганської та Херсонської областей [4; 5; 6; 7]. Такі рішення ґрунтуються на ст. 147 Закону «Про судоустрій і статус суддів» і покликані гарантувати продовження розгляду справ.

Відповідно, протягом 2023–2025 років розпочато активне впровадження Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи (далі – ЄСІТС), що дало змогу зберігати електронні матеріали справ і здійснювати дистанційні судові засідання навіть після зміни підсудності.

Утім доцільно виокремити низку проблемних аспектів. Насамперед, відсутня єдина процедура, оскільки ст. 147 Закону лише визначає повноваження, але не встановлює чітких строків і порядку дій органів судової влади. Крім того, спостерігається недостатня правова визначеність для сторін, адже учасники процесу часто не поінформовані належним чином про зміну підсудності, що порушує принцип змагальності. Існує також проблема нерівномірного розподілу навантаження між судами: суди

приймаючих регіонів перевантажені тисячами «переміщених» справ. Не врегульовано процедуру повернення підсудності після деокупації територій. Додаткові труднощі пов'язані зі збереженням і передачею матеріалів справ, особливо у паперовій формі, а також із недостатньою цифровізацією процесуальних процедур і обмеженим доступом до ЄСІТС у прифронтових зонах.

Кожна із окреслених проблем потребує окремого розгляду та детального дослідження. Серед основних напрямів оптимізації механізму зміни територіальної підсудності можна запропонувати такі: прийняття окремого нормативно-правового акта, який визначатиме порядок ініціювання, прийняття, виконання й повернення рішень про зміну підсудності; створення системи «резервних судових округів», які можуть тимчасово виконувати функції переміщених судів (за зразком Польщі та Литви); цифровізація судочинства, а саме повне впровадження електронного суду, відеоконференцій, автоматичного повідомлення сторін; автоматизований моніторинг судового навантаження, що дозволить рівномірно розподіляти справи; гарантії безпеки та соціального захисту суддів і працівників судів, переміщених у безпечні регіони; підвищення публічності та інформованості населення, зокрема створення онлайн-карти підсудності судів у межах порталу «Судова влада України».

Отже, зміна територіальної підсудності справ в умовах воєнного стану є одним із ключових інструментів підтримання стабільності судової системи та забезпечення доступу до правосуддя. Вона засвідчила адаптивність української судової влади та її здатність ефективно функціонувати навіть у кризових умовах. Водночас наявні прогалини у правовому регулюванні потребують подальшої систематизації, цифровізації та уніфікації підходів. Удосконалення цього механізму є необхідною умовою зміцнення принципу верховенства права, гарантією дотримання прав людини та запорукою сталого функціонування держави навіть у період воєнних викликів.

Список використаних джерел:

1. Конституція України від 28 червня 1996 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр/conv#Text (дата звернення: 30.10.2025).

2. Про судоустрій і статус суддів. Закон України від 02.06. 2016 № 1402-VIII. URL: https://zakon. rada. gov. ua/laws/show/1402-19# Text (дата звернення: 30.10.2025).

3. Teremetskyi, V., Boiko, V., Malyshev, O., Seleznova, O., Kelbia, S. Electronic Judiciary in Ukraine: Problems of Implementation and Possible Solutions mazonia Investiga. 2023. Vol. 12. Issue 68. P. 33–42. https://doi.org/10.34069/AI/2023.68.08.3. URL: https://www.amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/2482

4. Про зміну територіальної підсудності судових справ в умовах воєнного стану: розпорядження Верховного Суду від 06.03.2022 № 1/0/9-22. URL: https://supreme.court.gov.ua/supreme/gromadyanam/terutor_pidsudnist/

5. Про зміну територіальної підсудності судових справ в умовах воєнного стану (Оріхівський районний суд Запорізької області): розпорядження Верховного Суду від 10.05.2022 № 29/0/9-22. URL: https://supreme.court.gov.ua/supreme/gromadyanam/terutor_pidsudnist/

6. Про зміну територіальної підсудності судових справ в умовах воєнного стану (Донецький апеляційний суд): розпорядження Верховного Суду від 22.07.2022 № 40. URL: https://supreme.court.gov.ua/supreme/gromadyanam/terutor_pidsudnist/

7. Про зміну територіальної підсудності судових справ судів Херсонської області: розпорядження Верховного Суду від 26.09.2022 № 52. URL: https://supreme.court.gov.ua/supreme/gromadyanam/terutor_pidsudnist/

Шопіна І. М., доктор юридичних наук, професор, професор кафедри адміністративно-правових дисциплін Львівського державного університету внутрішніх справ, м. Львів

ВЕКТОРИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ В ІНФОРМАЦІЙНІЙ СФЕРІ

Повномасштабна російська збройна агресія та тривале функціонування публічних інститутів у правовому режимі воєнного стану ініціювали кардинальні трансформації всієї системи виконавчої влади та наклали свій відбиток на управління інформаційною сферою. З огляду на те, що Конституція України [1] та Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [2] допускають тимчасове звуження певних громадянських прав і свобод, критично необхідним є пошук рівноваги між забезпеченням національної безпеки та збереженням засад демократії. Внаслідок цього, в інформаційній сфері в період дії воєнного стану постає низка складних викликів, які безпосередньо стосуються механізмів громадського нагляду за виконавчими структурами, системності державної комунікаційної стратегії та належної взаємодії з громадянським суспільством. Успішне подолання цих труднощів є ключовою передумовою для зміцнення демократичних завоювань та ефективної протидії руйнівному інформаційно-психологічному впливу країни-агресора.

Проведення російським агресором інформаційно-психологічних операцій проти Української держави триває вже більше трьох десятиліть і активно продовжується після набуття збройною агресією держави-терориста повномасштабного характеру. Нині ціна помилки в інформаційній сфері є надзвичайно високою – будь-які відомості та дані активно використовуються противником для розвідування позицій підрозділів Збройних Сил України та інших військових формувань, проведення шантажу на основі компрометуючої інформації, здійснення терористичних актів проти цивільного населення та об’єктів критичної інфраструктури.

Перед початком повномасштабної російської збройної агресії наша держава знаходилася на піку розвитку цифровізації процесів взаємодії громадянина і держави, а також діяльності органів публічної влади. Не зважаючи на певні недоліки системи «Дія», а також єдиних та державних реєстрів (переважно пов'язаних із їх вразливістю до витоку персональних та інших даних), можна констатувати, що Україна вийшла на одне з перших місць в Європі у сфері цифрової трансформації органів публічного адміністрування. Єдина судова інформаційно-телекомунікаційна система, яка включає у тому числі й підсистему «Електронний суд», дозволила зробити великий крок уперед на шляху підвищення доступності правосуддя. Цифровізація сфери публічних послуг підвищила зручність та інклюзивність користування ними для громадян, а також сприяла зниженню корупційних ризиків у найбільш чутливих сферах правовідносин. Навіть після 2022 року цифровізація відносин між громадянином і державою не стала на паузу: за рейтингом Online services Index, міжнародного дослідження E-Government Development Index, що оцінює 193 країни світу, Україна займає 5 місце за рівнем розвитку цифрових державних послуг. У 2018-му році Україна була в цьому рейтингу на 102-му місці. Так за шість років країна перетнула 97 позицій і посіла 5 місце [3].

Широкомасштабна збройна російська агресія проти України вимагала ефективної адаптації усіх державних інституцій до функціонування в режимі воєнного стану. В умовах значних трансформацій у системі публічного управління демократичної правової держави вирішальне значення має прозоре правове упорядкування всіх згаданих процесів. Це зумовлено тим, що кожен суб'єкт правовідносин – як фізична, так і юридична особа – має отримувати доступну та чітку інформацію про корективи у своєму юридичному становищі та обсязі гарантованих йому прав.

Для вдосконалення роботи органів виконавчої влади в інформаційній сфері під час воєнного стану видається за потрібне законодавчо встановити критерії та вичерпний список інформаційних прав і свобод, обмеження яких

є допустимим у цей період, враховуючи необхідність дотримання рівноваги між інтересами національної безпеки та принципами прозорості й відкритості публічної інформації.

Необхідно також підвищити системність, послідовність і цілеспрямованість державної інформаційної політики, зокрема через оновлення та пристосування Стратегії інформаційної безпеки до реалій тривалого та високоінтенсивного збройного конфлікту. До оновленої Стратегії слід включити створення адресних програм інформаційної підтримки громадян України, які перебувають за кордоном, для збереження їхнього зв'язку з Батьківщиною та стимулювання майбутнього повернення.

Окрему увагу слід приділити інформаційній підтримці українців на тимчасово окупованих територіях. Потребує правового врегулювання питання використання безпечних і альтернативних каналів зв'язку з ними, а також визначення відповідального органу виконавчої влади, який матиме обов'язок систематично інформувати громадян на окупованих територіях про найбезпечніші маршрути для евакуації. Крім того, нагально необхідно посилити заходи, спрямовані на запобігання індоктринації українських дітей та молоді.

Список використаних джерел:

1. Конституція України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

2. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 28. Ст.250.

3. Кінша Д. Україна посідає 5 місце у світі за розвитком цифрових держпослуг. URL: https://surl.li/payofz (дата звернення 29.10.2025).

Ярошович В.І. канд. наук з держ. упр., викладач кафедри публічного управління та адміністрування
Яцунова Г.І. здобувачка другого (магістерського) рівня освіти, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ПРОЄКТНЕ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ІНІЦІАТИВАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКОЇ АКТИВНОСТІ МОЛОДІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІ

Проєктне управління освітніми ініціативами є важливим інструментом формування громадянської активності молоді в умовах євроінтеграції. Сучасна Україна потребує системного підходу до виховання активних громадян, здатних брати участь у суспільному та політичному житті. Реалізація освітніх проєктів сприяє розвитку навичок самостійного прийняття рішень та командної взаємодії. Впровадження європейських стандартів у проєктне управління забезпечує прозорість, підзвітність та демократичні принципи у виховних процесах.

Залучення молоді до освітніх і соціальних проєктів підвищує рівень її громадянської свідомості та формує активну позицію у суспільстві. Проєктне управління дозволяє чітко планувати діяльність, контролювати ресурси та оцінювати результати програм. Ефективна організація таких ініціатив сприяє розвитку компетентностей, необхідних для участі у євроінтеграційних процесах. Саме через системну роботу з освітніми проєктами формується активне, відповідальне та соціально свідоме покоління.

Проєктне управління у сфері освіти дозволяє системно організовувати освітні ініціативи, встановлювати чіткі цілі та контролювати ресурси для їх досягнення. Воно передбачає планування, моніторинг і оцінку ефективності проєктів, що забезпечує досягнення результатів у вихованні молоді [1, с.178].

Акцент робиться на інтеграцію демократичних принципів, таких як

прозорість, підзвітність та участь громадськості. Такий підхід підвищує довіру молоді до державних та громадських інститутів.

Освітні проєкти формують у молоді критичне мислення, відповідальність та навички співпраці у команді. Досвід реалізації подібних ініціатив у європейських країнах доводить ефективність проєктного підходу у вихованні активних громадян. Для України це є важливим елементом євроінтеграційного процесу, адже він сприяє адаптації до європейських стандартів освіти та соціальної активності.

Значна увага у проєктному управлінні приділяється фінансовому забезпеченню та ефективному використанню ресурсів. Планування бюджету та прозорий контроль витрат забезпечують довіру до проєктів та гарантують досягнення поставлених цілей. Крім того, фінансування освітніх ініціатив через державні, муніципальні та міжнародні гранти стимулює активну участь молоді. Ефективний фінансовий механізм дозволяє масштабувати успішні практики та поширювати їх на інші регіони країни.

Впровадження цифрових технологій у проєктне управління освітніми ініціативами відкриває нові можливості для залучення молоді. Онлайн-платформи, електронні опитування, навчальні ресурси та сервіси для колаборації сприяють інтерактивності й відкритості процесів. Використання сучасних технологій підвищує ефективність комунікації між учасниками проєктів та адміністраторами, створюючи умови для активного залучення молоді.

Оцінка результатів освітніх проєктів є невід’ємною частиною проєктного управління. Використання кількісних та якісних показників дозволяє визначити рівень формування громадянської активності та соціальної компетентності молоді. Регулярний моніторинг та зворотний зв’язок дають змогу коригувати проєкти та підвищувати їхню ефективність. Такий підхід забезпечує сталість результатів та позитивний вплив на розвиток молодіжного потенціалу.

Розвиток партнерств між навчальними закладами, місцевою владою та громадськими організаціями є ключовим елементом успіху проєктів, спільна робота дозволяє поєднати ресурси, обмінятися досвідом та реалізувати комплексні ініціативи. Молодь отримує практичні навички організації подій, ведення проектної документації та командної роботи [2]. Це сприяє формуванню активної громадянської позиції та готовності брати участь у суспільному житті.

Інтеграція проєктного управління у навчальний процес сприяє формуванню культури відповідальності та самостійності у студентів. Вони навчаються планувати діяльність, оцінювати ризики та досягати конкретних результатів. Освітні ініціативи в умовах євроінтеграції допомагають підвищити соціальну активність молоді та формують критично мислячих громадян. Такі проєкти стають платформою для розвитку лідерських якостей та впровадження демократичних цінностей у повсякденне життя.

Впровадження проєктного управління в освітні ініціативи дозволяє ефективно формувати громадянську активність молоді в умовах євроінтеграції. Такий підхід забезпечує системність у діяльності, прозорість процесів та активне залучення студентів до ухвалення рішень. Використання сучасних технологій, партнерство навчальних закладів із громадськими організаціями та державними структурами сприяє розвитку практичних навичок та відповідальності у молоді. Це створює передумови для формування активних та соціально відповідальних громадян.

Систематичне застосування освітніх ініціатив на основі проєктного підходу сприяє сталості результатів та підвищенню ефективності виховної роботи. Регулярний моніторинг, оцінка результатів та адаптація проєктів до потреб молоді забезпечують їхню практичну цінність. Реалізація ініціатив у межах євроінтеграційних стандартів формує критичне мислення, лідерські якості та демократичну свідомість. Це підготовлює молодь до активної участі у суспільному житті та розвитку демократичної держави.

Список використаних джерел:

1. Чернишова В. Ю. «Адміністративно-правове регулювання виховання молоді України в сучасних умовах». Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. № 4 (2022). С. 176-180.

2. Найда І. В. Фінансовий механізм як складова державного регулювання національно-патріотичного виховання. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. № 6, 2022. С. 69-73.

Войтенко О.В., здобувач другого(магістерського)рівня вищої освіти спеціальності 292 Правоохоронна діяльність, факультету бізнесу і права, Херсонський державний університет

ІСТОРИЧНИЙ РОЗВИТОК LEX SPECIALIS У СФЕРІ ЗАХИСТУ ВІЙСЬКОВОПОЛОНЕНИХ

Правовий режим поводження з особами, які потрапили у владу супротивної сторони в контексті збройного конфлікту, являє собою історично архаїчну, але водночас прогресивно динамічну підгалузь міжнародного гуманітарного права. Цей режим функціонує як спеціальний закон (lex specialis) стосовно загального міжнародного права. Застосування принципу спеціального закону означає, що у випадку виникнення колізії між загальною правовою нормою та спеціальною нормою, остання має пріоритет у регулюванні конкретної ситуації, оскільки забезпечує більш детальне та цільове регулювання, замінюючи або витісняючи застосування загальної норми. Еволюційна траєкторія цієї сфери юриспруденції детермінована безперервною діалектичною напругою між двома фундаментальними концептами: імперативним принципом гуманності (principium humanitatis) та доктриною військової необхідності (necessitas militaris). Саме поступове, хоча й нелінійне, утвердження етичних та правових обмежень над необмеженим застосуванням сили у збройних конфліктах стало фундаментом для формування чинних міжнародних стандартів захисту прав військовополонених. На думку М.В. Грушко «норми щодо поводження з полоненими виникали і формувались у різних регіонах та залежали від соціально-економічних, культурних та релігійних традицій» [1, с. 7]. Авторка у своїй дисертації стверджує, що процес становлення правил поводження з військовополоненими охоплював декілька історичних стадій, які можуть простежується через шість ключових історичних етапів (назва етапів введена автором цього тексту – О.В., як доповнення до позиції дисертантки): 1) в додержавному (первісно-племінному) періоді регулювання міжплемінних

конфліктів ґрунтувалося на мононормах (звичаях та обрядах), де полонені розглядалися крізь призму фізичної сили; 2) стародавній період (епоха локального міжнародного права) ознаменувався набуттям військовополоненими економічної цінності як рабів, що забезпечило їм збереження життя та виникненням перших регіональних норм, що закладали основи гуманного ставлення до них; 3) в античний період інститут рабства для військовополонених було закріплено на нормативному рівні, хоча з'явилася також практика їх викупу та обміну, при цьому воєнна практика (особливо римська), часто ігнорувала гуманні доктрини поводження з полоненими; 4) середньовіччя стало переломним етапом, оскільки система рабства була витіснена системою викупу (особливо для еліти) та обміну, що відбувалося під впливом релігійних поглядів та лицарських кодексів, сприяючи появі перших двосторонніх договірних норм; 5) в ранній Новий час (XVI – кінець XVIII століття) сутність полону кардинально змінилася, оскільки військовополонений став розглядатися як військовослужбовець, який тимчасово перебуває під захистом держави, яка його полонила, що призвело до поширення двосторонніх угод та першого національного законодавчого закріплення принципу гуманності цій сфері; 6) етап підготовки до кодифікації міжнародного права (середина XIX ст.) завершив процес, створивши підґрунтя для загальновизнаного розмежування комбатантів та некомбатантів і заклавши основу для сучасного міжнародного гуманітарного права через вирішальне зближення потреби та готовності держав до універсального договірного регулювання воєнного полону [2,с. 13-26].

Подальший розвиток правового механізму захисту військовополонених охоплює два ключові етапи, починаючи з другої половини XIX ст.: 1. Етап кодифікації міжнародного права (друга половина XIX ст.) відмічається розробкою національних актів (наприклад, Кодекс Лібера 1863 р. у США), що стали однією з найперших кодифікацій правил захисту військовополонених. Кульмінацією цього етапу було прийняття

Гаазької конвенції закони та звичаї війни 1899 р., яка вперше на міжнародному рівні закріпила принцип, згідно з яким військовополонені перебувають під владою ворожого уряду, а не окремих осіб, та мають право на гуманне поводження. 2. Етап універсалізації та спеціалізації міжнародного гуманітарного права (початок XX ст.), продовжила цей процес, зокрема, Друга Гаазька конференція 1907 р. уточнила норми щодо полонених, а Женевська дипломатична конференція 1929 р. прийняла Конвенцію про поводження з військовополоненими 1929 р, яка стала першим спеціалізованим міжнародним договором, що уніфікував та систематизував усі правила поводження з полоненими, фактично створивши їхній перший міжнародний кодекс і надавши реальні правові гарантії, що слугували важливим бар'єром проти жорстокості, зокрема під час Другої світової війни.

Сучасний етап розвитку правового режиму поводження з військовополоненими (з 1949 р. по теперішній час) є епохою універсалізації та спеціалізації міжнародного гуманітарного права, який, будучи каталізованим досвідом Другої світової війни, закріпив імперативні норми Женевських конвенцій 1949 року та Додаткових протоколів 1977 року, що кардинально розширили і деталізували захист осіб у полоні як у міжнародних, так і в неміжнародних збройних конфліктах.

Інший підхід до періодизації розвитку правового режиму захисту військовополонених у = XIX-XX ст.ст. зауважують у своїх дослідженнях А.О. Гавловська та В.М. Стратонов, які визначають, що розвиток міжнародного гуманітарного права у сфері захисту прав військовополонених наприкінці XIX та протягом XX ст. був поступовим і відбувався через такі три ключові етапи: I етап – ранні концепції захисту військовополонених (Гаазькі конвенції 1899 р. та 1907 р.) вперше на міжнародному рівні встановив базові правила поводження з військовополоненими; II етап – комплексний правовий захист (Конвенції 1929 р. та 1949 р.), який закріпив всеохоплюючий механізм правового захисту, що включав заборону катувань і примусової праці, та деталізовані вимоги щодо утримання полонених; III

етап – розширення захисту військовополонених на неміжнародні збройні конфлікти (Додаткові протоколи 1977 р.), забезпечив суттєве розширення сфери захисту на випадки неміжнародних збройних конфліктів, що є важливим кроком в універсалізації гуманітарних стандартів.

Отже. багатовимірна еволюція правового режиму поводження з військовополоненими відбулася шляхом трансформації архаїчних мононорм у розгалужену систему міжнародно-правових стандартів. Цей процес був зумовлений діалектичною напругою між імперативним принципом гуманності та доктриною військової необхідності, що забезпечило поступове формування обмежень у застосуванні сили та гуманізацію воєнної практики. Узагальнений історичний аналіз свідчить про послідовний перехід від локальних звичаєвих правил, які надавали полоненим економічної цінності (рабство, викуп), до універсальних договірних норм, які кардинально змінили статус полоненого, визнавши його військовослужбовцем під захистом уряду. Кульмінацією цієї еволюції стало закріплення Женевських конвенцій 1949 року та Додаткових протоколів 1977 року, що забезпечили комплексну модель правового захисту, яка поширюється як на міжнародні, так і на неміжнародні збройні конфлікти.

Список використаних джерел:

1. Грушко М.В. Становлення та специфіка міжнародно-правового режиму військовополонених: Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук: спец. 12.00.11 «Міжнародне право». Одеса: Національний університет «Одеська юридична академія». 2015. 22 с.

2. Грушко, М. В. (2015). Становлення та специфіка міжнародно-правового режиму військовополонених (Дис. канд. юрид. наук: 12.00.11 «Міжнародне право»). Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса. 287 с. URL: https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fdabc7dd-8ffa-47ff-a1a1-af86e28c53d2/content (дата звернення: 11.09.2025)

3. Грига М.А. Окремі аспекти історія становлення правого режиму військового полону. Актуальні проблеми нормативно-правового визначення статусу військовополонених: матеріали міжвідом.наук.-практ. конф. (Київ, 10 листоп. 2022 р.) / [редкол.:С. С. Чернявський, Є.Ю. Бараш, В. В. Корольчук]. Київ. Нац. акад. внутр. справ, 2022.. С.53-56. URL:

https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6d35fea7-9b93-44f2-913f-f579632dac93/content (дата звернення: 12.09.2025)

4. Женевська конвенція про поводження з військовополоненими: ООН від 12.08.1949 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_153#Text (дата звернення: 13.09.2025)

5. Гавловська А.О., Стратонов В.М. Гендерний вимір військових злочинів: правовий аналіз порушень прав українських жінок у російському полоні. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. № 3 (2025). С. 104-110. URL: https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/942/866 (дата звернення: 16.09.2025)

Аліна Олександрівна Гавловська, к.ю.н., доц., завідувачка кафедри національного, міжнародного права та правоохоронної діяльності факультету бізнесу і права, Херсонський державний університет

ІНФАНТИЦИД, ЯК ФОРМА ГЕНДЕРНО ЗУМОВЛЕНОГО НАСИЛЬСТВА

Інфантицид, як форма гендерно зумовленого насильства, становить складне багатоаспектне явище, що поєднує у собі соціальні, культурні, правові та психологічні чинники, які формують ризики для життя і розвитку дитини в умовах гендерної нерівності. У науковій доктрині інфантицид визначають як умисне позбавлення життя новонародженої дитини, проте сучасний підхід до його правової та соціальної природи вимагає ширшого бачення, з огляду на те, що в окремих суспільствах мотиви такого діяння безпосередньо пов’язані з гендерними стереотипами, дискримінаційними практиками та патріархальними суспільними нормами, які зумовлюють нерівну соціальну цінність дітей залежно від їх статі. Адже, багатьох культурах історично сформувалася традиція, за якої народження дівчат вважається менш бажаним, що призводить до системного нерівного ставлення, обмеження доступу до ресурсів та репродуктивного контролю над жінками (Китай, Індія, В'єтнам, Пакистан, Афганістан, Бангладеш, Азербайджан, Вірменія, Грузія, Непал). Зокрема, як зауважує Т.Л.Сироїд, інфантицид є однією з найбільш радикальних і небезпечних форм гендерно вмотивованих злочинів, що мають системну природу та виникають на ґрунті глибоко вкорінених дискримінаційних практик і патріархальних норм [1].

У контексті прав людини інфантицид становить грубе порушення права на життя і гідність дитини, а також відображає структурну нерівність, у межах якої жінки часто позбавлені свободи приймати рішення щодо власної репродуктивної поведінки. У багатьох випадках жінки, які вдаються до інфантициду, перебувають під впливом фізичного та психологічного

примусу, соціального остракізму, економічної залежності, домашнього насильства чи загрози покарання за позашлюбні стосунки або сексуальні злочини, вчинені проти них. Таким чином, інфантицид може бути не лише умисним злочином щодо дитини, а й наслідком системного насильства над самою жінкою, яка опиняється у ситуації крайньої вразливості та відсутності соціальної підтримки, адже, у суспільствах із низьким рівнем гендерної рівності жінки нерідко стикаються з примусовими шлюбами, шантажем, погрозами насильства, а також культурно-релгійними вимогами народжувати дітей певної статі. У таких умовах інфантицид набуває характеру соціально детермінованого явища, пов’язаного з відтворенням дискримінаційних культурно-релігійних норм.

Гендерно-селективне дітовбивство, яке виходить за межі класичного інфантициду, скоєного матір'ю у післяпологовому стані, становить собою найжорстокішу форму гендерної дискримінації, реалізовану через фізичне знищення дитини, найчастіше жіночої статі, з боку інших членів родини або спільноти. Ця практика, була поширена історично (у стародавні часи в Греції, ї Римі і Китаї) та існує сьогодні в деяких регіонах світу, де панує глибоко вкорінений патріархальний культ сина (зокрема, Південна Азія та певні райони Китаю), є прямим наслідком сприйняття дівчаток як економічного тягаря через інститут посагу, відсутність спадкових прав та нездатність забезпечити батькам підтримку в старості. Кримінально-правова кваліфікація такого діяння є умисним вбивством, яке має бути обтяжене ознакою особливої жорстокості та дискримінаційного мотиву, оскільки злочин вчиняється проти найбільш вразливої категорії жертв – новонароджених або малолітніх дітей, виключно на підставі їхньої статі. Таким чином, це явище є апогеєм структурного насильства, де гендерна нерівність перетворюється на незворотне фізичне знищення дівчаток за гендерною ознакою. На відміну від інфантициду, де мотив часто лежить у площині страху та відчаю ізольованої матері, гендерно-селективне дітовбивство характеризується холодним, раціональним розрахунком,

спрямованим на «оптимізацію» сімейних ресурсів згідно з патріархальними вимогами суспільства та виступає індикатором неефективності правових і соціальних інститутів у забезпеченні рівності та захисті прав дитини.

Ще однією формою гендерно-зумовленого насильства, що має ту ж саму патріархальну першопричину, що й інфантицид, є селективні аборти, як форми умисного переривання вагітності на підставі небажаної статі плода (переважно жіночої), що спричиняює штучний демографічний дисбаланс та знецінення жіночого життя в суспільстві. Так, за даними Forbes Women відмічається тривожна глобальна демографічна тенденція – зростання дисбалансу співвідношення статей при народженні (далі – СПН) на користь хлопчиків у низці країн, що є прямим наслідком практики селективних абортів за гендерною ознакою. Практика селективних абортів, зафіксована у 12 країнах, є критичним індикатором глибокої та стійкої гендерної нерівності, яка, використовуючи технологічний прогрес, призводить до штучного демографічного дисбалансу, що тягне за собою низку негативних наслідків, включаючи підвищення рівня організованої злочинності та торгівлі людьми, дестабілізацію шлюбного ринку і зростання соціальної напруги внаслідок значного дефіциту жінок у популяції, що в сукупності створює загрозу довгостроковій соціальній стійкості та демографічній безпеці уражених регіонів. Історично стабільне природне співвідношення, що становить приблизно105 хлопчиків на 100 дівчаток, було порушено з 1970-х років, що корелює з широким впровадженням технології ультразвукового дослідження, яка дозволила безпечно визначати стать плода на ранніх термінах вагітності. Науковий аналіз даних за 1950-2017 рр. підтверджує, що найбільший внесок у цю глобальну кризу внесли такі країни, як Китай (11,9 мільйона) та Індія (10,6 мільйона) – сумарно 22,5 мільйона ненароджених дівчат, а також Азербайджан, Вірменія та Грузія, де спостерігається значне відхилення від природного СПН, особливо серед третіх та наступних дітей [2]. Селективні аборти, по суті, замінили історичні, більш жорстокі форми гендерної дискримінації, такі як жіночий інфантицид

(поширений у Давній Греції, Римі, Китаї) та дискримінація у догляді, харчуванні та медичному забезпеченні, що призводило до менших шансів на виживання дівчаток. Влада низки країн, зокрема Китаю та Індії, запровадила законодавчі заборони на визначення статі та селективні аборти, однак прогнози (наприклад, для Індії до 2030 р. очікується близько 6,8 мільйона ненароджених дівчат) свідчать про те, що ці заходи не повністю зупинили практику селективних абортів, яка латентного характеру.

Таким чином, інфантицид як форма гендерно зумовленого насильства є не лише кримінально караним порушенням права на життя, але й індикатором глибших соціальних дисбалансів, що відображають нерівність між чоловіками і жінками та недостатність системних заходів із захисту прав жінок і дітей. Його подолання потребує комплексного міждисциплінарного підходу, який передбачає правову, соціальну, освітню та культурну трансформацію, спрямовану на утвердження рівності, поваги до людської гідності і недопущення насильства, що виникає на ґрунті гендерної нерівності.

Список використаних джерел:

1. Сироїд Т.Л. Концепція гендерно вмотивованих злочинів у міжнародному праві. Науковий вісний Ужгородського національного університету,2024.С. 249-258.
2. Мамренко В.У світі народжується менше дівчат: дослідження. Українки. https://ukrainky.com.ua/u-sviti-narodzhuyetsya-menshe-divchat-doslidzhennya/

Рарицька В.Б., к.ю.н, перший проректор Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»

ВПРОВАДЖЕННЯ «SMART AGRICULTURE» ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УКРАЇНІ

Аграрний сектор України традиційно є однією з фундаментальних складових національної економіки, забезпечуючи значну частку ВВП, експорту та світової продовольчої безпеки. Масштабна військова агресія рф проти Україниа її руйнівні наслідки для нашої держави, які включають знищення матеріально-технічної бази, забруднення ґрунтів і земель, порушення логістичних ланцюгів та виведення з обігу значних площ сільськогосподарських угідь, ставлять перед державою винятково складне завдання післявоєнного відновлення, в т.ч. і аграрного сектору. У цьому контексті реалізація принципу «BuildBackBetter/Відбудувати краще» вимагає не просто відновлення довоєнного стану агросектору України, а й кардинальної модернізації та підвищення стійкості сільськогосподарської галузі у майбутньому. Ключовим стратегічним напрямом цієї модернізації може стати впровадження концепції «SmartAgriculture» («Розумне сільське господарство»), що забезпечить підвищення ефективності, екологічної відповідальності та конкурентоспроможності українського агросектору на глобальному ринку.Використання при веденні агробізнесу вказаної концепції є невід’ємною складовою системноїцифровізаціїагросектору, яка є критично важливою у контексті втратиабодеградації ґрунтів через військовідії;необхідності відновлення зруйнованої інфраструктури;підвищення без пекових стандартів роботи на замінованих територіях.

З початку широкомасштабного вторгнення та спричинених ним наслідків для агросектору міжнародні організації, зокрема Продовольча та сільськогосподарська організація Об’єднаних Націй (FAO) та Світовий банк

у своїх аналітичних звітах «Стійкі агропродовольчі системи в умовах криз та післяконфліктного відновлення (2023) [1], Оцінка швидких пошкоджень та потреб України (RDNA4)(2022-2024) [2] неодноразово наголошують на необхідності швидкого відновлення виробництва продовольства через застосування цифрових технологій, точного землеробства та систем моніторингу. Важливу роль цифровізації у процесі відновлення та досягнення цілей сталого розвитку відзначають як закордонні, так і вітчизняні науковці. Так, у своїх дослідженнях, присвячених діджиталізації агросектору та розумного фермерства Л. Клеркс, Е. Якку, П. Лабарт [3], Ель Біла́лі Г.Аллагярі М.С. [4] привертають увагу до важливості цифровізації агросектору, яка здатна кардинально трансформувати сільське господарство. О.В. Гера підкреслює, що «Результатом упровадження інновацій є підвищення урожайності, покращення агрохімічних властивостей ґрунту, економія фінансових затрат завдяки оптимальному використанню насіннєвого матеріалу, добрив, засобів захисту рослин та пального» [5, с.12].Водночас, науковці наголошують на викликах, зумовлених її впровадженням, яке є неоднорідним, залежним від інституційних умов, готовності фермерів, інфраструктури та політик підтримки.

«SmartAgriculture» являє собою комплексну парадигму управління сільськогосподарським виробництвом, яка базується на використанні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для збору, обробки та аналізу даних, що забезпечує прийняття точних, своєчасних та науково обґрунтованих рішень. Основною метою є оптимізація використання ресурсів, мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище та максимізація прибутковості і врожайності. А впровадження «SmartAgriculture» у післявоєнне відновлення агросектору набуває особливого значення, оскільки в ході російсько-української війни було знищено або пошкоджено значну частину сільськогосподарської техніки, інфраструктури, також, за попередніми оцінками, близько 20% посівних площ є недоступними для сільськогосподарських робіт через забруднення

вибухонебезпечними залишками війни, що вимагає високоточних та ресурсоефективних рішень для підвищення врожайності та мінімізації ризиків на розмінованих територіях.

«SmartAgriculture», зокрема використання безпілотних літальних апаратів, супутникового моніторингу та геоінформаційних систем, стають незамінним інструментом для первинного обстеження та дистанційного оцінювання збитків на деокупованих територіях, що дозволяє оперативно ідентифікувати безпечні для обробки ділянки, визначити ступінь забруднення та розробити індивідуалізовані карти відновлення земельних ділянок. На цьому етапі, точність даних, які надають технології, значно пришвидшує початок відновлювальних робіт, мінімізуючи ризики для життя людей і техніки. Як слушно зауважує Д.П. Саулко «цифрова трансформація аграрних практик за допомогою смарт-інструментів, таких як точного землеробства (GPS-навігації, дронів), інтернет речей (сенсорів, датчиків, автоматизованих систем зрошення), BigData та аналітики, автоматизовані процеси, сприяє зниженнювитрат і підвищенню врожайності» [6]. Наприклад, Мережа LoRaWAN (на основі технології інтернет речей) була оперативно розгорнута на полях Agromino біля міст Білої Церкви та Харкова, де 48 датчиків ELKO EP, інтегрованих в IoTUkraine, збирають дані про стан ґрунту та погоди, а платформа CleverFarm надає фермерам супутникову аналітику та прогнози для оперативного реагування на потенційні проблеми [7].

Крім того, «SmartAgriculture» є прямим втіленням принципу «BuildBackBetter/відбудувати краще, ніж було», оскільки відновлені виробничі потужності та процеси мають бути значно якіснішими, ніж ті, що існували до війни. Замість відбудови застарілих інфраструктурних рішень та технологічних процесів, Україна отримує шанс перескочити кілька етапів еволюції агросектору, одразу інтегруючи найбільш передові світові практики в цій сфері. Зокрема,це може включати в себе використання точного землеробства (PrecisionAgriculture), яке дозволяє вносити добрива, засоби

захисту рослин та насіння нерівномірно, а строго відповідно до потреб конкретної мікроділянки поля, виявлених за допомогою сенсорів, супутникових знімків та програмних алгоритмів, що в свою чергусприяє суттєвій економії дорогих ресурсів та є критично важливо в умовах обмежених фінансових можливостей післявоєнного періоду. Також, впровадження «SmartAgriculture» є невід'ємною частиною концепції «BuildBackGreener/відбудувати більш екологічно», оскільки точне землеробство за своєю суттю є ресурсоефективним, що є критично важливим для інтеграції України до європейських екологічних стандартів, зокрема в контексті EuropeanGreenDealта стратегій «FarmtoForkstrategy» («з лану до столу»).

Впровадження «SmartAgriculture» виступає критичним чинником для післявоєнного відновлення агросектору, забезпечуючи продовольчу безпеку та економічну стійкість, підвищує передбачуваність врожаїв і дозволяє проактивно управляти ризиками, мінімізуючи втрати, що є особливо важливим в умовах геополітичної невизначеності та гібридних загроз. З економічної точки зору, оптимізація виробничих процесів забезпечує синхронне збільшення врожайності та якості при одночасному зниженні операційних витрат, підвищуючи конкурентоспроможність українських виробників на міжнародних ринках, прискорюючи відновлення експортного потенціалу.

Реалізація концепції «SmartAgriculture» як ключового елемента післявоєнної модернізації аграрного сектору потребує першочергового нормативно-правового забезпечення. Зокрема, необхідно здійснити адаптацію національного законодавства відповідно до вимог цифрової трансформації та європейських стандартів (EuropeanGreenDeal, «FarmtoForkstrategy»), що включає розробку та імплементацію правових актів, які б регулювали обіг та захист агрономічних даних (BigData), забезпечували правову рамку для функціонування IoT-систем, а також встановлювали технічні стандарти для інтероперабельності обладнання та

платформ. Особлива увага має бути приділена законодавчому стимулюванню інвестицій у високоточні технології, зокрема через податкові пільги, механізми пільгового кредитування та програми фінансової підтримки малих і середніх агровиробників для придбання Smart-обладнання. Встановлення регуляторних механізмів для екологічного моніторингу та сертифікації виробництва на основі даних точного землеробства є критично важливим для інтеграції української агропродукції у високомаржинальні європейські ланцюги постачання, відповідаючи принципу «BuildBackGreener».

Ефективна імплементація «SmartAgriculture» вимагає посилення інституційного потенціалу та створення відповідної інфраструктури. Ключовим напрямом якого є формування єдиної національної платформи агрономічних даних (BigDataPlatform), яка б акумулювала інформацію від державних реєстрів, супутникового моніторингу та IoT-датчиків, забезпечуючи надання аналітичних та прогнозних сервісів для фермерів. Необхідно інституційно зміцнити співпрацю між державним сектором, науково-освітніми установами та приватним технологічним сектором для розробки локалізованих рішень і забезпечення підготовки кваліфікованих кадрів (наприклад, агрономів-аналітики, фахівці з ГІС та дронів). Крім того, інституційне забезпечення включає міжнародну координацію та залучення технічної допомоги і фінансування від партнерів (зокрема ЄС, G7) для масштабного розмінування та подальшого цифрового картографування сільськогосподарських угідь, як це передбачено принципом «BuildBackBetter/Відбудувати краще», що,на нашу думку, забезпечить швидке та безпечне повернення виведених з обігу земель до продуктивного використання.

Список використаних джерел:

1. Food and Agriculture Organisation of the United Nations. Resilient Agrifood Systems in Crisis and Post-Conflict Contexts. 2023. URL: https://doi.org/10.4060/cc6662en. (дата звернення: 18.10.2025)

2. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessments (RDNA4). 2022-2024. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P180174-ca39eccd-ea67-4bd8-b537-ff73a675a0a8.pdf (дата звернення: 18.10.2025)

3. Klerkx, L., Jakku, E. and Labarthe, P. A Review of Social Science on Digital Agriculture, Smart Farming and Agriculture 4.0: New Contributions and a Future Research Agenda. NJAS: Wageningen Journal of Life Sciences, 90, 2019. P. 1-16.URL:https://doi.org/10.1016/j.njas.2019.100315(дата звернення: 18.10.2025)

4. El Bilali H, Allahyari M.S. Transition towards sustainability in agriculture and food systems: Role of information and communication technologies. Info Proc Agri, 2018. URL:https://doi.org/10.1016/j.inpa.2018.06.006 (дата звернення: 18.10.2025)

5. Гера О.В. Упровадження системи розумного фермерства в Україні. ScienceandEducation a NewDimension. NaturalandTechnicalSciences, VI(20), Issue: 172, 2018. С. 10-12. URL: https://seanewdim.com/wp-content/uploads/2021/04/Application-of-the-smart-farming-technologies-in-Ukraine-%D0%9E.-Gera.pdf (дата звернення: 18.10.2025)

6. Саулко Д.П. Трансформаційний потенціал старт-промисловості в аграрному секторі економіки України. Ефективна економіка. 2024. № 11. URL:https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5162/5208 (дата звернення: 18.10.2025)

7. SmartAgriculture (Розумне сільське господарство). Інтернет Речей Україна. URL: https://iot-ua.com/projects-ua/smart-agriculture-rozumne-silske-gospodarstvo/ (дата звернення: 18.10.2025)

Савицький В.В., аспірант ІІІ курсу спеціальності 081 «Право», Херсонський державний університет

АНАЛІЗ АМЕРИКАНСЬКОЇ ТА УКРАЇНСЬКОЇ МОДЕЛІ СПІВПРАЦІ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА І ДЕРЖАВИ

Дослідження американської моделі співпраці громадянського суспільства і держави у сфері підтримки ветеранів є актуальньою, особливо з огляду на масштабні виклики для України, пов'язані з соціальною інтеграцією та реабілітацією великої кількості військовослужбовців вумовахросійсько-української війни. Ефективність американської системи, яка характеризується глибокою інституціоналізацією партнерства між державними органами та потужним, історично сформованим третім сектором (ветеранськими організаціями, неприбутковими фондами та громадськими ініціативами), становить суттєву евристичну цінність. Аналіз цієї моделі дозволяє ідентифікувати найкращі практики щодо комплексного забезпечення ветеранів, включаючи медичну та психологічну реабілітацію, перекваліфікацію, працевлаштування та фінансову підтримку ветеранів. Дослідження дає змогу науково обґрунтувати механізми адаптації досвіду стратегічної взаємодії держави та громадськості (наприклад, у сферах спільного фінансування, волонтерства та адвокації) до українських реалій, що є необхідною передумовою для формування стійкої, прозорої та дієвої системи підтримки ветеранів, здатної забезпечити їхню успішну реінтеграцію і зміцнити соціальну довіру в умовах повоєнного відновленняУкраїни.

Сучасні дослідження взаємодії громадянського суспільства і держави у сфері підтримки ветеранів вказують на необхідності розвитку, в Україні, глибокої системи співпраці органів державної влади з об’єднаннями громадян та інтегрувати результати діяльності громадськості у державні процеси, зокрема, суттєвою проблемою вважається недостатнє залучення

недержавних організацій у процес розробки законодавства та координації дій [4, с. 15].

Аналіз американської моделі співпраці державі та ветеранських організацій дозволяє виявити ефективні механізми співпраці між державою та інститутами громадянського суспільства у сфері захисту прав ветеранів. Міністерство у справах ветеранів Сполучених Штатів Америки (U.S. Department of Veterans Affairs) реалізує державну політику через відповідні підрозділи, такі як Veterans Health Administration (охорона здоров'я) та Veterans Benefits Administration (фінансові виплати, освіта, страхування) та інші струкртурні підрозділи вказаного міністерства [2].

Водночас важливу роль відіграють ветеранські організації, які мають офіційний статус, закріплений у федеральному законодавстві, зокреа, організації отримують хартію (Congressional Charter) згідно з законодавством США, що надає їм право брати участь у засіданнях комісій, дорадчих органів та слуханнях Конгресу США [3]. Наприклад, громадська організація American Veterans (AMVETS) з 1950 року має офіційний статус, закріплений у перелікунаціонально значущих організацій, що уповноважує організацію представляти інтереси ветеранів на федеральному рівні [1].

Отже, американська модель співпраці держави та ветеранських організацій демонструє ефективний механізм захисту прав ветеранів, де Міністерство у справах ветеранів (U.S. Department of Veterans Affairs) реалізує державну політику через свої ключові адміністрації, тоді як ветеранські організації отримують офіційний статус (Congressional Charter), що кардинально уповноважує їх представляти інтереси ветеранів та брати участь у засіданнях Конгресу США на федеральному рівні.

На відміну від США, в Україні процес становлення партнерських відносин між державою та ветеранськими організаціями перебуває на початковому етапі. Попри те, що Міністерство у справах ветеранів України залучає представників ветеранських організацій до громадських рад і консультативних платформ, їх участь має суто консультативний характер.

Також, співпраця між ветеранськими організаціями та державною владою не має юридично-закріпленого статусу, що, на нашу думку, суттєво знижує ефективність впливу громадськості на державну політику. Як наслідок, відсутність механізму офіційного представництва ветеранських організацій є причиною наявних обмежень для громадськостіздійснювати адвокацію прав ветеранів та реалізації громадського контролю.

Отже, досвід США свідчить про те, що визнання ветеранських організацій як партнерів на державному рівні, значно підвищує рівень прозорості, підзвітності та довіри у суспільстві. Адаптація подібних механізмів для України є важливим кроком до формування ефективної системи партнерства держави й інститутів громадянського суспільства, що забезпечить реальне представництво інтересів ветеранів у процесі розроблення та реалізації державної політики.

Список використаних джерел:

1. Title 36 – Patriotic and national observances, ceremonies, and organi zations. United States Code, 2018 Edition. Supplement 5. Justia. веб-сайт. URL: https://law.justia.com/codes/us/title-36/subtitle-ii/part-b/chapter-227/ (дата звернення 05.11.2025 року).
2. U.S. Department of Veterans Affairs. веб-сайт. URL: https://department.va.gov/ (дата звернення 05.11.2025 року).
3. Veterans Sevice Organisations.Congress.gov. веб-сайт. URL: https://www.congress.gov/crs-product/R46412 (дата звернення 08.11.2025 року).
4. Доброговська І. Reintegrating Ukraine`s Veterans: Challenges and Policy Responses. German Masrhall Fund of the United States. 2025. 22 с. URL: https://www.gmfus.org/sites/default/files/2025-04/Dobrohorska_Ukraine%20Veterans_Report.pdf (дата звернення 07.11.2025 року).

Устименко В.В., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 292 Правоохоронна діяльність, Херсонський державний університет

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОЇ БЕЗПЕКИ ВІЙСЬКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВИ

Актуальність дослідження внутрішньої безпеки військової організації держави зумовлена комплексним характером сучасних загроз національній безпеці, які мають тенденцію до зміщення фокусу з міждержавних конфліктів на гібридні виклики та деструктивні внутрішні впливи, як от гібридна війна рф проти України. Військова організація, будучи ключовим елементом забезпечення суверенітету і територіальної цілісності, сама є складною соціально-технічною системою, стійкість і ефективність функціонування якої прямо залежить від її внутрішньої безпеки. Незважаючи на значну увагу до зовнішніх аспектів оборони, системна концептуалізація поняття, сутності та змісту внутрішньої безпеки у військовій сфері залишається недостатньо розробленою, що ускладнює формування адекватного правового та організаційно-управлінського механізму протидії дестабілізуючим чинникам, які загрожують бойовій готовності, правопорядку та військово-політичній лояльності, особливо в умовах тривалого збройного конфлікту.

Як підкреслюють Ю. Бабков та О. Бондаренко «під внутрішньою безпекою України слід розуміти захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних внутрішніх загроз, які обумовлені суспільно небезпечними діяннями, збройними конфліктами всередині країни, терористичними актами, іншою протизаконною діяльністю у масштабах, що загрожують цілісності і безпеці країни, а також надзвичайними ситуаціями» [1]. На думку дослідників, система внутрішніх загроз, які виникають у межах держави, є

багатоаспектною і охоплює низку дестабілізуючих чинників, що можуть бути класифіковані за різними сферами. Зокрема, до політико-економічної площини належить економічна та політична нестабільність, корупційні явища, хабарництво у владних структурах та небезпечне зрощення бізнесових інтересів із політичною діяльністю. Натомість, правовий аспект включає кримінальні прояви та відсутність належного державного контролю і нагляду за обігом предметів, матеріалів та речовин, які підлягають спеціальному визначенню і дозвільній системі. Соціально-політичну групу загроз формують спроби створення і функціонування незаконних воєнізованих збройних формувань, прояви сепаратизму, спрямовані на автономізацію регіонів за етнічною ознакою, а також систематичні порушення прав і свобод людини з боку органів публічної влади. Додаткові стратегічні ризики охоплюють поширення зброї масового ураження та можливість виникнення конфліктів на ґрунті міжетнічних і міжконфесійних відносин, разом із радикалізацією та проявами екстремізму. Характер зазначених внутрішніх загроз обґрунтовує доцільність диференційованого розгляду поняття внутрішньої безпеки держави у двох площинах: у широкому значенні – як стан захищеності від усього комплексу потенційних внутрішніх загроз, а у вузькому значенні – як захищеність лише від тих загроз, які є безпосереднім наслідком вчинення різного роду правопорушень [1].

Внутрішня безпека є критичною передумовою функціональності військової машини держави, являючи собою всеохоплюючу систему протективних дій, що гарантує незламність внутрішнього порядку та максимальну боєздатність ЗСУ через тотальну нейтралізацію усіх внутрішньоорганізаційних загроз. Адже, військова діяльність – це багатовекторний інструментарій примусу, який застосовується військовими структурами для максимальної реалізації збройного потенціалу держави, що служить кінцевою метою захисту її державного суверенітету і територіальної цілісності від будь-якої агресії. Сфера цієї діяльності є глибоко інтегрованою

і виходить далеко за межі прямих бойових зіткнень, охоплюючи життєво важливі функціональні напрями: від логістичного та матеріально-технічного забезпечення, управління інфраструктурою і дислокацією, до безперервної бойової підготовки особового складу, стратегічного формування резервів і мобілізаційних запасів, а також участь у міжнародному військовому співробітництві.

Як зауважують О. Водчинець та Г. Чугуй концепція безпеки військової діяльності вимагає диференційованого тлумачення відповідно до поточного стану держави, що є кардинально важливим для формування адекватної політики в цій сфері. Зокрема, у мирний час безпеку військової діяльності слід розуміти як абсолютну відсутність внутрішніх загроз, які можуть походити від функціонування збройних формувань, забезпечуючи протекцію як для власних військовослужбовців, цивільного населення та довкілля, так і для громадян і природного середовища сусідніх держав. Натомість, у воєнний час функціональне наповнення безпеки військової діяльності трансформується у запобігання небезпеці для особового складу, мирного населення і природного середовища власної країни та суміжних нейтральних держав, а також у мінімізацію шкоди цивільному населенню та довкіллю країни-противника згідно з імперативними нормами міжнародного гуманітарного права [2, с.16].

Функціонування системи внутрішньої безпеки ЗСУ в умовах воєнного стану набуває кардинально специфічного характеру і вимагає пріоритетного зосередження на її інституційно-нормативній складовій. У цей період відбувається суттєва трансформація загроз, що дестабілізують військову організацію, адже, критично зростає ризик інфільтрації ворожої агентури, диверсійно-розвідувальних груп та осіб, схильних до колабораційної діяльності, що зумовлює необхідність негайного посилення контррозвідувального режиму. Водночас актуалізуються проблеми військової дисципліни та правопорядку, спричинені високою інтенсивністю бойових дій, прискореною мобілізацією та швидкою передислокацією

особового складу. Нормативно-правове поле функціонування внутрішньої безпеки розширюється та ущільнюється за рахунок введення в дію спеціальних актів, які передбачають обмеження окремих прав військовослужбовців і цивільних осіб в інтересах оборони та суттєве підвищення відповідальності за правопорушення. Отже, внутрішня безпека ЗСУ в умовах воєнного стану перетворюється на критично важливу управлінську функцію, що забезпечує мобілізаційну стійкість, психологічну готовність та безперервність управління військовими формуваннями, мінімізуючи вплив внутрішніх дестабілізаційних факторів, спричинених як безпосередньою агресією, так і особливим правовим режимом.

Отже, внутрішня безпека військової організації держави являє собою комплексну, інституційно-нормативну систему заходів, яка виступає невід'ємною складовою загальної національної безпеки. Її функціональне призначення полягає у досягненні стану абсолютної захищеності військової організації від усього спектру деструктивних внутрішніх загроз, що охоплює корупційні прояви, неправомірні дії, низький рівень військової дисципліни, втрату службової таємниці, а також інфільтрацію ворожої агентури та колаборaційну діяльність. Кардинальною метою цієї системи є гарантування внутрішньої стійкості, неухильного правопорядку, високої бойової готовності особового складу та безперервності управління у всіх режимах функціонування, включно з особливим правовим режимом воєнного стану, що є критичною передумовою для надійного виконання ЗСУу їхньої ключової функції – захисту державного суверенітету та територіальної цілісності України.

Список використаних джерел:

1. Бабков Ю., Бондаренко О. Особливості забезпечення внутрішньої безпеки України в умовах воєнного стану. URL: https://chiz.nangu.edu.uaarticledownload (дата звернення: 11.10.2025)

2. Водчинець О., Чугуй Г. та ін. Заходи безпеки у збройних силах України: Навчальний посібник. К.2021. 266 с. URL: https://sprotyvg7.com.ua/wp-

content/uploads/2024/11/%D0%97%D0%B0%D1%85%D0%BE%D0%B4%D0%B8-%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D0%B8.pdf (дата звернення: 14.10.2025)

Підписано до друку 22.12.2025 Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman. Папір офсетний. Друк цифровий. Умовн. друк. арк. 26,83 Наклад 14 прим.

Зам. № __Видавець і виготовлювач Херсонський державний університет. Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ХС № 69 від 10 грудня 2010 р. 73003, Україна, м. Херсон, вул. Університетська, 27. Тел. (0552) 32-67-95.