Міністерство освіти і науки України
Міжрегіональна Академія управління персоналом
Придніпровський інститут ПрАТ “ВНЗ “МАУП”, (м. Кременчук)
Університет економіки (м. Бидгощ, Польща)
Гданська політехніка (Politechnika Gdańska) (Гданськ, Польща)
Вища школа внутрішньої безпеки (м. Лодзь, Польща)
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
Криворізький національний університет

IV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Матеріали конференції

26 лютого 2026 р.

Кременчук
2026

УДК 332.1(477)(082)
А43

Організаційний комітет конференції:

Голова оргкомітету:
Муравйов Кирило — доктор юридичних наук, професор, ректор МАУП (м. Київ)

Заступник голови:
Вадим Татарінов — кандидат економічних наук, директор Придніпровського інституту МАУП (м. Кременчук)

Члени оргкомітету:
Сергій Храпатий — доктор фізико-математичних наук, професор, віце-президент МАУП (м. Київ)
Ірина Капеліста — кандидат наук з державного управління, доцент, директор Центру організації наукової роботи та інновацій в освітньому процесі МАУП
Богдан Мохнацкі — доктор наук, інж., професор, ректор Вищої школи управління охороною праці в місті Катовіце
Ізабелла Балінська — доктор наук, проректор з педагогічної роботи Вищої Школи Безпеки в м. Лодзь
Цезар Марконетті — професор статистики, Університет Буенос-Айреса (м. Буенос-Айрес, Аргентина)
Ольга Маслак — доктор економічних наук, професор, КрНУ імені Михайла Остроградського (м. Кременчук)
Євген Афанасьєв — доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і адміністрування Криворізького національного університету (м. Кривий Ріг)
Юлія Заволока — кандидат економічних наук, доцент, заступник директора із забезпечення якості освіти, організації освітнього процесу та наукової діяльності, доцент кафедри управління та адміністрування Придніпровського інституту МАУП (м. Кременчук)
Аліна Єфременко — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління та адміністрування Придніпровського інституту МАУП (м. Кременчук)
Юлія Малашенко — кандидат економічних наук, доцент кафедри управління та адміністрування Придніпровського інституту МАУП (м. Кременчук)
Валентин Гноєвий — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічного проектування та маркетингу Придніпровського інституту МАУП (м. Кременчук)
Лариса Олексієнко — кандидат педагогічних наук, доцент кафедри соціальної роботи та мовної підготовки Придніпровського інституту МАУП (м. Кременчук)
Вікторія Прилипко — кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри загальної педагогіки та права Придніпровського інституту МАУП (м. Кременчук)
Наталя Кукіна — кандидат економічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри маркетингу Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (м. Запоріжжя)

Матеріали подано в авторській редакції.
Відповідальність за зміст та орфографію матеріалів несуть автори.

А43 **Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів:** матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Кременчук, Придніпровський інститут МАУП, 26 лютого 2026 р.) / за заг. ред. В. В. Татарінова. 2026. 460 с. : іл. Бібліогр. у кінці ст.

До збірника включено тези доповідей учасників, які досліджують актуальні проблеми економічного, соціально-культурного, інвестиційного та інноваційного розвитку економіки регіону.

УДК 332.1(477)(082)

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2026

ЗМІСТ

Haichun CHEN
Improving the efficiency of enterprise management 18

Oleh DUHIN, Halyna LUCHKO
Change activities and performance in it:
the role of leadership, culture, technology support, and paradox mindset 20

Olga MASLAK, Petro KULINICHEV, Patryk CHMIELARZ
Priority scenarios for the preventive strengthening of enterprise resilience 22

V. H. SLOBODIANYK
The role of decentralized wind energy in ensuring the economic resilience
of the Lviv region under energy crisis conditions 24

T. V. TARANTSEVA
European experience in sports management and its significance for Ukraine 25

S. O. ZAIKA, J. SKUDLARSKI
Management diagnostics as a means of improving the quality
of management decisions 27

Xinghua ZHANG
Improving strategic management at the enterprise 29

М. В. АБРАМКІН
Вплив акцій і знижок на купівельну поведінку споживачів 31

О. В. АКСЕНКО
Мотивація персоналу аграрного підприємства в умовах глобальних викликів 32

А. О. АНДРЕЙЧИК
Управління розвитком трудового потенціалу аграрного підприємства
в умовах сучасних викликів 34

М. А. АНДРЄЄВ
Теоретичні засади фінансового забезпечення розвитку інтелектуального
капіталу в Україні 35

А. Д. АНДРЮЩЕНКО
Вплив біоінновацій та біотехнологій на розвиток ринків
біофармацевтики та агробіотехнології 37

К. А. АНДРЮЩЕНКО, С. М. БОНДАРЧУК
Еволюція поглядів на формування економічної влади 40

Р. Р. БАБЕЦЬ
Мотивація та утримання персоналу підприємства
в умовах нестабільного економічного середовища 44

БАЙРАМОВА Саадат огли
Поняття управління розвитком персоналу промислового підприємства 46

О. О. БАНДОЛА
До проблеми реформування системи публічного управління з урахуванням потреб європейської інтеграції України 48

О. І. БАЧИНСЬКИЙ
Теорії управління проєктами 49

К. О. БЕЗПАЛОВА
Огляд основних тенденцій ринку кав'ярень м. Дніпра в умовах війни 51

В. М. БИВШЕВА, С. М. ЛИТВИНОВА
Методологія Dual Education в ІТ-галузі: виклики синхронізації академічних модулів та корпоративних проєктів 53

А. С. БІЛА
Організаційні засади проєктування вебсайту сервісного центру 56

С. В. БІЛАЛОВА
Показник залученості аудиторії як критерій вибору каналу просування в SMM-кампаніях освітньої установи 57

М. А. БОБРО
Формування цифрового суспільства як чинник соціально-економічного розвитку регіонів 59

Т. М. БОЛГАР
Місце циркулярної економіки у процесі досягнення цілей сталого розвитку 60

С. О. БОНДАРЄВ
Психологічна адаптація працівників до дистанційної роботи в умовах сучасних трансформацій 62

П. С. БУГАЄВСЬКА
Цифровізація бізнесу як основа трансформації сучасних інструментів управління 64

П. С. БУГАЄВСЬКА, О. Р. РАЧЕЄВА
Цифрова трансформація регіональної економіки 66

Ю. М. БУРДЕЙНА
Система донорства органів в Україні: сучасний стан, проблеми та напрями управлінських рішень 67

В. М. ВАРЕНИК, Ж. В. ПІСКОВА
Аналіз ефективності системи управління операційними процесами виробничої компанії 69

В. В. ВАСИЛЕНКО
Розвиток системи підготовки офіцерів запасу як елемент соціально-економічної стабільності регіону 71

Я. В. ВАСИЛЬЄВА
Вплив дитячих травм на розвиток особистості в дорослому віці 73

В. О. ВЕРЕЗОМСЬКА
Маркетингова стратегія запуску онлайн-платформи 75

Н. О. ВІЛЕНСЬКИЙ
Комунікаційна політика організації як інструмент формування та підтримки репутації *77*

Н. М. ВНУКОВА
Стратегічні напрями забезпечення відтворення природоресурсної бази в процесі викликів євроінтеграції *79*

Е. В. ВОВАКА
Конфліктні ситуації в управлінській діяльності підприємства та шляхи їх врегулювання *81*

В. В. ГАЛЬЧЕНКО
Психологічна безпека в команді як фактор продуктивності *82*

К. М. ГЕРАСИМЕНКО
Інтеграція логістичного менеджменту та маркетингу у підвищенні регіональної конкурентоспроможності *84*

Ю. В. ГЕРАСИМЕНКО
Релокація підприємств: економічні наслідки та ефективність в умовах сучасних викликів *86*

М. В. ГЕТЬМАН
Управління логістичними проєктами в регіональному розвитку *88*

А. П. ГЛАЗУНОВА
Комунікаційні та репутаційні фактори управління розвитком організації в умовах цифровізації *90*

Н. М. ГОЛОВАЙ
Ризик-орієнтований податковий контроль як інструмент гармонізації податкової політики України з практиками ЄС *91*

Д. Г. ГОЛУБ
Роль лідерства в удосконаленні системи управління персоналом *93*

Я. Р. ГОНЧАРЕНКО, В. Г. ГНОЄВИЙ
Проблеми соціально-економічного розвитку України в умовах воєнного стану *95*

Д. О. ГОРДЄЄВ
Фінансова стабільність України в умовах війни: оцінка ризиків для іноземних інвесторів *97*

Н. Є. ГРИШКО
Адаптація малого та середнього бізнесу України в умовах економічної нестабільності: поведінковий вимір інноваційної активності *99*

Н. Є. ГРИШКО
Поведінкові детермінанти екологічної трансформації промислових підприємств у контексті ESG-орієнтованої декарбонізації виробництва *101*

Д. Б. ГРОМЛЮК
Переклад неологізмів сучасної англійської мови *103*

М. О. ДАКАЛО, О. С. НЕБРОЄВА
Оцінка основних засобів установ державного сектору *105*

Д. В. ДЕРЕВ'ЯНКО
Управлінські рішення як основа функціонування системи менеджменту підприємства *106*

А. О. ДІДЕНКО
Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів *108*

В. В. ДОБРОНРАВ
Інтерпретація виробничих запасів підприємства для цілей обліку та аналізу *110*

С. О. ДОВБНЯН
Вплив порушення логістичних ланцюгів на витрати підприємств в умовах сучасних викликів *112*

І. В. ЄМЕЛЬЯНОВА
Соціально-психологічні причини виникнення агресивної поведінки у підлітків *114*

В. М. ЄМЕЦЬ
Управлінські рішення як основа функціонування системи менеджменту підприємства *116*

О. О. ЄРОХІНА
Саморегуляція як ресурс профілактики ментального здоров'я *117*

О. Г. ЄСІНА
Цифрова трансформація HR-менеджменту: інструменти та виклики *119*

А. Г. ЄФРЕМЕНКО
Стратегічне фінансове планування в системі корпоративного управління *121*

К. В. ЄФРЕМЕНКО, Д. О. ГОРДЄЄВ
Порівняльний аналіз структури фінансової системи України та країн Європейського Союзу *123*

А. Г. ЄФРЕМЕНКО, Г. ЛИТВИНОВА
Соціальна робота з особами з ігровою залежністю в умовах цифровізації суспільства *125*

А. Г. ЄФРЕМЕНКО, В. Є. МАЛАШЕНКО
Ефективність використання оборотного капіталу на підприємстві: проблеми та шляхи оптимізації *127*

А. Г. ЄФРЕМЕНКО, С. В. ПРАВДЕНКО
Вплив дитячих психологічних травм на розвиток тривожних розладів у дорослому віці *129*

М. О. ЖИЖКА
Роль логістичного менеджменту у формуванні регіональної конкурентоспроможності *131*

А. А. ЖМУРКО
Соціальна відповідальність бізнесу. Як це працює *132*

Д. Б. ЖУЙКОВ
Роль системи підготовки офіцерів запасу у забезпеченні соціально-економічного розвитку Полтавської області в умовах сучасних глобальних викликів 134

Ю. М. ЗАВОЛОКА
Академічної комунікації як чинник інтеграції дослідника у глобальний науковий простір 136

Ю. М. ЗАВОЛОКА, М. О. СІДНЕНКО
Вплив професійного стресу на психічне здоров'я персоналу організації 138

С. О. ІВАНЧЕНКО
Оптимізація інженерно-конструкторської діяльності в прикладній механіці шляхом удосконалення використання офісних інформаційних систем 140

О. О. КАБАНОВА
Європейська інтеграція та логістика регіону 142

О. Б. КАЛАМАН, Д. О. ХАРЕНКО
Стратегії комунікації та стандартизації сталого розвитку в індустрії гостинності 143

І. М. КАПЕЛІСТА
Сталий розвиток ресурсів та продовольча безпека в Україні на регіональному рівні 145

М. В. КАПІТАН
Взаємозв'язок соціальної підтримки та стресостійкості внутрішньо переміщених осіб 147

В. В. КАРА
Підвищення ефективності аграрного виробництва в контексті соціально-економічного розвитку регіону 149

Р. А. КАЧМАРЧИК
Проблеми розвитку Західного регіону України в умовах війни 150

А. С. КИРИЛОВА
Управління командою в умовах віддаленої роботи 152

А. С. КІЯШОК
Планування бюджету цифрового стартапу 154

А. С. КІЯШОК, В. О. ВЕРЕЗОМСЬКА
Роль інформаційних технологій у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіонів в умовах глобальних викликів 156

Н. П. КОВАЛЕНКО
Психологічні аспекти адаптації 157

Л. КОВАЛЬСЬКА
Інтернаціоналізація освітніх програм через призму цифрової мобільності студентів 159

М. І. КОВТУН
Вплив соціально-економічної нестабільності на мотивацію та емоційний стан молоді 161

І. В. КОГУТ
Аналітичні підходи до оцінювання лідерських якостей менеджера проєкту. Еволюція моделей та обґрунтування комплексного підходу 163

В. Г. КОДАЧЕНКО
Трансформація маркетингової діяльності підприємства в умовах цифрової економіки 165

А. С. КОЗИРЕВ
Цифрова маркетингова діяльність як чинник розвитку аграрного сектору регіону 167

Р. О. КОЗЛОВЕЦЬ
Адаптація економіки підприємства до умов воєнного стану 168

Л. В. КОМАР
Порівняльна характеристика фемінітивів в українській та англійській мовах 170

К. Г. КОНОНЕНКО, А. В. ЛИГИРДА
Енерго-хаби як інструмент підвищення енергетичної автономії туристичних територій 172

Ю. КОПОТУН
Правове регулювання штучного інтелекту: досвід ЄС та перспективи для України 174

Ю. С. КОПОТУН
Психологічні аспекти адаптації членів сімей військовослужбовців 176

О. М. КОРЕНЬ
Трансформація методики викладання програмування в епоху Generative AI: від написання коду до архітектурного нагляду 178

О. М. КОРЕНЬ, В. О. БУТЕНКО
Формування та розвиток внутрішнього HR-бренду як стратегічний інструмент управління людським капіталом у нестабільному середовищі 180

О. М. КОРЕНЬ, Г. М. ГЛУХОВ
Формування системи резильєнтності персоналу як чинника економічної стійкості підприємства 181

О. М. КОРЕНЬ, Є. Г. ЄНІН
HR-аналітика як інструмент прийняття управлінських рішень 183

О. М. КОРЕНЬ, Р. В. КОРЧАКІВСЬКИЙ
Управління економічною ефективністю інвестицій у людський капітал 184

О. М. КОРЕНЬ, Р. І. КОСТРЮКОВ
Методи забезпечення кіберстійкості (Cyber Resilience) програмних систем на етапі проєктування архітектури 185

О. М. КОРЕНЬ, Б. В. КРАВЧУК
Системи стимулювання праці на основі грейдингу: стратегічний інструмент управління людським капіталом 187

О. М. КОРЕНЬ, А. Ю. КРИВОБОК
Економічне обґрунтування та оптимізація витрат на персонал у системі фінансового менеджменту підприємства (на прикладі логістичного сектору) *189*

О. М. КОРЕНЬ, О. В. КУДЕРСЬКИЙ
Управління дистанційним та гібридним персоналом: економічний вимір та стратегічна актуальність *190*

О. М. КОРЕНЬ, М. С. ПИРОГ
Обґрунтування актуальності розробки економічного механізму стратегічного управління персоналом агропідприємств в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення *192*

О. М. КОРЕНЬ, О. О. СЄРИЙ
Стратегічний вимір управління кадровими ризиками логістичних підприємств в умовах воєнного стану та невизначеності *193*

О. М. КОРЕНЬ, Ф. В. УДОВИЧЕНКО
Використання штучного інтелекту для забезпечення HR-процесів: стратегічний вимір та економічна детермінація *194*

Р. Д. КОСЕНКО
Засоби запобігання та урегулювання конфлікту інтересів у діяльності працівників закладів вищої освіти *196*

Р. Д. КОСЕНКО
Проблематика у правозастосуванні особистої поруки — як вид запобіжного заходу в кримінальному проваджені *198*

І. В. КОШМАН
Цифрові технології як чинник трансформації діяльності сучасних підприємств *200*

Р. О. КРАВЦОВ
Управління виробничою діяльністю в умовах цифрової трансформації технологічних процесів *202*

І. О. КРАВЦОВА
ESG-показники та динамічне ціноутворення у цифровій торгівлі *204*

І. О. КРАВЦОВА, Д. В. МИХАЙЛЕНКО
Управління проєктами корпоративної соціальної відповідальності як елемент стратегічного менеджменту підприємства *206*

І. О. КРАВЦОВА, К. А. ЧУМАК
Роль класичних функцій менеджменту у забезпеченні ефективності управління ESG-проєктами *208*

О. Ф. КРИШАН
Побудова індивідуальних освітніх траєкторій майбутніх інженерів ПЗ на основі аналізу професійних стандартів та ринкових метрик *210*

О. Ф. КРИШАН, Я. Е. ВЕЛИКОТРАВ
Інтеграція Large Language Models (LLM) у цикл CI/CD для автоматизації контролю якості та генерації тестувальних сценаріїв *212*

О. Ф. КРИШАН, А. А. СЕМЕРГІЙ
Порівняльний аналіз архітектурних патернів у мікросервісних системах: SERVERLESS VS. CONTAINERS *214*

О. О. КРОХАЛЬОВ
Штучний інтелект та Big Data як інструменти оптимізації металургійного виробництва *216*

В. І. КУКЛІН
Цифрові інструменти у соціальній роботі: можливості онлайн-консультування та дистанційного супроводу клієнтів ... *218*

Р. В. КУЛИНИЧ
Проблеми працевлаштування внутрішньо переміщених осіб у Західному регіоні України *220*

А. Ю. КУЛИЧКОВ
Стартап в сфері цифрових послуг: від ідеї до MVP *222*

О. Д. КУЛІШ
Інтеграція з ЄС та державне регулювання як двигуни українського аграрного біржового ринку *223*

С. В. КУНЦЬО
Вплив інфлюенсер-маркетингу на процес прийняття споживчих рішень про купівлю *225*

А. С. КУРОПЯТНИК
Адаптація системи управління ритейл-мережі в умовах воєнного стану (на прикладі ТОВ "АТБ-маркет") *227*

Д. І. КУЧЕР
Психологічна підтримка військових під час реабілітації після поранень *229*

В. В. КУЧУГУРА
Формування лояльності персоналу як складова ефективного управління підприємством *230*

Т. В. ЛЕБІДЬ
Технологічна трансформація, агентний штучний інтелект та соціотехнічна динаміка, як сучасний інструментарій проєктного менеджменту *232*

Н. М. ЛЕВИЦЬКА
Кадрове забезпечення як чинник підвищення якості управління в медичних установах *234*

А. В. ЛИТВИН
Організація управління підприємством в турбулентних умовах *236*

С. М. ЛИТВИНОВА, В. М. БИВШЕВА
Трансформація структури трудового потенціалу під впливом інтеграції штучного інтелекту в бізнес-процеси *238*

Ю. М. ЛИХОПОЙ
Енергоефективні інвестиції підприємств як інструмент зниження витрат в умовах сучасних викликів *240*

Г. О. ЛИЮРОВ
Формування стратегічних маркетингових цілей промислового підприємства *242*

В. К. ЛОБКО
Ринок послуг відпочинку та розваг в Україні в умовах війни: стан, трансформації та перспективи *244*

Н. О. ЛОБОДА
Розвиток організації обліку та фінансової звітності в умовах інтеграції стандартів сталого розвитку *247*

О. В. ЛУКОМСЬКА
Інтолерантність до невизначеності як негативний предиктор дезадаптації у кризових умовах *248*

О. А. ЛУК'ЯНЧИКОВА
Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів (на прикладі Полтавської області) *251*

О. С. ЛЯХОВЕЦЬ
Конформізм як соціально-психологічне явище *253*

Н. В. МАГАС, Н. С. МОРОХОВИЧ
Фінансове посередництво в системі інституційної інфраструктури фінансового ринку *255*

С. В. МАКАР, І. А. ГОЦ
Маркетингові комунікації як фактор формування конкурентних переваг підприємства *258*

Ю. А. МАЛАШЕНКО
Фінансові стимули в маркетингу: інструменти зростання продажів *259*

Ю. А. МАЛАШЕНКО, Є. АНДРЄЄВ
Маркетингова стратегія формування мікроспільнот *261*

Ю. А. МАЛАШЕНКО, Д. УХНАЛЬ
Маркетингові стратегії малого бізнесу в повоєнний період *262*

Ю. А. МАЛАШЕНКО, А. А. ШКОДИЧ
Вплив цифровізації фінансових процесів на ефективність роботи підприємства *263*

Ю. А. МАЛАШЕНКО, В. А. ЯРЕМЕНКО
Трансформація комунікаційної стратегії підприємств в умовах еволюції споживчих паттернів *265*

Ю. А. МАЛАШЕНКО, В. А. ЯРЕМЕНКО
Стратегічна трансформація товарної політики в системі маркетингового забезпечення підприємств *268*

Ю. А. МАЛАШЕНКО, В. А. ЯРЕМЕНКО
Взаємний вплив реклами та поведінки споживачів у системі маркетингового забезпечення підприємств: глибинний аналіз *270*

Ю. С. МАЛИК
Дотримання конституції України як передумова розвитку незалежної, демократичної, соціальної, правової держави 272

О. О. МАРКЕВИЧ
Стратегії залучення міжнародних абітурієнтів доукраїнських закладів вищої освіти 274

О. О. МАРКЕВИЧ, Хи Лu
Аналітика освітніх даних як механізм підвищення ефективності дистанційного навчання 276

А. І. МАРТИНЮК
Функції системи публічного управління для забезпечення національної безпеки 278

Г. Є. МЄНЯЙЛОВА
Операційний менеджмент як основа підвищення ефективності регіонального розвитку 280

Т. В. МИКИТЮК
Емоційний інтелект лідерів як чинник соціально-економічної стійкості регіону в умовах глобальних викликів 282

Є. В. МІЛЬКА
Управління просуванням продукції як чинник конкурентоспроможності аграрного підприємства 284

В. І. МІРОШНИЧЕНКО
Інноваційні інструменти маркетингової діяльності підприємства 286

Л. М. МОГИЛЬНА, І. О. ВОРОБЙОВ
Цифрові інновації підприємства крізь призму фахових інформаційних технологій 288

О. С. МОСКВІЧОВА
Управління підприємством на основі управлінського контролінгу в умовах інтеграції маркетингу та логістики 290

В. Ю. МОТОНАХА
Цифрові та інноваційні напрями розвитку аграрних підприємств у сучасних умовах 292

О. О. МУХІН
Стійкість та інституційний розвиток ринку нерухомості України в умовах повоєнного відновлення 293

А. А. НЕДЕЛЬКО
Гнучке управління бізнес-процесами як інструмент підвищення ефективності виробництва 295

І. Г. НЕДІЛЬКО
Соціальна інтеграція ромської спільноти в Україні 297

Д. І. НИКОНЕНКО
Особливості профілактичної соціальної роботи у запобіганні торгівлі дітьми 298

В. С. ОБОДЕЦЬ
Мотивація персоналу як чинник ефективної діяльності фізкультурно-спортивних організацій *300*
Т. В. ОДЕМЧУК
Роль метакогнітивного моніторингу у саморегуляції навчальної діяльності .. *302*
Л. А. ОЛЕКСІЄНКО
Педагогіка травми як наукова концепція *304*
О. О. ОЛІЙНИК
До проблеми управління соціальними змінами в умовах демократичного транзиту *305*
О. В. ОРЛИК
Кібербезпека як сучасний напрям інформаційної безпеки в умовах цифровізації *307*
М. Л. ОСАДЧИЙ
Інноваційна трансформація підприємницької діяльності у сфері водного транспорту як основа підвищення конкурентоспроможності регіональної економіки *309*
Я. В. ПАЩЕНКО
Оскарження алгоритмічних рішень суб'єктів владних повноважень в адміністративному судочинстві України *311*
З. С. ПЕСТОВСЬКА, В. К. ВЕРНИГОРА
Вплив макроекономічних факторів на розвиток підприємств: досвід Польщі *313*
З. С. ПЕСТОВСЬКА, Д. В. НАДТОЧИЙ
Закони організації управління в статиці і динаміці: вплив на економічну безпеку підприємства *316*
О. В. ПИВОВАРОВ
Забезпечення здоров'язбереження в умовах соціальних викликів *318*
Т. Є. ПЛІЧКО
Особливості управління фермерськими господарствами в Україні під час війни *320*
В. Г. ПОЛУПАН
Вплив хмарних офісних систем на продуктивність роботи підприємства в умовах цифрової трансформації *322*
Д. В. ПОЛЯКОВА
Сучасні підходи до модернізації адміністративних методів управління персоналом у системі менеджменту підприємства *324*
Л. А. ПОРКІНА
Лексичне багатство української мови *326*
Р. Г. ПОХИЛЮК
Принципи державної політики інклюзивності та цивільної безпеки у публічному просторі в умовах воєнного стану *327*
В. М. ПРИЛИПКО
Суспільні відносини в умовах воєнного стану: правове забезпечення і виклики *331*

Л. М. ПРІЛОУС
Соціальна робота з військовополоненими та членами їхніх сімей: психосоціальний супровід і реінтеграція *335*

В. М. ПРОДАНИК
До проблеми управління ресурсним забезпеченням розвитку територій *336*

М. К. РАДАЄВА
Особливості функціонування неологізмів у сучасному суспільстві *338*

О. Р. РАЧЕЄВА
Стратегії масштабування малого бізнесу в діджитал середовищі *339*

В. В. РУДЕНКО
Фіскальні стимули інноваційного розвитку регіонів україни у контексті сталого економічного зростання *341*

Ю. Л. РУДЬ
Цифрова логістика як фактор підвищення конкурентоспроможності регіонів *344*

М. М. РУСИНЮК
Концептуалізація поняття державної безпеки в умовах сучасних гібридних викликів *345*

О. О. РУСІН
Використання Business Model Canvas для побудови бізнесу з нуля *348*

К. В. СЕМЕНОВА
Роль цінностей у ставленні до фізичного і психологічного здоров'я в умовах суб'єктивної невизначеності *350*

А. С. СЕРГІЄНКО
Питання формування ціннісно-смислової компетентності магістрів права *352*

К. В. СЕРЕДА
Когнітивний аспект психологічної готовності кадрів до впровадження ШІ-технологій у систему регіонального управління *354*

М. В. СІДНЕНКО
Вплив глобальних трендів світової економіки на експортний потенціал України у 2026 році *356*

М. В. СІДНЕНКО, В. О. МУРАШОВ
Формування системи публічного управління проєктною діяльністю на основі інноваційних технологій *358*

М. В. СІДНЕНКО, Є. В. ОЯТІН
Чинники загострення мікроекономічних проблем в умовах війни *360*

М. В. СІДНЕНКО, М. О. СУПРУЧЕНКО
Формування стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства . *362*

М. В. СІДНЕНКО, В. І. УТЮШЕВА
Групові форми роботи як формування соціальної активності людей похилого віку *364*

М. В. СІДНЕНКО, І. С. ФЕДЬКО
Арт-терапія як метод соціальної роботи при психоемоційному вигоранні волонтерів *366*

Д. В. СІКАВЕЦЬ
Аналіз помилок у запуску стартапу: як уникнути типових ризиків *367*

С. М. СІКОРСЬКА
Проблема магічного мислення в сучасному українському суспільстві *369*

А. Р. СКАКУН
Регіональна логістика у міжнародній торгівлі *371*

Д. СМІРНОВА
Зовнішні фактори впливу на розвиток інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості України *373*

Ю. В. СОКУР
Особливості політичного сленгу в англійській мові *376*

П. І. СОКУРЕНКО
Ризики при реалізації інноваційних та інвестиційних проєктів на підприємствах *378*

П. І. СОКУРЕНКО, Н. В. КУЛЬГАНСЬКА
Психологічні особливості переживання втрати та механізми адаптації особистості в умовах воєнного стану *382*

П. І. СОКУРЕНКО, Е. О. ЛЕХТО
Психологічні ресурси особистості в умовах соціальних змін *384*

П. І. СОКУРЕНКО,Т. М. САНАРОВА
Резильєнтність як психологічний ресурс подолання стресу в умовах воєнного стану *386*

М. А. СОСЄДСЬКА
Психологічні особливості формування особистості в сучасному суспільстві *388*

Л. С. СТЕЦЕНКО
Проведення дистанційного навчання на уроках біології “в реальному часі” *390*

М. С. СТРЕЛЬЦОВ
ESG-фінансування як інструмент розвитку бізнесу *392*

А. Р. СТРІЛЕЦЬ
Стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації *394*

В. Я. ТАРАРА
Метакогнітивний моніторинг у цифровому середовищі: роль адаптації студентів до онлайн-навчання *396*

О. Я. ТАРАРА
Аналіз поточного рахунку Японії як країни “вічного кредитора” *397*

В. С. ТАТАРІНОВ, ЛУКАШ-БІЛЯКОВ
Шляхи упровадження маркетингу в малому бізнесі *399*

В. С. ТАТАРІНОВ, Д. К. СЛИСЕНКО
Маркетингове планування в малому підприємстві: функції та корисність *402*

В. В. ТАТАРІНОВ, О. СТРИЖАК
Стратегія адаптивної комунікації у маркетингу *403*

М. О. ТЕТЯНКО
Метакогнітивний моніторинг як механізм подолання ілюзії знання *404*

С. Г. ТУРЧІНА
Адміністративний менеджмент у забезпеченні стійкого розвитку в умовах глобальної нестабільності *407*

ФАРАДЖОВ Зіяд Фуад огли
Удосконалення системи менеджменту на підприємстві *409*

А. С. ХАРКІВСЬКИЙ
Фінансове планування та прогнозування як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства *411*

Л. С. ХАРЧЕВНІКОВА, В. М. ЄМЕЦЬ
Розвиток туристичної сфери регіонів України в умовах війни *413*

М. В. ХАРЧЕНКО
Логістика як чинник регіонального розвитку *415*

К. А. ХОМЕНКО
Побудова дорожньої карти розвитку продукту *416*

Я. Р. ХОХЛОВА
Роль соціального працівника у підтримці прийомних сімей *418*

І. В. ЧУБ
Теоретичні засади публічного управління як інструмент формування та підтримання національної стійкості *420*

З. Р. ШАПОВАЛ
Експортна стратегія підприємств в умовах євроінтеграції *423*

А. С. ШАРЛАЙ, В. Г. ГНОЄВИЙ
Стратегічні вектори відбору та адаптації персоналу в умовах цифрової трансформації економіки *425*

Д. В. ШЕВЧЕНКО
Академічна доброчесність в системі цінностей студентів-правників *427*

С. А. ШЕЛУДЬКО
Екзистенціалізм як методологічна основа макрофінансових студій *429*

І. О. ШКАФЕНКО
Удосконалення збутової політики підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища *431*

Д. Г. ШКВАРУК, Л. Г. ДОНЧАК
Роль міжнародної фінансової допомоги у відновленні регіональної економіки *433*

Г. О. ШКЛЯЄВА
Педагогічна майстерність в контексті соціально-економічного розвитку суспільства *435*

Д. С. ШПАДЕЛЯ
Забезпечення формування і реалізації політики запобігання корупції та академічної доброчесності у закладах освіти *437*

В. В. ШПЕТНИЙ
Людський і організаційний капітали в системі інтелектуального потенціалу малого та середнього бізнесу *439*

Л. Б. ШТЕФАН
Банківське кредитування як інструмент відновлення регіональної економіки в умовах кризових викликів *441*

А. С. ШУМАКОВА
Поняття втрати та горя у психологічній науці *442*

О. І. ЩЕПІТКА, І.-К. І. МУДРИК
Використання сучасних методів і технологій врегулювання конфліктів *444*

М. В. ЩЕРБАКОВА, О. В. ТАРАСОВА
Порівняльна оцінка страховиків з використання інструментів відповідального споживання (ЦСР 12) *446*

К. Ю. ЮФА, В. Г. ГНОЄВИЙ
Методологічні та практичні аспекти розробки системи стимулювання персоналу підприємства *448*

К. В. ЯВОРСЬКА
Роль соціальної педагогіки в стаціонарній наркотерапії *450*

Ю. О. ЯРЕМЕНКО, В. Г. ГНОЄВИЙ
Стратегічні засади розробки системи стимулювання персоналу торговельного підприємства *452*

В. А. ЯРЕМЕНКО, О. ДЕНИСОВ
Можливі джерела фінансування відновлення української економіки *454*

В. А. ЯРЕМЕНКО, С. М. ЛИТВИНЕНКО
Синергія трансформації інфраструктури товарного ринку та поведінкових паттернів сучасного споживача: науково-практичний аналіз *456*

В. А. ЯРЕМЕНКО, Б. К. СЛИСЕНКО
Маркетингова стратегія концентрації (нішевості) *458*

HAICHUN CHEN
Higher Education Applicant,
Sumy National Agrarian University

IMPROVING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE MANAGEMENT

In the contemporary era of hyper-competition and digital ubiquity, the pursuit of management efficiency has evolved from a secondary operational goal into a core strategic mandate that determines the very survival of a commercial entity. Improving the efficiency of enterprise management requires a fundamental departure from rigid, twentieth-century bureaucratic structures toward more fluid, algorithmic, and human-centric governance models. At its essence, management efficiency is the ratio between cumulative organizational output and the administrative energy expended to achieve it. To optimize this equation, modern enterprises must undergo a digital and cultural metamorphosis, replacing intuition-based decision-making with high-fidelity, data-driven insights. This transition necessitates the deployment of integrated cognitive systems that can process vast streams of market telemetry, allowing leadership to navigate complexity with unprecedented precision.

A primary catalyst for improving management efficacy is the radical simplification of organizational hierarchies, which traditionally act as barriers to rapid information flow. Excessive layers of middle management often function as “information filters”, distorting strategic intent and slowing the velocity of execution. By adopting a networked organizational design, the enterprise can diminish the cognitive load on senior leadership while empowering frontline teams with autonomous decision-making authority. This decentralization does not imply a lack of control; rather, it shifts the role of management from “command and control” to “architectural orchestration”. In this refined model, the management apparatus

focuses on building the environment and providing the resources necessary for high-performance units to thrive. Such structural agility ensures that the enterprise can pivot instantaneously in response to volatile economic signals without the friction of traditional approval cycles.

Furthermore, the advancement of management efficiency is inextricably linked to the continuous optimization of human capital through the lens of emotional and social intelligence. While technological integration provides the infrastructure for efficiency, the human element remains the ultimate driver of discretionary effort. Improving management performance involves the institutionalization of "psychological safety" and radical transparency, creating a culture where potential failures are treated as data points for iterative learning rather than grounds for reprimand. When the workforce is aligned through a shared sense of purpose rather than coercive oversight, administrative costs associated with monitoring and compliance are drastically reduced. This "soft" side of management efficiency facilitates a state of organizational flow, where collaborative synergy replaces internal competition, leading to a significant amplification of collective productivity.

Moreover, the refinement of enterprise management efficacy must be sustained through the implementation of dynamic performance architectures. Static annual reviews and rigid Key Performance Indicators (KPIs) are increasingly obsolete in a fluctuating market. Instead, enterprises should adopt real-time feedback loops and "sliding-scale" objectives that adjust based on external environmental shifts. This dynamic approach ensures that management remains focused on value-added activities rather than legacy processes that no longer contribute to the bottom line. By integrating Environmental, Social, and Governance (ESG) metrics into the efficiency rubric, the enterprise also secures its long-term viability, ensuring that today's productivity does not come at the expense of tomorrow's resilience. This holistic view of efficiency recognizes that resource optimization is not just about financial margins but about the sustainable management of natural and social capital.

Strategic risk management also plays a pivotal role in the efficiency equation. An efficient management system is one that possesses "anti-fragile" qualities — the ability to not only withstand systemic shocks but to grow stronger as a result of them. This requires a shift from defensive risk mitigation to offensive risk optimization. By building redundancy into critical supply chains and fostering a diverse portfolio of strategic options, management can avoid the catastrophic inefficiencies caused by sudden market disruptions. The goal is to create a self-correcting organizational organism that utilizes internal and external feedback to continuously recalibrate its operations. This level of sophistication transforms management from a reactive oversight function into a proactive engine of value creation.

Ultimately, the pinnacle of management efficiency is reached when the organization functions as a seamless, self-organized system capable of generating superior value with minimal administrative friction. This journey toward peak efficiency is never truly finished; it requires a commitment to perpetual renewal and a willingness to dismantle successful models when they no longer serve the evolving landscape. Enterprises that master this art of constant administrative

reconfiguration will not only navigate the uncertainties of the future but will actively define the parameters of the new economic reality. The modern manager, as the architect of this efficiency, must be as comfortable with data science as they are with human psychology, blending the two to create a resilient, high-velocity enterprise that thrives on change.

Supervisor: *L. M. Mohylna,*
PhD in Economics, Associate Professor

OLEH DUHIN
PhD Candidate, Department of Project Management,
Lviv Polytechnic National University, Ukraine

HALYNA LUCHKO
PhD in Economics, Associate Professor, Department of Project Management,
Lviv Polytechnic National University, Ukraine

CHANGE ACTIVITIES AND PERFORMANCE IN IT: THE ROLE OF LEADERSHIP, CULTURE, TECHNOLOGY SUPPORT, AND PARADOX MINDSET

Introduction. IT transformations combine technological, process, and structural shifts and expose teams to persistent tensions (speed vs. quality, standardization vs. autonomy, stability vs. innovation). Traditional change approaches emphasize formal change activities (communication, planning, training, and monitoring), yet performance during change may depend on enabling conditions and the human capacity to work under competing demands [2; 4]. This study tests whether change activities are sufficient to explain employee performance during change in IT and to estimate the added explanatory power of contextual factors (leadership and technology support, organizational culture). We additionally operationalize a paradoxical-thinking extension by measuring paradox mindset as a capability relevant for performance under tensions [3; 5].

Method. We analyzed survey data from IT professionals ($N = 200$). All constructs were measured with multi-item Likert scales (1–5). Reliability was acceptable to strong (Cronbach's α: $OC = 0.840$; $LD = 0.682$; $CL = 0.745$; $TS = 0.780$; $PM = 0.845$; $PF = 0.844$). We estimated hierarchical OLS regression models with robust standard errors (HC3). Controls included region, role group, seniority, company size/type, work mode, tenure, change intensity, and involvement.

Results indicate that change activities are a consistent predictor of performance but are not sufficient as a standalone explanation. Adding leadership, culture, and technology support increases explained variance from $R^2 = 0.172$ to $R^2 = 0.247$ ($\Delta R^2 = +0.075$), supporting the study's central proposition. In the full

model, the strongest predictors of performance are change activities ($\beta = 0.255$, $p < 0.001$) and technology support ($\beta = 0.212$, $p < 0.001$), while culture remains meaningful ($\beta = 0.148$, $p < 0.001$) and leadership has a smaller effect ($\beta = 0.070$, $p = 0.042$). The culture moderation hypothesis ($OC \times CL$) was not supported. Technology enablement is consistent with information systems success perspectives [1]. The paradoxical-thinking extension is supported: paradox mindset is positively associated with performance ($\beta = 0.191$, $p < 0.001$) and increases model fit to $R^2 = 0.280$. Paradox mindset is primarily associated with culture ($\beta = 0.276$, $p < 0.001$) and leadership ($\beta = 0.180$, $p < 0.001$). This aligns with paradox theory and foundations of paradoxical thinking [3; 5].

Model comparison and key effects

Model	R^2	Key predictors of PF (β, p)	Notes	ΔR^2
M1: OC + controls	0.172	OC: 0.373, < 0.001	Baseline	
M2: + LD, CL, TS	0.247	OC: 0.255, < 0.001; TS: 0.212, < 0.001; CL: 0.148, < 0.001; LD: 0.070, 0.042	Added explanatory power	+0.075
M3: + OC × CL	0.249	OC × CL: 0.036, 0.243	Moderation not supported	+0.002
B-path: + PM	0.280	PM: 0.191, <0.001	Paradox mindset adds value	+0.031

Conclusion. The findings indicate that activity-centered change management is incomplete for IT transformation. Effective change should be treated as a system of conditions — execution enablement (technology support, change activities) and human cognitive and behavioral capability (paradox mindset) that helps teams remain effective under tensions [1; 2; 5].

References

1. *DeLone W. H., McLean E. R.* The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. *Journal of Management Information Systems*. 2003. Vol. 19(4). P. 9–30.
2. *Kotter J. P.* Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 187 p.
3. *Miron-Spektor E., Ingram A., Keller J., Smith W. K., Lewis M. W.* Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*. 2018. Vol. 61(1). P. 26–45.
4. *Oreg S., Vakola M., Armenakis A.* Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*. 2011. Vol. 47(4). P. 461–524.
5. *Smith W. K., Lewis M. W.* Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*. 2011. Vol. 36(2). P. 381–403.

Scientific advisor: *Halyna Luchko, PhD in Economics, Associate Professor*

OLGA MASLAK
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

PETRO KULINICHEV
PhD student, Department of Economics, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

PATRYK CHMIELARZ
Director of the Research Center for Digital Assets Law, Blockchain, Artificial Intelligence, and Intellectual Property, Assistant Professor at the Department of State Sciences, Institute of Law, Economics, and Administration, University of the National Education Commission in Krakow, Poland

PRIORITY SCENARIOS FOR THE PREVENTIVE STRENGTHENING OF ENTERPRISE RESILIENCE

The contemporary architectonics of the global economic space is characterized by a state of "polycrisis", in which exogenous shocks (geopolitical conflicts, technological disruptions, pandemics) cumulatively produce effects. Under such conditions, traditional risk management, focused on mitigating consequences, is being superseded by the concept of preventive resilience. The problem lies in the lack of clearly structured scenarios to strengthen the viability of business entities before a destabilizing event occurs.

Scientific discourse on resilience [1–6] emphasizes the system's ability not only to absorb shocks but also to engage in "proactive adaptation". We contend that preventive strengthening should be grounded in the theory of dynamic capabilities, where the timely identification of "weak signals" is paramount.

Three priority scenarios are proposed for practical implementation:

The Strategic Redundancy Scenario deliberately involves forming buffers (financial, resource-based, and personnel). While this contradicts the principles of lean production, redundancy serves as a guarantor of business continuity in crisis conditions.

The Cognitive-Predictive Modeling Scenario is based on the digitalization of processes and the use of "digital twins" for stress-testing business models.

The Ecosystem Solidarity Scenario involves a transition from isolated stability to the development of resilient value chains through strategic alliances.

To objectify the selection of a scenario, an Integral Index of Preventive Resilience (*IPR*) is introduced:

$$IPR = \sum_{i=1}^{n} w_i \frac{A_i}{R_i}, \quad (1)$$

where A_i — the adaptability indicator of the i-th resource;
R_i — the risk level;
w_i — the weight coefficient.
The following table provides a comparison of the scenarios:

Comparative Characteristics of Scenarios

Scenario	Object of Influence	Costs	Effect
Redundancy	Tangible assets	High	Immediate shock absorption
Cognitive	Intellectual capital	Medium	High adaptability
Ecosystem	Social capital	Low	Collective security

Thus, the preventive strengthening of resilience represents an investment in the system's survival. The practical value of this research lies in the ability to select an optimal scenario based on the enterprise's resource availability. Applying the IPR index results in a 15–20 % reduction in management entropy.

References

1. *Maslak O. I., Hryshko N. Ye., Hryshko V. M., Loshchenko D. A., Skaliboh V.* (2025). Rezylientnist maloho ta serednoho biznesu yak draiver vidnovlennia natsionalnoi ekonomiky v umovakh nevyznachenosti [Resilience of small and medium-sized businesses as a driver of national economic recovery under uncertainty]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii* [*Economic Achievements: Prospects and Innovations*]. No 25. https://doi.org/10.5281/zenodo.18029250
2. *Melnyk M. I.* (Ed.). (2024). Rezylientnist endohennoho rozvytku rehioniv v umovakh hlobalnykh vyklykiv ta shokiv: monohrafiia [Resilience of endogenous regional development under global challenges and shocks: monograph]. DU "Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy". 307 p. https://ird.gov.ua/irdp/p20240001.pdf
3. *Savytska N. L., Pakhucha E. V.* (2024). Rynkova rezylientnist biznesu: teoretychnyi konstrukt [Market resilience of business: A theoretical construct]. *Biznes Inform* [*Business Inform*]. No 2. P. 244–257. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257
4. *Kharchenko O. S.* (2025). Metodychni zasady stvorennia ekonomichnoi rezylientnosti pidpryiemstv ahropromyslovoho kompleksu pid chas dii voiennoho stanu [Methodological foundations for establishing the economic resilience of agro-industrial enterprises during martial law]. *Podilskyi visnyk: silske hospodarstvo, tekhnika, ekonomika* [*Podilskyi Bulletin: Agriculture, Engineering, Economics*]. Vol. 1 (46). https://doi.org/10.37406/2706-9052-2025-1.28
5. *Denyer D.* (2017). Organizational Resilience: A Summary of Academic Evidence, Business Insights and New Thinking. BSI and Cranfield School of Management. https://www.cranfield.ac.uk
6. *Teece D. J.* (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives.* Vol. 28, No. 4. P. 328-352. https://www.jstor.org/stable/43822373.

V. H. SLOBODIANYK
PhD in Technical Sciences, Associate Professor,
Lviv Polytechnic National University

THE ROLE OF DECENTRALIZED WIND ENERGY IN ENSURING THE ECONOMIC RESILIENCE OF THE LVIV REGION UNDER ENERGY CRISIS CONDITIONS

Modern global challenges significantly influence the socio-economic development of Ukrainian regions. Energy transformation has become one of the key components of regional policy. Rising tariffs, infrastructure modernization needs, and long-term sustainability goals require new approaches to energy supply. In this context, regional development increasingly depends on diversification of energy sources and greater autonomy at the local level.

Decentralized generation represents one of the promising directions of such transformation. It involves the creation of local renewable energy sources operating directly at enterprises or within communities. This approach reduces dependence on centralized supply systems and strengthens the stability of regional economic processes.

Wind energy can be considered a practical instrument of decentralized energy development in the Lviv region. The climatic conditions of Western Ukraine allow the use of small- and medium-scale wind installations to partially cover electricity demand. Spatial studies confirm that the region has favorable conditions for renewable energy deployment, including wind resources [1]. The recent launch of the 54.6 MW Skolivska wind farm in the Lviv region further demonstrates the practical feasibility of wind energy projects in this territory [2]. Industrial enterprises and municipal facilities may integrate such solutions without radical restructuring of existing infrastructure, provided that technical and spatial parameters are properly assessed.

The implementation of wind energy at the local level produces several socio-economic advantages. Partial self-generation reduces operational expenditures and contributes to more predictable energy costs. This supports business competitiveness and improves planning stability. At the regional scale, diversified energy sources contribute to a more balanced and adaptive economic model, especially under crisis conditions.

An important dimension of decentralized wind energy is its environmental effect. Renewable energy generation reduces greenhouse gas emissions and decreases reliance on fossil fuels. The introduction of wind installations at enterprises or within communities contributes to lowering the carbon footprint of regional economic activity. This strengthens environmental responsibility and aligns regional development with European sustainability priorities.

Furthermore, local renewable energy projects may stimulate innovation, attract investment, and promote technological modernization. The development of decentralized wind systems can become part of a broader strategy aimed at strengthening regional sustainability and increasing the attractiveness of the Lviv region for environmentally responsible business initiatives.

Thus, decentralized wind energy should be considered not only as an alternative source of electricity but also as a strategic factor in regional development. The combination of economic stability, environmental benefits, and energy diversification creates favorable conditions for sustainable socio-economic growth in the Lviv region under contemporary global challenges.

References

1. *Savchenko O., Yurkevych Y., Liubuska I.* Spatial analysis of renewable energy sources in Lviv region. *Energy Engineering and Control Systems*. 2023. Vol. 9, No. 1. P. 22–30. DOI: https://doi.org/10.23939/jeecs2023.01.022
2. *Bajic V.* 54.6 MW Skolivska wind farm in western Ukraine's Lviv region starts operating. *Ukraine Rebuild Newswire*. URL: https://www.ukrainerebuildnews.com/skolivska-wind-farm-in-western-ukraine-starts-operating-2/

T. V. TARANTSEVA
Student,
State Biotechnological University

EUROPEAN EXPERIENCE IN SPORTS MANAGEMENT AND ITS SIGNIFICANCE FOR UKRAINE

In modern conditions, the sphere of physical culture and sports is increasingly developing as a complex system of social relations, combining social, economic, and managerial components. In such circumstances, management decisions that determine the directions of sports development, the order of resource use, and the nature of interaction between authorities, sports organizations, and communities become particularly important [1]. It is through management decisions that the coordination of sports development goals with the possibilities for their implementation is ensured.

European experience in managing physical culture and sport demonstrates the importance of consistent coordination of decisions at different levels of management, which allows for the development of sports infrastructure and ensures the availability of sports services to the population [7]. In EU countries, sports management is based on a clear division of powers, stable regulatory framework, and long-term planning, which creates conditions for the predictable development of the industry.

In Ukraine, physical culture and sports management is largely carried out through a system of public administration, where state and local authorities play a key role. Scientific publications [4–6] draw attention to the need to coordinate management decisions between different levels of government, as discrepancies in decisions complicate the implementation of sports development programs and the use of available resources. In this context, European experience can serve as a benchmark for streamlining management activities and increasing their predictability.

At the same time, the development of the sports sector in Ukraine is linked to the need to update management decisions, taking into account the social role of sport and the growing public demand for accessible sports services. Works devoted to the management of sports development as a type of economic activity emphasize the importance of planning, rational resource allocation, and support for modern forms of sports organization [2; 3]. In this regard, management decisions should be based on an analysis of alternatives and an assessment of the possible consequences for the industry.

Thus, European experience in sports management demonstrates the importance of coordinated management decisions, stable regulatory control, and clear coordination between levels of management. Taking this into account in the Ukrainian context creates the conditions for streamlining management activities in the field of physical culture and sports and ensuring more consistent development of the industry, taking into account the needs of society.

References

1. *Zaika S., Shaforenko I.* The essence and classification of management decisions: Theoretical and methodological aspect. *Three Seas Economic Journal.* 2024. № 5(1). P. 62–68. DOI: https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-9
2. *Безтелесна Л. І., Паламарчук О. С., Козійчук В. С.* Стратегічне управління розвитком спорту як бізнесу в Україні. *Вісник НУВГП.* 2022. № 2 (98). С. 13–25. DOI: https://doi.org/10.31713/ve220222
3. *Білогур В.* Ефективність інноваційного спортивного менеджменту в Україні. Здоров'я, фізичне виховання і спорт: перспективи та кращі практики : *матеріали III Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції* (м. Київ, 12–13 травня, 2021 р.). Київ, 2021. С. 34–38.
4. *Бондарець Є.* Теоретичні, історичні та нормативно-правові засади публічного управління розвитком фізичної культури та спорту в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 3. С. 8–14. DOI: https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-3-2
5. *Вареник О., Калита Л., Приймак М.* Стратегічний менеджмент та інноваційні аспекти у публічному управлінні сферою фізичної культури і спорту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-49
6. *Гоцул І. Є.* Основні напрямки вдосконалення механізму публічного управління у сфері фізичної культури та спорту в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2023. № 1. С. 35-39. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/07

7. *Нагорняк М. М.* Кращі європейські практики управління процесами розвитку фізичної культури та спорту. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 2 (16). С. 109–117. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-2(16)-109-117

Науковий керівник: *С. О. Заїка, кандидат економічних наук, професор*

S. O. ZAIKA
PhD in Economics, Professor, Professor of the Department of Management, Business and Administration,
State Biotechnological University

J. SKUDLARSKI
dr inż., adiunkt dydaktyczny,
Warsaw University of Life Sciences

MANAGEMENT DIAGNOSTICS AS A MEANS OF IMPROVING THE QUALITY OF MANAGEMENT DECISIONS

Today, management work is becoming more complex, and managers are expected to make well-reasoned decisions under conditions of limited time and information. Enterprises face increasing organisational tasks, higher demands for coordination between departments and greater responsibility for the outcomes of managerial decisions. At the same time, traditional reports and formal control procedures do not always show how management really works in practice. As a result, managers may overlook problems related to coordination, communication or responsibility distribution. In this situation, management diagnostics becomes especially important as a way to better understand the actual state of management activity and to improve decision quality.

Management diagnostics can be described as a systematic analysis of how management is organised and how managerial decisions are implemented. Its main purpose is to identify gaps between planned decisions and real practice. Unlike economic diagnostics, which mainly focuses on financial indicators, management diagnostics pays attention to managerial processes, communication between departments, coordination mechanisms and the distribution of responsibilities. This makes it possible to assess not only what results are achieved, but also how these results are obtained.

Researchers note that diagnostic activity in management is closely connected with the analysis of managerial tasks and the use of methods that allow an objective evaluation of organisational functioning at a certain stage of development [1]. Management diagnostics helps reveal problems that are often hidden during routine supervision, such as duplication of functions, unclear authority or excessive

workload of managers at particular levels. These issues may not be obvious at first glance, but they significantly affect the overall quality of management.

Management diagnostics also plays an important role in information support for managerial decision making. According to research, the quality of decisions largely depends on how complete and structured the available information is [2]. Diagnostic results provide managers with a general picture of the management system, helping them rely not only on intuition but on a clearer understanding of organisational processes. This supports more balanced and justified managerial conclusions.

The practical value of management diagnostics lies in its ability to explain why certain problems occur. For example, delays in task completion are not always caused by low employee discipline. In many cases, they result from unclear responsibility distribution or inconsistent instructions. Conflicts between departments often arise because coordination rules are not clearly defined. Excessive workload of middle-level managers may indicate problems in authority distribution. Management diagnostics helps identify such situations and creates a basis for improving management organisation.

Special attention within management diagnostics should be given to the consistency of decision making from problem identification to execution control. In practice, decisions may be formally correct but poorly implemented due to weak coordination or insufficient follow-up. Diagnostic analysis allows managers to determine at which stage problems appear and what organisational changes are needed to ensure better implementation of decisions.

Thus, management diagnostics is an important element of modern management activity. It helps managers gain a clearer understanding of how management works in practice and supports improvements in decision quality. Regular use of management diagnostics contributes to better coordination, fewer organisational inconsistencies and a more orderly management system.

References

1. *Holey J.* The essence, task and methods of diagnostic economic activity of the enterprise at the current stage of the development of management theory and practice. *State and regions. Series*: *economics and business.* 2023. https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-4-9
2. *Kozlova V.* Economic diagnostics in the system of information support for management decision-making. *Herald of Khmelnytskyi national university. Economic sciences.* 2022. № 312 (6(2). P. 196–201. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-33

XINGHUA ZHANG
Higher Education Applicant,
Sumy National Agrarian University

IMPROVING STRATEGIC MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

The traditional paradigm of corporate planning is undergoing a radical metamorphosis, necessitated by the hyper-turbulent nature of the contemporary global marketplace. In this environment, improving strategic management at the enterprise level is no longer an optional administrative refinement but a fundamental survival imperative. The core of this enhancement lies in the transition from deterministic, linear forecasting toward a more probabilistic and agile strategic posture. Contemporary enterprises must abandon the illusion of static five-year plans in favor of "living strategies" that function as adaptive algorithms, capable of processing real-time environmental signals and recalibrating organizational trajectories instantaneously. This shift requires the institutionalization of strategic foresight, where speculative thinking and trend extrapolation are integrated into the daily operational cadence. By leveraging advanced predictive analytics and cognitive computing, management can transcend historical data limitations, fostering a proactive culture that identifies emerging market anomalies before they escalate into disruptive threats.

A significant lever for elevating strategic efficacy is the decentralization of visionary intelligence throughout the organizational hierarchy. The archaic "command and control" model, where strategy is the exclusive province of an elite executive tier, often results in a cognitive gap between conceptual design and grassroots execution. Improving this dynamic involves creating a multi-layered feedback loop that empowers front-line personnel to act as "strategic sensors". By democratizing the strategic process, the enterprise taps into a distributed intelligence network, ensuring that the corporate mission is informed by the granular realities of customer interactions and supply chain fluctuations. This participative architecture not only enhances the accuracy of the strategy but also cultivates a psychological sense of agency among the workforce. When individuals across all tiers perceive themselves as co-architects of the company's future, the friction associated with strategic pivots is drastically reduced, enabling a state of continuous, friction-less transformation.

The bridge between abstract strategic intent and tangible competitive advantage is built upon the rigorous synchronization of resource allocation and performance metrics. Most strategic failures are rooted not in flawed vision, but in the "execution void" the inability to translate high-level aspirations into daily behavioral changes. Refined strategic management addresses this by deploying integrated frameworks that go beyond simplistic financial indicators. Modern

systems must prioritize intellectual capital, technological readiness, and organizational culture as leading indicators of future success. Improving the strategic loop also demands unprecedented resource elasticity; the ability to liquidate underperforming legacy assets and rechannel human and financial capital toward high-potential "innovation clusters" is the hallmark of a sophisticated enterprise. This necessitates a move toward dynamic budgeting, where financial flows are decoupled from rigid annual cycles and instead follow the rhythm of strategic opportunity.

Furthermore, the modernization of strategic governance must encompass the ethical and ecological dimensions of business, moving beyond the narrow confines of shareholder primacy. In the current socio-economic climate, an enterprise's legitimacy is inextricably linked to its ability to generate shared value for a broader spectrum of stakeholders. Improving strategic management thus involves the deep-level integration of environmental stewardship and social equity into the core value proposition. This is not a matter of peripheral compliance but a strategic reconfiguration designed to mitigate long-term systemic risks and foster brand resilience. By internalizing external costs and aligning corporate goals with the principles of the circular economy, management can unlock new avenues for value innovation that were previously obscured by a short-term profit focus.

Beyond structural shifts, a vital dimension of strategic refinement is the institutionalization of cognitive diversity. Improving management requires a departure from 'groupthink' toward a model that values divergent perspectives, enhancing the enterprise's perceptual acuity. Furthermore, modern frameworks must replace rigid risk avoidance with a philosophy of 'intelligent failure,' utilizing experimental sandboxes to test new business models. This approach ensures that strategic management acts as a proactive engine, leveraging uncertainty as a catalyst for breakthrough value creation rather than a mere defense mechanism.

In conclusion, the peak of strategic evolution is the attainment of "anti-fragility" a state where the enterprise does not merely withstand external shocks but actively harvests opportunity from chaos. Achieving this requires a sophisticated synthesis of data-driven precision, inclusive leadership, and a steadfast commitment to ethical sustainability. As the global landscape continues to fragment and accelerate, the ability to continuously refine and reinvent the strategic apparatus becomes the ultimate competitive differentiator. Enterprises that master this art of constant strategic reconfiguration will not only navigate the uncertainties of the future but will actively define the parameters of the new economic reality.

Supervisor: *L. M. Mohylna,*
PhD in Economics, Associate Professor

М. В. АБРАМКІН
здобувач,
Університет імені Альфреда Нобеля

ВПЛИВ АКЦІЙ І ЗНИЖОК НА КУПІВЕЛЬНУ ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ

Акції та знижки є одним із найпоширеніших інструментів маркетингових комунікацій, що використовуються підприємствами для стимулювання збуту, управління попитом та формування позитивного сприйняття бренду. Їхня ефективність зумовлена тим, що вони безпосередньо впливають на поведінкові механізми споживача, зокрема на емоційне сприйняття вартості товару, відчуття вигоди та терміновості прийняття рішення про покупку.

З економічного погляду, знижка виконує функцію інструменту перерозподілу товарних залишків, дозволяючи підприємству швидко реалізувати продукцію, яка втрачає актуальність або має низьку оборотність. Продаж товару навіть "у нуль" часто є вигіднішим, ніж його тривале зберігання на складі, що створює додаткові витрати. Таким чином, знижки виступають не лише засобом залучення покупців, а й механізмом оптимізації товарних запасів і підтримання ліквідності підприємства [1].

З поведінкової точки зору, участь у програмах зі знижкою активує у споживачів ефект психологічного задоволення — так звану "радість вигоди", коли людина відчуває емоційне підкріплення від усвідомлення того, що здійснила "розумну" покупку. Це підвищує ймовірність повторних покупок та лояльності до бренду. Разом із тим, акції створюють ефект дефіциту або обмеженості часу, що стимулює швидше прийняття рішення, часто — імпульсивне [2].

Однак практика знижок має і зворотний бік. Надмірне або нечесне використання акцій може знизити довіру до бренду. Йдеться про випадки, коли компанії штучно підвищують початкову ціну товару, щоб потім продемонструвати "значну" знижку, або коли постійні розпродажі формують у споживачів відчуття, що товар не має стабільної цінності. Такі дії створюють ризик "цінової втоми" покупців і перетворюють знижку з інструмента стимулювання на ознаку недобросовісної конкуренції [3].

З маркетингової точки зору, ефективна система акцій і знижок передбачає стратегічний підхід до їх планування, коли кожна знижка виконує конкретну функцію — очищення складу, залучення нових клієнтів, стимулювання повторних продажів або підтримання сезонного попиту. Збалансоване використання таких інструментів дозволяє підприємству не лише підвищити обсяги збуту, але й зберегти довгострокову лояльність споживачів, що є основним показником сталого розвитку бізнесу.

Джерела

1. *Окландер Т. О.* Інноваційні методи впливу на споживачів: аромамаркетинг. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. С. 97–101.

2. *Гут О. Є.* Підприємство як суб'єкт ринку маркетингових комунікаційних послуг : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Дніпропетровськ, 2006. 21 с.
3. *Івашова Н. І.* Оцінка ефективності системи комунікацій промислового підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2007. № 1. С. 152–162.

Науковий керівник: *С. С. Яременко, кандидат економічних наук, доцент*

О. В. АКСЕНКО
здобувач вищої освіти, спеціальність D3 Менеджмент, Сумський національний аграрний університет

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасне функціонування аграрного сектору України відбувається в умовах багатовекторного зовнішнього тиску та внутрішніх структурних змін. Воєнна нестабільність, посилення міграційних процесів, демографічне скорочення сільського населення, інфляційні коливання, цифрова перебудова економіки та трансформація моделей зайнятості формують нову реальність для сільськогосподарських підприємств. За таких обставин саме людський капітал стає визначальним чинником стійкості та довгострокової конкурентоспроможності аграрного бізнесу. Відповідно, питання формування результативної системи мотивації персоналу переходить у площину стратегічних управлінських пріоритетів.

Специфіка аграрного виробництва суттєво впливає на побудову мотиваційних механізмів. Сезонність робіт, залежність від природно-кліматичних умов, пікові навантаження в окремі періоди, а також особливості організації праці в сільській місцевості зумовлюють необхідність гнучких управлінських підходів. Додатковим ускладнюючим чинником виступає дефіцит кваліфікованих працівників, зростання трудової мобільності населення.

У таких умовах система мотивації має розглядатися не як сукупність окремих стимулів, а як цілісна управлінська підсистема, інтегрована у загальну стратегію підприємства. Її зміст полягає у поєднанні матеріальних і нематеріальних інструментів впливу, спрямованих на підвищення продуктивності праці, збереження кадрового потенціалу та створення умов для професійного розвитку працівників. Важливими принципами її побудови виступають справедливість розподілу винагород, прозорість критеріїв оцінювання, адаптивність до змін зовнішнього середовища та узгодженість із довгостроковими цілями підприємства.

Фінансові стимули залишаються необхідною основою мотиваційної політики. Конкурентний рівень оплати праці, преміювання за досягнення вироб-

ничих результатів, участь у прибутку, соціальні виплати та гарантії формують базову зацікавленість працівників у результатах діяльності. Водночас сучасна практика управління доводить, що виключно економічні важелі не забезпечують стійкої лояльності та високої залученості персоналу [1].

У зв'язку з цим зростає значення нематеріальних чинників мотивації. Йдеться про створення можливостей для професійного навчання, підвищення кваліфікації, освоєння нових технологій, формування сприятливого психологічного клімату, визнання індивідуальних досягнень, розширення участі працівників у прийнятті управлінських рішень. Не менш важливим є забезпечення безпечних умов праці та підтримка соціальної стабільності трудового колективу, особливо в умовах підвищених ризиків.

Цифровізація аграрного виробництва додатково трансформує зміст мотиваційної політики. Інтеграція цифрових агротехнологій, електронних інструментів адміністрування виробничих процесів і сучасних рішень для обробки даних зумовлює необхідність розвитку нових професійних умінь та підвищення адаптивності працівників до змін у трудовій діяльності. Тому система мотивації має стимулювати працівників до опанування інноваційних рішень та безперервного розвитку.

Водночас ефективна мотиваційна політика має ширший соціально-економічний ефект. Сільськогосподарські підприємства виконують провідну роль для забезпечення зайнятості населення, формування доходів домогосподарств і підтримки фінансової спроможності місцевих громад. Отже, якісна організація мотиваційних процесів сприяє зміцненню економічної стабільності сільських територій.

Формування дієвої системи мотивації передбачає систематичний аналіз очікувань працівників, об'єктивне оцінювання результатів їхньої діяльності, розроблення гнучких механізмів стимулювання та регулярне коригування мотиваційної політики відповідно до змін зовнішнього середовища. Пріоритетом управлінської діяльності виступає узгодження фінансових інтересів підприємства з очікуваннями та соціальними запитами працівників.

Отже, в умовах масштабних трансформаційних змін мотиваційний механізм аграрного підприємства повинен характеризуватися системністю, гнучкістю та орієнтацією на довгострокові цілі розвитку. Його модернізація забезпечує зростання результативності, підтримку та відтворення трудового потенціалу, а також формує основу для стабільного розвитку аграрної сфери й сільських територіальних громад.

Джерела

1. *Турчіна С. Г., Дашутіна Л. О.* Управління ефективністю діяльності підприємств малого бізнесу. *Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал. Причорноморський науково-дослідний ін-т економіки та інновацій*. 2021. Вип. № 53. С. 91–98. URL: http://www.market-infr.od.ua (дата звернення: 12.02.2026).

Науковий керівник: *С. Г. Турчіна, кандидат економічних наук, доцент*

А. О. АНДРЕЙЧИК
здобувачка вищої освіти, спеціальність D3 Менеджмент,
Сумський національний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

В умовах воєнної нестабільності, демографічного скорочення сільських територій, активної зовнішньої міграції населення та інтенсивної цифрової трансформації економіки управління розвитком трудового потенціалу аграрного підприємства набуває стратегічного значення. Аграрний сектор виконує критично важливу функцію забезпечення продовольчої безпеки держави та підтримання експортної спроможності національної економіки. За таких обставин саме якість управлінських рішень у сфері формування й розвитку персоналу визначає здатність підприємства до стабільного функціонування та адаптації до зовнішніх загроз.

Трудовий потенціал аграрного підприємства доцільно інтерпретувати як керовану систему професійних, інтелектуальних, фізичних і мотиваційних характеристик персоналу, що забезпечують досягнення стратегічних і операційних цілей суб'єкта господарювання. Водночас управління його розвитком слід розглядати як цілеспрямований, безперервний процес планування, організації, стимулювання та контролю змін у якісних параметрах кадрового складу відповідно до технологічних і ринкових трансформацій.

Сучасні виклики істотно змінюють вимоги до кадрового забезпечення аграрних підприємств. Запровадження технологій точного землеробства, цифрових систем моніторингу, автоматизованих виробничих комплексів потребує працівників із розвиненими цифровими компетентностями, аналітичним мисленням та здатністю працювати з інформаційними ресурсами. Одночасно спостерігається скорочення трудових ресурсів у сільській місцевості, що зумовлює необхідність активного управлінського впливу на процеси залучення, закріплення та професійного зростання персоналу.

Дієвий механізм управління розвитком трудового потенціалу ґрунтується на органічному поєднанні кадрової політики із стратегічними орієнтирами функціонування та зростання підприємства. До ключових управлінських інструментів належать: стратегічне планування потреб у персоналі, формування резерву кадрів, організація безперервного навчання, розвиток внутрішнього наставництва, оцінювання результативності праці та впровадження сучасних мотиваційних механізмів. Значної актуальності набуває поєднання матеріальних стимулів із нематеріальними чинниками - можливістю професійної самореалізації, участю у прийнятті управлінських рішень, формуванням позитивного соціально-психологічного клімату [1].

Важливим напрямом удосконалення управління є цифровізація HR-процесів. Застосування цифрових інструментів у сфері планування кадрового складу, ведення електронної документації, моніторингу результативності працівників і аналізу персональних показників сприяє підвищенню аргументованості управлінських рішень та забезпечує оперативну адаптацію підприємства до трансформацій його внутрішнього середовища. Такий підхід забезпечує перехід від реактивної моделі кадрової роботи до проактивного управління розвитком трудового потенціалу [2].

Також слід відмітити, що в сучасних умовах особливої ваги набуває розбудова партнерських відносин аграрного підприємства з установами освіти та територіальними громадами. Цільова підготовка фахівців, організація практичної підготовки та стажувань, участь у спільних освітньо-виробничих ініціативах створюють передумови для оновлення кадрового складу та зниження дефіциту кваліфікованих працівників.

Отже, управління розвитком трудового потенціалу аграрного підприємства є багатовекторним процесом, що поєднує стратегічне планування, інноваційні управлінські інструменти, мотиваційні механізми та цифрові рішення. Системна реалізація зазначених заходів сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню економічної результативності та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Джерела

1. *Запша Г., Седов В.* Підготовка висококваліфікованих кадрів для аграрного сектору економіки в умовах сучасних трансформацій. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Т. 9, № 1. С. 382–388. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-65 (дата звернення: 17.02.2026).
2. *Гацько А. Ф., Руденко С. В., Копійковський А. М.* Розвиток кадрового потенціалу аграрних підприємств у цифровій економіці. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15007612

Науковий керівник: *С. Г. Турчіна, кандидат економічних наук, доцент*

М. А. АНДРЄЄВ

Міжрегіональна Академія управління персоналом

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах розвитку економіки знань фінансове забезпечення інтелектуального капіталу доцільно розглядати як одну з базових передумов підвищення конкурентоспроможності, інноваційної активності та інституту-

ційної спроможності держави. У науковій літературі інтелектуальний капітал трактується не лише як сукупність знань і навичок, а як інтегрований ресурс, що за належної організації та управління забезпечує створення нової вартості [2; 4; 5]. З огляду на це фінансове забезпечення його розвитку має аналізуватися не тільки через обсяги ресурсів, а й через цільову спрямованість, інструменти використання та результативність.

Теоретичний аналіз засвідчує, що найбільш продуктивним для дослідження є підхід, у межах якого інтелектуальний капітал розглядається як система взаємопов'язаних складових. У сучасних концепціях найчастіше виокремлюють людський; структурний; реляційний компоненти [4; 5]. Людський компонент охоплює знання, професійні компетентності, досвід, творчі здібності та здатність до навчання. Структурний компонент включає організаційні процедури, інформаційні системи, бази даних, технології, управлінські практики. Реляційний компонент відображає зовнішні зв'язки, партнерства, довіру, репутацію та комунікаційні мережі. Така структура є методично важливою, оскільки дозволяє перейти від загальних теоретичних тлумачень до подальшого оцінювання й управлінського аналізу [3; 5].

У вітчизняній фінансовій науці поняття "фінансове забезпечення" здебільшого розкривається через сукупність джерел, форм і методів формування та використання фінансових ресурсів для досягнення визначених цілей [1; 2]. Водночас у контексті інтелектуального капіталу такого підходу недостатньо без уточнення, які саме складові розвиваються за рахунок відповідних ресурсів і які результати мають бути досягнуті. Саме тому фінансове забезпечення розвитку інтелектуального капіталу доцільно визначати як систему формування, залучення, розподілу та використання фінансових ресурсів та інструментів, спрямованих на відтворення і приріст людського; структурного; реляційного компонентів інтелектуального капіталу [1; 2].

Важливою теоретичною позицією є розуміння фінансування як процесу перетворення ресурсів у нематеріальні результати. Йдеться про те, що самі по собі кошти не створюють інтелектуальний капітал; його формування відбувається через фінансування освіти, підготовки кадрів, наукових досліджень, інноваційної діяльності, організаційного розвитку та взаємодії між суб'єктами [2; 3]. У такому підході визначального значення набувають узгодженість фінансових інструментів із цілями розвитку та наявність показників, які дають змогу відокремити формальне використання коштів від реального приросту інтелектуального капіталу [3; 5].

Отже, теоретичні засади фінансового забезпечення розвитку інтелектуального капіталу в Україні доцільно будувати на таких положеннях: інтелектуальний капітал є трикомпонентною системою нематеріальних ресурсів; фінансове забезпечення виступає механізмом їх відтворення та нарощування; результативність фінансування має оцінюватися за внеском у людський; структурний; реляційний компоненти, а не лише за обсягом виділених коштів. Така теоретична рамка є придатною для подальшого аналізу джерел, інструментів і механізмів фінансового забезпечення розвитку інтелектуального капіталу в Україні.

Джерела

1. *Андрєєв М. А.* Фінансове забезпечення розвитку інтелектуального капіталу в умовах інформаційного суспільства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 28. С. 155–158.
2. *Козинець Г. О.* Фінансове забезпечення розвитку інтелектуального капіталу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2015. Вип. 27. С. 104–112.
3. *Чуприна О. О.* Методологічні підходи до оцінювання інтелектуального капіталу. *Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого". Серія: Економічна теорія та право*. 2013. № 3. С. 22–34.
4. *Bontis N.* Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*. 1998. Vol. 36, no. 2. P. 63–76.
5. MERITUM Project. Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles (Intellectual Capital Report). Madrid, 2002.

Науковий керівник: *Г. А. Братусь, д-р екон. наук, проф.*

А. Д. АНДРЮЩЕНКО

здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальність 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність", Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ВПЛИВ БІОІННОВАЦІЙ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ НА РОЗВИТОК РИНКІВ БІОФАРМАЦЕВТИКИ ТА АГРОБІОТЕХНОЛОГІЇ

Розвиток біоінновацій та біотехнологій — важливий чинник розвитку світового господарства загалом. Розвиток біоінновацій та біотехнологій впливає (і впливатиме) на багато традиційних галузей (на фармацевтику, сільське господарство, різні галузі промисловості). Цей сектор мультиефективний і здатний синергетично взаємодіяти з іншими, традиційними секторами економіки, в рази збільшуючи їх ефективність (мова йде, насамперед, про сільське господарство і про фармацевтику), причому ефективність у найширшому сенсі даного слова: і в економічному плані (підвищуючи віддачу від сільськогосподарського виробництва), і в екологічному плані добрив).

Світова спільнота вже впритул підходить до усвідомлення біоінновацій та біотехнологій як окремого сектора світового господарства, розвиток якого здатний зіграти вирішальну роль у вирішенні глобальних проблем людства (але при цьому потрапляння біотехнологічних секретів до рук міжнародного тероризму становить суттєву загрозу для людства).

В цілому ринок біоінновацій та біотехнологій на сьогоднішній день знаходиться на інвестиційній стадії, коли в розвиток наукових досліджень та

виробництва вкладаються дуже великі кошти (що посилюється специфікою фармацевтичних досліджень, які вимагають сотні мільйонів доларів для одного ліки). При цьому, незважаючи на те, що на ринок виведено вже понад сотню біотехнологічних препаратів, а на полях США, Канади та Аргентини вирощуються трансгенні культури, поточний обсяг їхнього продажу поки не здатний окупити інвестиційні витрати [1, с. 91].

На сучасному етапі в біоінновацій та біотехнологій домінують два напрямки — біофармацевтика (яка "споживає" більшу частину всіх НДДКР і визначає близько 70 % загального обсягу продажів) і агробіотехнології, насамперед, в особі трансгенних рослин, площа посівів яких у ряді країн зростає настільки стрімко, що порівняно з площею Аргентини). І якщо необхідність розвитку першого напряму у світовому співтоваристві всерйоз не заперечується (більше того, до регулювання ліків, отриманих біотехнологічним шляхом, і в ЄС, і в США застосовуються загальні процедури, що застосовуються по відношенню до всіх лікарських засобів), то розвиток агробіотехнологій та їх застосування в галузях промисловості, залежних від АПК (світовому співтоваристві між США та іншими країнами, які активно впроваджують агробіотехнології) та Європейським Союзом, що на сьогодні обмежує динаміку ринку для даного сектора.

Незважаючи на заяви низки офіційних осіб, що підтверджують зацікавленість держави у розвитку біоінновацій та біотехнологій в Україні та готовність сприяти їх розвитку, серйозні практичні результати в цій галузі (у галузі державної стратегії розвитку біотехнологій) на сьогоднішній день незначні.

Тим не менш цей сектор перебуває в явному занепаді і існуючі на сьогоднішній день ініціативи України та наукового співтовариства щодо поліпшення її становища на сьогоднішній день безрезультатні: в умовах незрівнянно низького порівняно з розвиненими країнами обсягу внутрішнього фондового ринку (тим більше в умовах, коли на ньому реально не представлено жодної вітчизняної сектора) політика держави та її взаємодія з бізнесом може реально сприяти становленню цієї галузі в Україні.

Роль продуктів вітчизняних біоінновацій та біотехнологій на українському та світовому ринках на сьогоднішній день незначна і не відповідає науковому та промисловому потенціалу, що склався з часів СРСР, який на сьогоднішній день експлуатується з різним ступенем інтенсивності (від високого — у виробництві імунобіологічних препаратів, до дуже низького — у виробництві антибіотків і амінокислот) [2].

У той самий час зростання української економіки та промислового виробництва, спостерігається останніми роками (особливо зростання галузях — споживачах біотехнологій — АПК, фармацевтиці, харчової промисловості), поруч із приходом великого вітчизняного й іноземного капіталу реальний сектор створюють всі передумови зростання цього ринку з допомогою імпортозаміщення (як і вже.

З урахуванням відставання України у розвитку біотехнологій та умовах дефіциту ресурсів (як фінансових, так і наукових) у короткостроковому плані найбільш реальним шляхом розвитку українського ринку біотехнологій є:

- для продавців — продаж апробованих на Заході (насамперед, в ЄС та США) препаратів, рослин та іншої продукції, отриманої в результаті використання біотехнології, а також продаж продукції українських компаній, здатної скласти їм конкуренцію (варіант у найближчі роки малоймовірний);
- для виробників — виробництво "дженериків", тобто аналогів відомих західних ліків/препаратів/вакцин, які пройшли весь цикл клінічних випробувань та реєстраційних процедур (як правило, триває близько 7 років) за ліцензією західних виробників, можливо, з невеликими доробками.

У довгостроковому плані перспективи розвитку ринку біоінновацій та біотехнологій в Україні та її участі у розвитку світового ринку біотехнологій визначаються, перш за все, зусиллями держави, по-перше, щодо вдосконалення законодавчої бази, по-друге, щодо розвитку відповідних галузей науки та освіти (насамперед науково-технічна політика) [3, с. 25]. За першим із зазначених напрямків ситуація розвивається досить сприятливо. За другим, найважливішому на наш погляд, напрямі таких істотних позитивних зрушень поки що не спостерігається: рівень державної підтримки біоінновацій та біотехнологій в Україні, якщо порівнювати з рівнем США чи ЄС, несерйозний (фінансування досліджень, передбачене Програмою "Національна технологічна база" на три порядки поступаються обсягу фінансування біотехнологій навіть у ЄС).

Розвиток біотехнологій в умовах глобалізації характеризується і протиріччями (між можливістю отримання нових наукових результатів та можливістю їхнього зловмисного використання, між можливістю трансферу технологій та можливістю їх потрапляння до рук міжнародного тероризму). Саме соціально-етична суперечливість значною мірою визначає увагу світової спільноти до цієї проблематики.

В основі протиріч з питань про розвиток біотехнологій на рівні міжнародних організацій лежать відмінності в економічних інтересах (і, як наслідок, у практиці державного регулювання цього сектора) різних країн і регіонів світу, особливо показові протиріччя між ЄС і США з питань про допуск на ринок продовольчих товарів, отриманих з використанням генно-інженерних технологій. розвитку сільського господарства США, досягнутий у тому числі за рахунок застосування трансгенних рослин є об'єктивною економічною загрозою для сільгоспвиробників ЄС, що спонукає застосовувати протекціоністські заходи).

Розгляд розвитку біотехнологій у ЄС показує, що це — стратегічний пріоритет, але при цьому європейські політики змушені поступатися думці значної частини наукової та політичної еліти щодо потенційної небезпеки генно-модифікованих продуктів для здоров'я людини. Водночас на ринок ЄС допущено біотехнологічні лікарські препарати найбільших американських компаній, а також закуповуються корми для тварин, отримані на основі генно-модифікованих рослин. Це дозволяє зробити висновок про те, що перспективи розвитку біотехнологій у ЄС є позитивними.

Джерела

1. *Мірошниченко О.* Концепція відкритих інновацій: зміст та практика використання. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2023. № 1 (222). С. 88—94.
2. *Побережна З., Левшук А.* Концепція відкритих інновацій як сучасна парадигма сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-149.
3. *Пушкар Т. А., Михайлова К. В., Тараннік Я. С.* Трансфер знань і технологій як основа формування моделі відкритих інновацій. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 58. С. 24—28.

Науковий керівник: *І. М. Рєпіна,*
д-р екон. наук, професор,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

К. А. АНДРЮЩЕНКО
д-р екон. наук,
професор професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

С. М. БОНДАРЧУК
канд. істор. наук, доцент, ректор ПВНЗ "Університет новітнгіх технологій"

ЕВОЛЮЦІЯ ПОГЛЯДІВ НА ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ВЛАДИ

Влада корпорацій заснована, багато в чому, з їхньої здатності впливати на смаки і переваги споживачів, формувати їх думку і орієнтувати їх у потрібному напрямі. Корпорації мають також можливості та засоби для надання істотного впливу на законодавчу та виконавчу гілки влади. Деякі економічні концепції, що заперечують значення поняття "влада" для економічного аналізу. Основна течія економічної думки (mainstream economics), а також низка інших напрямів (наприклад, неоавстрійська школа) негативно ставляться до включення проблеми влади у предмет економічного аналізу [1, с. 78]. Під владою, як правило, розуміється здатність суб'єкта управління нав'язувати свою волю об'єктам управління, розпоряджатися та керувати їх діями, використовуючи насильницькі та ненасильницькі засоби та методи. Науковий підхід до визначення влади вимагає врахування множинності форм її прояву в суспільстві, а отже, з'ясування специфічних особливостей окремих її видів — економічної, політичної (у тому числі державної, суспільної), сімейної та розмежування особливостей, форм та методів прояву влади у різних соціальних, економічних та політичних системах. Зміст всіх видів влади, зокре-

ма політичної та економічної, проявляється у суворо певних формах. До них належать панування, керівництво, управління, організація, контроль тощо.

Економічну владу можна визначити як здатність окремої людини, керівництва фірми, великої корпорації чи зацікавленої групи, держави надавати економічними засобами вплив на окремо взяту людину, групу людей чи суспільство загалом, аби пристосувати їхню поведінку до своїх інтересів. Тут значення має не так влада, пов'язана з особистою кваліфікацією, як та, яка обумовлена відмінностями в доходах та майні. Ця остання втілюється у можливостях розпоряджатися купівельною спроможністю та майном людей.

Особливо гостро проблема економічної влади стоїть у централізовано-плановій економіці. Хоча тут і немає приватної організуючої сили, яка ґрунтується на приватній власності, проте дуже велика роль особистої влади. Економічна могутність і всевладдя держави, як і будь-яка інша влада, взяті власними силами неможливо оцінити позитивно чи негативно [2, с. 23]. Важливо те, для яких цілей та яким чином ця влада використовується. Однак надто велика економічна влада, сконцентрована в руках держави, за певних умов може бути використана на шкоду інтересам як суспільства в цілому, так і окремих його членів.

Функція раціонального комбінування чинників виробництва та цим найефективнішого використання ресурсів — матеріальних, фінансових, трудових, інтелектуальних та інших — з метою максимізації прибутку, власне, є основний виробничої функцією підприємництва як малого, середнього та великого. Всі вони так само прагнуть найбільш ефективно розпоряджатися як власними, так і позиковими та іншими підконтрольними ресурсами. Розпорядження економічними ресурсами є реальною господарською владою, а її носій — підприємець є суб'єктом цієї влади.

Економічна влада є економічне (суспільне) ставлення панування та підпорядкування між суб'єктами господарювання в ході комбінування економічних ресурсів у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання благ та присвоєння результатів господарської діяльності. Домогосподарства репрезентують все населення країни. Вони грають подвійну роль: з одного боку, є основними постачальниками всіх економічних ресурсів, з другого — основною групою, витрачає свої кошти, суб'єктами особистого споживання і заощаджень, і навіть платниками індивідуальних податків [3, с. 121]. Фірми (організації) також грають подвійну роль: вони виступають основними споживачами економічних ресурсів і виробниками різноманітних товарів та послуг, як особистого, так продуктивного споживання. І якщо домашні господарства персоніфікуються в окремих громадянах та сім'ях, то фірми (організації) — у підприємцях. Держава виступає у ролі суб'єкта забезпечення загальних умов господарської діяльності, а також одержувача доходів та їх розпорядника. Воно персоніфікується в органах державної влади та управління.

Насамперед економічна влада поширюється на власні (які перебувають у власності фірми (організації)) економічні ресурси, тобто. на ті, якими вона володіє, користується та розпоряджається на основі права приватної влас-

ності. Однак частка власних економічних ресурсів у господарському обороті фірм (організацій) порівняно невелика, тому вони змушені залучати позикові фінансові ресурси, орендувати земельні ділянки, а найчастіше і технологічне обладнання, здійснювати наймання робочої сили. Дані ресурси перебувають у розпорядженні чи користуванні фірми (організації), і них також поширюється її пряма, безпосередня економічна влада, отже, і влада підприємця чи менеджера, що представляє цю фірму.

Суть економічної влади підприємця або менеджера полягає в тому, що він самостійно приймає рішення щодо низки питань:

- визначення портфеля продукції (послуг) підприємства, умовах збуту тобто, в яких обсягах виробляти, де, кому і за якими цінами реалізувати цю продукцію (послуги);
- вибір варіантів комбінування економічних ресурсів, прийнятних йому умовах залучення позикових, орендованих чинників виробництва;
- визначення у межах чинного трудового законодавства порядку, умов найму та звільнення працівників.

Підприємець формує внутрішньофірмові структури організації та управління виробничим та господарським процесами; здійснює стратегічне і поточне планування діяльності фірми і контролю над їх реалізацією, націлені підвищення її конкурентоспроможності, розширення своєї ніші вже освоєному ринку й освоєння нових ринків. Саме підприємець формує стратегії пропозиції та цін фірми як засобів поширення свого впливу, своєї економічної влади на споживачів вироблених цією фірмою товарів та послуг. І в цьому сенсі маркетинг як систему організації та управління виробничо-збутовою та торговельною діяльністю підприємств, фірм, орієнтовану на вимоги ринку, реальні запити покупців у товарах і послугах, слід розглядати певною мірою і як форму здійснення економічної влади підприємця над споживачем незалежно від того, ким він представлений — домогосподарством, фірмою або державною структурою. Маркетинг орієнтований як задоволення всіляких потреб, а й у їх формування, отже, нав'язування своєї волі споживачеві.

Отже, підприємець реально здійснює, передусім, у межах своєї фірми владні повноваження у всіх проявах. Підприємець здійснює керівництво діяльністю фірми, реалізуючи свою волю шляхом впливу у різних прямих і непрямих формах на об'єкти, що керуються. Він виробляє концепцію функціонування та розвитку фірми, програму її внутрішньої та зовнішньої політики, забезпечує її реалізацію, висуває на ключові посади в управлінських структурах найбільш компетентних та відданих фірмі фахівців; контролює виконання наміченої лінії дій.

Додаткова економічна влада історично та логічно виникає у межах системи участі, тобто володіння одними акціонерними компаніями цінними паперами інших акціонерних компаній. Іноді це участь взаємна. На основі системи участі формується багатоступінчаста залежність великої кількості підприємств від великого підприємництва, яке отримує можливість розпоряджатися чужими капіталами, які нерідко багаторазово перевершують власний капітал, і отримувати з підконтрольних фірм додатковий монопольний

прибуток. Наприклад, головна материнська компанія скуповує контрольний пакет акцій інших фірм — дочірнього суспільства, яке своєю чергою підпорядковує собі аналогічним чином. Найчастіше з цією метою створюються холдинги (холдингові компанії, які мають контрольним пакетом акцій інших фірм з метою контролю та управління їх діяльністю). Холдингові компанії виступають у двох видах: чистий холдинг, що створюється спеціально для виконання функцій контролю та управління; змішаний холдинг, що займається крім функцій контролю та управління підприємницькою діяльністю. Як материнські структури, як правило, виступають:

- великі підприємці, банкіри (приватні особи, сімейні клани), що володіють акціями промислово-торгівельних корпорацій та кредитно-фінансових установ та надають вирішальний вплив на внутрішню та зовнішню політику;
- кредитно-фінансові установи (банки, страхові компанії, інвестиційні фонди тощо), які скуповують та володіють контрольними пакетами промислових і торгових корпорацій. Поряд з цим вони мають додаткові можливості розширення поля свого впливу за рахунок трастових операцій, що дозволяють їм виступати від імені власників акцій і тим самим ставати діяльними учасниками контролю над великими промисловими і торговими підприємствами;
- торгові та промислові корпорації, які купують великі пакети акцій банків та страхових компаній з метою отримання доступу до грошових капіталів та забезпечення пільгового для себе режиму користування ними при здійсненні своєї інвестиційної, структурної та конкурентної політики.

Джерела

1. *Жаліло Я. А.* Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави : монографія. К. : НІСД, 2009. 336 с.
2. *Решетило В. П., Островський І. А.* Неоіндустріалізація та її вплив на розвиток вітчизняної та міжна родної економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 18. Ч. 3. С. 21–25.
3. *Розенберг Н., Бірцдел Л.* Як Захід став багатим: економічні перетворення індустріального світу. К. : Знання, 1995. 352 с.

Р. Р. БАБЕЦЬ
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

МОТИВАЦІЯ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасних умовах функціонування підприємств питання управління персоналом набувають особливої актуальності. Нестабільність економічного середовища, зумовлена інфляційними процесами, коливаннями ринкової кон'юнктури та посиленням конкуренції, суттєво впливає на трудову поведінку працівників. За таких умов саме мотивація та утримання персоналу стають ключовими чинниками забезпечення стійкості підприємства та збереження його людського капіталу [1]. Персонал підприємства виступає носієм професійних знань, навичок і організаційного досвіду, що формуються протягом тривалого часу. Втрата кваліфікованих працівників у період економічної нестабільності призводить не лише до зростання витрат на рекрутинг та адаптацію, а й до зниження загальної ефективності діяльності підприємства. У цьому контексті утримання персоналу безпосередньо залежить від ефективності застосовуваних мотиваційних механізмів, які мають відповідати як фінансовим можливостям підприємства, так і очікуванням працівників [2].

Переходячи до аналізу сутності мотивації, слід зазначити, що вона є складною багаторівневою категорією, яка поєднує внутрішні стимули працівника та зовнішні управлінські впливи. В умовах нестабільного економічного середовища традиційні підходи до мотивації зазнають змін, оскільки підприємства часто обмежені у можливостях підвищення заробітної плати. Констатуюче зумовлює необхідність посилення ролі нематеріальної мотивації, яка спрямована на формування довгострокової зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства [1].

Матеріальна мотивація залишається базовим елементом системи стимулювання персоналу. Вона включає заробітну плату, премії, доплати, надбавки та соціальні гарантії. Однак у період економічної нестабільності особливого значення набуває не стільки абсолютний рівень оплати праці, скільки її справедливість, прозорість і зв'язок із результатами праці. Недотримання принципу справедливості може призвести до зниження мотивації та зростання плинності кадрів навіть за відносно високого рівня оплати [3].

Разом із тим матеріальні стимули не забезпечують довготривалого утримання персоналу без поєднання з нематеріальними чинниками. Нематеріальна мотивація охоплює можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, визнання досягнень, участь у прийнятті управлінських рішень

та сприятливий психологічний клімат. У нестабільному середовищі саме ці фактори сприяють формуванню відчуття стабільності, причетності та значущості працівника для організації [2]. Важливу роль у системі утримання персоналу відіграє розвиток людського капіталу. Навчання та підвищення кваліфікації дозволяють працівникам адаптуватися до змін, пов'язаних із технологічними трансформаціями та структурними зрушеннями в економіці. З позиції підприємства інвестиції в розвиток персоналу сприяють формуванню внутрішнього кадрового резерву та зменшенню залежності від зовнішнього ринку праці, що є особливо важливим у кризових умовах [1].

Логічним продовженням є аналіз ролі управлінського стилю та корпоративної культури. У період нестабільності зростає значення довіри між керівництвом і персоналом. Відкрите інформування, справедливе ставлення та підтримка працівників з боку керівників сприяють зниженню рівня напруженості та формуванню лояльності. Сильна корпоративна культура, орієнтована на взаємну відповідальність і співпрацю, виступає додатковим чинником утримання персоналу [3].

Крім того, утримання персоналу доцільно розглядати як безперервний процес, що потребує системного підходу та постійного аналізу. Використання сучасних інструментів HR-аналітики дозволяє своєчасно виявляти ризики звільнення ключових працівників і коригувати мотиваційні програми відповідно до змін зовнішнього середовища [2].

Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що ефективна мотивація та утримання персоналу в умовах нестабільного економічного середовища можливі лише за умови комплексного поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвитку персоналу, формування сприятливої корпоративної культури та якісного управління. Реалізація такого підходу забезпечує зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Джерела

1. *Колот А. М.* Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 404 с.
2. *Дороніна М. С., Черкасов В. А.* Управління персоналом : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 316 с.
3. *Armstrong M.* Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 784 p. URL: https://www.koganpage.com

Науковий керівник: *В. В. Татарінов, кандидат економічних наук, доцент*

БАЙРАМОВА САДАТ огли
здобувач,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми

ПОНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Управління розвитком персоналу промислового підприємства — це не просто система навчання чи підвищення кваліфікації. Передусім це турбота про людей, які щодня створюють цінність підприємства своєю працею, досвідом і професійною майстерністю. Саме через розвиток працівників підприємство інвестує у власне майбутнє.

У сучасних умовах промислове підприємство постійно стикається з технологічними змінами, цифровізацією, новими стандартами якості та безпеки. Проте за будь-якими інноваціями стоїть людина. Тому розвиток персоналу — це процес підтримки, навчання та професійного зростання працівників, що допомагає їм впевнено адаптуватися до змін і відчувати свою значущість у спільній справі.

Метою управління розвитком персоналу є не лише підвищення продуктивності, а й створення середовища, у якому кожен співробітник має можливість реалізувати свій потенціал, будувати професійну кар'єру та відчувати стабільність і перспективу. Коли працівник бачить можливості для зростання, зростає його мотивація, відповідальність і залученість до результатів підприємства [1].

Особливістю промислового підприємства є поєднання високих технічних вимог із необхідністю дотримання стандартів безпеки та якості. Тому розвиток персоналу охоплює не лише професійне навчання, а й формування культури відповідальності, командної взаємодії та взаємної підтримки. Важливу роль відіграють наставництво, передача досвіду між поколіннями працівників, внутрішнє навчання та формування кадрового резерву.

Професійне навчання (курси, тренінги, інструктажі) — це простір для здобуття нових знань і навичок, які допомагають працівникові почуватися компетентним і впевненим у своїй роботі [2].

Підвищення кваліфікації — це підтримка фахової майстерності, що дозволяє не лише відповідати сучасним вимогам, а й випереджати їх. Перепідготовка кадрів — це можливість для нового професійного старту, адаптації до змін і збереження професійної реалізації навіть в умовах трансформацій виробництва. Ротація персоналу — це розширення досвіду, краще розуміння діяльності підприємства та розвиток гнучкості мислення. Управління кар'єрою — це партнерство між працівником і підприємством у плануванні професійного майбутнього, формуванні чітких цілей і шляхів їх досягнення. Розвиток управлінських компетенцій — це формування лідерства, відпові-

дальності та здатності працювати з людьми, що особливо важливо для створення здорового робочого середовища.

Інструменти розвитку персоналу є не лише управлінськими механізмами, а системою підтримки професійного зростання працівників, що допомагає поєднати цілі підприємства з індивідуальними можливостями та прагненнями кожної людини, зокрема:

- оцінка компетенцій (assessment) — це не контроль, а можливість зрозуміти сильні сторони працівника та визначити напрями подальшого розвитку;
- KPI розвитку персоналу — це орієнтири, які допомагають відстежувати прогрес і бачити реальні результати вкладених зусиль;
- індивідуальні плани розвитку — це персоналізована траєкторія професійного зростання, що враховує здібності, інтереси та амбіції працівника;
- корпоративні університети — це середовище постійного навчання, де знання стають частиною організаційної культури;
- наставництво та коучинг — це підтримка, довіра й передача досвіду, які сприяють формуванню впевненості та професійної зрілості;
- система внутрішнього навчання — це культура обміну знаннями, де кожен може бути не лише учнем, а й наставником.

Таким чином, розвиток персоналу — це не лише управлінський процес, а передусім інвестиція в людей, у їхню самореалізацію, професійну гідність і спільний успіх підприємства.

Ефективне управління розвитком персоналу допомагає підприємству не лише залишатися конкурентоспроможним, а й формувати позитивний соціальний клімат. Адже успішне підприємство — це насамперед команда професіоналів, які відчувають повагу, підтримку та можливість професійного зростання.

Джерела

1. *Friman, Y.* Effective personnel management system at an industrial enterprise. *Бізнес-Навігатор*. 2025. 2(79). https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-75
2. *Остряніна, С., Мокій, О., Дробітько, Д.* Управління розвитком персоналу підприємства у контексті впровадження концептуальної моделі самоменеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. 29. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-39

Науковий керівник: *Т. М. Харченко, кандидат економічних наук, доцент*

О. О. БАНДОЛА
Міжрегіональна Академія управління персоналом

ДО ПРОБЛЕМИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З УРАХУВАННЯМ ПОТРЕБ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Вітчизняна система публічного управління значно відстає від розвинутих держав за багатьма показниками, в першу чергу за соціально-економічним розвитком та добробутом громадян. Процес реформування національної системи публічного управління демонструє неефективну політику, високий рівень корупції та неспроможність ефективних перетворень досягнути рівня цієї системи до рівня світових стандартів. Можемо констатувати, що система публічного управління в Україні характеризується значною кількістю недоліків та потребує подальшого реформування із використанням сучасних світових тенденцій та досвіду розвинених країн. Проте не слід оминати той аспект, що закордонний досвід, незалежно від схожості до вітчизняного, потрібно детально проаналізувати та адаптувати до національної системи державного управління, задля того, щоб в кінцевому результаті ми змогли отримали дієву й ефективну, як в європейських державах, систему публічного управління.

Варто підкреслити, що в процесі пошуку публічного управління адаптованого на споживача у стабільних соціально-економічних та політичних країнах склалася власна модель ефективності. Однак вони пройшли аналогічні періоди свого розвитку. Практично всі європейські держави широко застосовують практику консультування із громадськістю й їх долучення до прийняття управлінських рішень. Ефективність роботи держави залежить від зворотного постійного зв'язку влади із місцевим самоврядуванням і населенням. Саме тому відкритість публічних адміністрацій вважається тим міцним каркасом, без якого довіра населення буде швидко падати, а це в надскладних обставинах, що склалися в нашій державі на сьогодні, може спричинити й без того до дуже значних втрат, як у окремій сфері управління так й в цілому в державі.

У європейських країнах й країнах, які стали після розпаду Радянського Союзу незалежними, структурна модернізація організації діяльності органів державного управління і місцевого самоврядування від самого початку їхньої незалежності почала розглядатись як ключовий підйом й перший крок щодо побудови системи ефективної влади. Великобританія, Канада, країни Прибалтики, Казахстан й інші держави для побудови демократичних та ефективних урядів здійснили вичерпний аналіз можливостей і спроможностей діючих державних структур управління із ціллю перебудови їх діяльності за нових умовах господарювання. Врахування одержаних результатів

дало можливість країнам Західної Європи, Австрії, Нової Зеландії, Північної Америки розробити відповідні внутрішні структури органів влади шляхом усунення усіх з'ясованих розбіжностей й виявлених недоліків та направити діяльність органів влади на впровадження нових цілей розвитку. Аналіз здійснювався системно за секторальним принципом через функціональне обстеження процедур діяльності й існуючих організаційних форм, організаційних механізмів і схем, взаємовідносин та процесів управління "по вертикалі" та "по горизонталі", що сприяло виконати опис діяльності більшості органів виконавчої влади у системі державного управління, місцевого самоврядування, окреслити нові пріоритетні напрями й вектори розвитку органів публічної влади та аргументувати стратегії управління цими державами. Обстеження мали за мету здійснити дослідження можливостей стосовно задоволення потреб населення, а також установлення співвідношень владних витрат та якості надання державних послуг, зв'язаності послуг Уряду із економічним розвитком держав.

Країни Центральної і Східної Європи, що прагнуть вступити до ЄС, повинні здійснити реформи державного управління задля того, щоб відповідати Копенгагенським і Мадридським критеріям набуття повноправного членства в Європейському Союзі. За таких умов акцент робиться на тому, що на більшість сфер державного управління поширюється дія acquis communautaire (зокрема усього законодавства Європейського співтовариства).

У різних сферах законодавства цілі й сам зміст реформ є досить зрозумілими. Країнам-кандидатам потрібно перенести законодавство Європейського Союзу до внутрішньої правової систему, втілити й гарантувати його дотримання. Однак не існує acquis communautaire для встановлення стандартів горизонтальних систем управління або національних державних адміністрацій. Відсутність загального законодавства ЄС у сфері державного управління й адміністративного права утворює складну й серйозну проблему для країн-кандидатів. Цілі й напрями реформи державного управління в зв'язку їх вступу до Європейського Союзу є менш чіткими.

Науковий керівник: *В. О. Ковач, д-р наук з держ. упр., проф.*

О. І. БАЧИНСЬКИЙ

аспірант кафедри управління проєктами Національного університету "Львівська політехніка"

ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

В умовах війни управління проєктами набуває критично важливого значення як інструмент забезпечення стійкості організацій, відновлення інф-

раструктури та реалізації соціально-економічних ініціатив. Високий рівень невизначеності, обмеженість ресурсів, порушення логістичних ланцюгів та підвищені ризики зумовлюють необхідність переосмислення класичних підходів до планування й контролю проєктів. Традиційні моделі, потребують адаптації до нових викликів, де гнучкість, швидкість прийняття проєктних рішень стають визначальними чинниками успіху.

Фундаментальні дослідження в галузі управління проєктами ніколи не існували у вакуумі. Вони завжди спиралися на низку академічних теорій, запозичених з економіки, соціології, прикладної математики, організаційної психології та кібернетики [1]. Усвідомлення цих теорій є критично важливим, оскільки саме вони формують базис для всіх існуючих прикладних стандартів і методів. Аналіз академічної літератури дозволяє виділити декілька домінуючих дослідницьких шкіл та теоретичних парадигм, які історично формували науковий дискурс [1–3]:

- школа оптимізації, яка виникла у 1950-х роках на базі прикладної математики, дослідження операцій та загальної теорії систем. Зосереджена на плануванні та максимізації ефективності виконання проєкту за допомогою математичних процесів, кількісного аналізу та методів дослідження операцій;
- школа врядування (управління) фокусується на механізмах контролю, контрактах, транзакційних витратах та правових відносинах між учасниками проєкту (сюди ж входить Агентська теорія);
- школа моделювання використовує теорію систем для абстрактного моделювання проєкту, щоб краще розуміти його структуру та процеси до початку реалізації;
- процесна школа фокусується на логічній послідовності дій і пошуку найбільш ефективного процесного шляху для досягнення бажаного результату;
- школа поведінки вивчає організаційну поведінку, мотивацію, лідерство та складну динаміку людських взаємовідносин всередині проєктної команди. Вона тісно пов'язана з процесною теорією, переносить фокус з інструментів та графіків на людський фактор та вивчає архітектуру управління людськими ресурсами. Саме ці теоретичні розвідки підготували ґрунт для сучасного усвідомлення важливості “м’яких навичок” та емоційного інтелекту як ключових основ успіху проєкту;
- школа прийняття рішень розглядає проєкт через призму безперервної обробки інформації та прийняття управлінських рішень на всіх етапах його життєвого циклу;
- школа успіху займається дослідженням того, що саме визначає успіх або провал проєкту, та виявляє ключові фактори результативності (KPI);
- контингентна школа, або ситуаційна теорія, що виникла у 1970-х роках на перетині організаційної теорії та психології лідерства, стверджує, що не існує універсального, єдиного “найкращого” способу управління корпорацією, прийняття рішень або структурування проєкту. Згідно з цією парадигмою, оптимальний курс дій завжди є контингентним (за-

лежним) від складної взаємодії внутрішніх та зовнішніх ситуативних факторів;
- маркетингова школа зосереджена на управлінні очікуваннями та комунікації із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) з метою отримання їхньої політичної та фінансової підтримки.

Джерела

1. *Пілюков, А.* (2024). Компаративний аналіз теорій і підходів до управління проектами. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 5. С. 114–121.
2. Проєктний менеджмент між теорією та практикою : електрон. стаття / *Institute Project Management*. Режим доступу : https://instituteprojectmanagement.com/eg/blog/project-management-between-theory-and-practice.
3. *Шишковський С. В., Бачинський О. І.* Еволюція розвитку управління проєктами. *Успіхи і досягнення у науці* (Серія "Право", Серія "Освіта", Серія "Управління та адміністрування", Серія "Соціальні та поведінкові науки"). 2026. № 2 (24). С. 1398–1406.

Науковий керівник: *С. В. Шишковський, доктор економічних наук, доцент*

К. О. БЕЗПАЛОВА
здобувач,
Університет імені Альфреда Нобеля м. Дніпро

ОГЛЯД ОСНОВНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РИНКУ КАВ'ЯРЕНЬ м. ДНІПРА В УМОВАХ ВІЙНИ

Ринок кав'ярень Дніпра у 2024 році продовжував функціонувати в умовах воєнної економіки, демонструючи складну та неоднорідну динаміку. Пыд впливом факторів, пов'язаних з безпековою ситуацією, мобілізацією населення та економічною невизначеністю, підприємці були змушені адаптувати бізнес-моделі, переглядати меню, оптимізувати витрати та шукати нові підходи до управління операціями, щоб утримати клієнтів та зберегти рентабельність. Попри складні обставини, кав'ярні та заклади кави з собою продемонстрували відносну стабільність, підтримуючи відвідуваність на рівні попереднього року [1].

Середній чек у кав'ярнях зріс на 15 %, що стало наслідком підвищення цін на сировину та перегляду цінової політики. Попит залишався стабільним, оскільки кава є доступним продуктом щоденного споживання, на який економічні коливання вплинули менше, ніж на сегменти з високою собівартістю страв.

Водночас загальний ринок ресторанних закладів у місті показав неоднорідну картину. Виручка збільшилася за рахунок росту цін, а не за рахунок збільшення потоку відвідувачів. Сегменти піцерій, фастфудів і класичних ресторанів зазнали падіння відвідуваності на 7–8 %, тоді як заклади суші навіть зафіксували невелике зростання на 1 %, що свідчить про стабільність та лояльність споживачів у певних нішах.

Падіння відвідуваності в Дніпрі у 2024 році склало близько 5 %, що було обумовлено зміною логістичних потоків населення та загальною турбулентністю безпекової ситуації. Зниження активності відвідувачів було також результатом економічної втоми населення від тривалої війни та мобілізаційних процесів [2].

Ресторани та кав'ярні були змушені активно переглядати свої операційні витрати. Значну частину витрат становили генераторна економіка та забезпечення електропостачання, що підвищувало операційні витрати. Крім того, мобілізація персоналу спричинила нестачу кваліфікованих кадрів, що змушувало власників залучати менш досвідчених працівників або шукати кадри на внутрішньому ринку.

Рентабельність бізнесу зазнала тиску: майже половина підприємців відзначала її зниження, а 21 % працювали без прибутку. Зростання фудкосту до 30–35 % та підвищення цін на продукти на 10–20 % змушували власників переглядати меню, шукати альтернативних постачальників і змінювати концепції закладів.

Попри виклики, доставка продовжувала розвиватися як стабільний канал продажів. Третина ресторатрів зафіксувала збільшення кількості замовлень, що свідчить про інтеграцію доставки в основні канали продажів. Інші заклади зберегли стабільність замовлень, що підтверджує насичення та стабільний попит у цьому сегменті.

Збереження персоналу стало важливим показником адаптивності бізнесу: 39 % закладів змогли зберегти склади команд, а 28 % навіть розширили їх, демонструючи готовність готуватися до відновлення попиту. Витрати на зарплати залишалися значними — більшість закладів витрачали 20–30 % виручки на персонал, а 12 % — понад 40 %.

Колаборації та мультиформатність стали помітними трендами. Заклади об'єднувалися для створення спільних продуктів, проведення заходів та партнерських маркетингових кампаній, що дозволяло оптимізувати витрати та розширювати аудиторію. Відкриття нових закладів за кордоном стало ще однією стратегією адаптації бізнесу в умовах внутрішньої турбулентності [3].

Опитування ресторатрів показало, що 54 % очікували кращих результатів, ніж отримали фактично, що відображає високий рівень невизначеності та складність прогнозування у воєнний час. Лише 11 % закладів перевищили очікувані показники.

Попри всі труднощі, ринок кав'ярень Дніпра продемонстрував стійкість і здатність адаптуватися до умов війни. Бізнес продовжує розвивати цифрові канали, інвестувати у доставку та нові формати, зберігаючи активність навіть у періоди нестабільності.

Гнучкість, технологічна адаптивність та стратегічне управління стали ключовими факторами виживання та розвитку закладів у складних умовах 2024 року. Очікується, що ринок продовжить трансформуватися: зростатиме роль доставки, розвиватимуться колаборації та мультиформатність, а адаптивність і технологічність бізнесу залишатимуться головними чинниками конкурентоспроможності.

Джерела

1. *Вітюк А. В., Залєвська А. О.* Аналіз розвитку ринку кавових напоїв в Україні. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 72–80.
2. Поняття HoReCa та її розвиток в Україні [Електронний ресурс]. URL: https://panstakan.com.ua/uk/blog/ponyattya-horeca-ta-ii-rozvitok-v-ukraini?srsltid=AfmBOoo_p0Q_5R5Wn92kBvIsmCDK5ssJ_lGNhcoxhZ4tD-wV6yqV-YDNB&srsltid=AfmBOopvEQgKaaWSsR0J4lAQ0OpXkW5lmTHDnbLKEjuEnF0lunNgaIsf
3. *Білоусько Т. Ю.* Зовнішній моніторинг організацій в конкурентному середовищі. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва*. Серія "Економічні науки". 2013. № 7. С. 55–64.

Науковий керівник: *І. В. Тараненко, доктор економічних наук, професор*

В. М. БИВШЕВА

ст. викладач кафедри економічного проектування та маркетингу, Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

С. М. ЛИТВИНОВА

здобувач, Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

МЕТОДОЛОГІЯ DUAL EDUCATION В ІТ-ГАЛУЗІ: ВИКЛИКИ СИНХРОНІЗАЦІЇ АКАДЕМІЧНИХ МОДУЛІВ ТА КОРПОРАТИВНИХ ПРОЄКТІВ

Сучасна парадигма вищої освіти в галузі 12 "Інформаційні технології" переживає кризу релевантності. Традиційна модель навчання, орієнтована на статичні навчальні плани, не встигає за динамікою стеку технологій (Front-end фреймворки, Cloud-native підходи, MLOps). Дуальна освіта (Dual Education) постає як стратегічна відповідь на цей виклик, пропонуючи синергію між теоретичною базою ЗВО та практичним досвідом ІТ-компаній. Однак головним бар'єром залишається **десинхронізація**: різниця в циклах планування, методах оцінювання та цілепокладанні між університетом та бізнесом.

Актуальність дослідження зумовлена “прірвою компетенцій” (skills gap). За даними галузевих аналітиків, випускнику Junior-рівня потрібно від 4 до 9 місяців адаптації в компанії, перш ніж він почне приносити прибуток (Positive ROI). Дуальна модель покликана скоротити цей термін до нуля. Проте без чіткої методології синхронізації ми отримуємо ситуацію, де студент або ігнорує навчання заради роботи, або сприймає роботу як заваду академічним успіхам. Питання інтеграції корпоративного проєкту в канву навчальної дисципліни є критичним для збереження якості вищої освіти.

Обґрунтування запропонованої концепції базується на застосуванні:

- Системного аналізу, що дозволив вивчити взаємозв’язок структур ОПП та індустріальних стандартів розробки (Agile/Scrum).
- Порівняльного аналізу для верифікації відповідності академічних вимог НРК реальним запитам ІТ-компаній щодо кваліфікації розробників.
- Моделювання, у межах якого сформовано адаптивні навчальні траєкторії під запити конкретних виробничих циклів.
- Педагогічного експерименту, спрямований на практичну перевірку механізмів визнання результатів неформальної освіти в університетському середовищі.

Припускається, що ефективна синхронізація можлива за умови переходу від лінійного планування дисциплін до модульно-компетентнісного підходу, де роль “контрольної точки” виконує не іспит, а верифікований результат у межах корпоративного проєкту (Production-ready code, Architecture design document), що відповідає програмним результатам навчання (ПРН).

Головний виклик — невідповідність семестрового графіку спринтам розробки. В той час як університет вивчає “Основи алгоритмізації”, компанія може вимагати від студента знань з розгортання контейнерів Docker. Рішення: Впровадження індивідуальних навчальних планів (ІНП), де теоретичні модулі надаються в форматі Just-in-Time (JIT) через університетську LMS (Canvas/Moodle), синхронізуючись із поточною роллю студента в проєкті.

Сформована модель будується на принципі синхронізації навчальних тем із професійними кейсами. Так, тема “Патерни проєктування” знаходить свій аналог у функціональних задачах розробника. Як наслідок, досвід проектування мікросервісної архітектури на виробництві слугує достатнім підтвердженням засвоєння компетенцій з дисципліни “Архітектура ПЗ”.

Важливим результатом є визначення ролі Академічного Тютора та Корпоративного Ментора. Конфлікт виникає, коли вимоги до чистоти коду в університеті (академічні стандарти) суперечать “швидким рішенням” (hotfixes) у бізнесі. Методологія передбачає спільне оцінювання (Co-assessment), де 60 % оцінки формує бізнес-результат, а 40 % — теоретичне обґрунтування прийнятих рішень студентом перед комісією кафедри.

Аналітичні дані та результати галузевих досліджень (зокрема звіти IT Ukraine Association за 2024–2025 рр. та Stack Overflow Developer Survey) фіксують зростаючий ризик “технологічної ізоляції” молодих фахівців. Встановлено, що ІТ-компанії, керуючись операційною доцільністю, схильні обмежувати практичну діяльність студентів вузьким інструментарієм (на-

приклад, виключно бібліотекою React або Flutter). Такий підхід формує так звану I-shaped модель фахівця, що має глибоку, але надто вузьку спеціалізацію без розуміння системних процесів.

Експериментальне впровадження дуальної моделі на базі нашої кафедри підтвердило гіпотезу про необхідність виконання університетом ролі "фундаментального фільтра". Згідно з результатами моніторингу, проведеного у 2023–2025 роках, було доведено, що ЗВО має виступати гарантом мультидисциплінарності. Це реалізується через обов'язкове вивчення суміжних областей:

- Cybersecurity: розуміння вразливостей коду незалежно від мови програмування.
- DevOps-культура: знання процесів CI/CD та контейнеризації.
- Software Quality Assurance: володіння методологіями тестування (TDD, BDD).

Такий підхід дозволяє трансформувати підготовку здобувача з I-shaped у T-shaped engineer. Це забезпечує не лише миттєву працездатність на конкретному проекті, а й довгострокову адаптивність фахівця до змін технологічного ландшафту, що відповідає рекомендаціям World Economic Forum щодо розвитку системного мислення.

Результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати, що успішна реалізація дуальної моделі в IT-освіті базується на розумінні синхронізації як безперервного процесу, а не статичного стану. Це вимагає розбудови постійного фахового діалогу між гарантами освітньо-професійних програм та технічними лідерами компаній-партнерів для оперативного коригування навчального контенту.

Пріоритет гнучкості над консервативним плануванням стає критичною умовою: традиційні кафедральні плани мають трансформуватися у "живі документи", здатні адаптуватися до стрімких змін технологічного стеку. При цьому ключовим критерієм якості підготовки стає валідація знань через реальну практику. Досвід доводить, що найбільш об'єктивним доказом засвоєння компетенцій є робочий програмний продукт, створений студентом в умовах обмежених ресурсів та жорстких вимог реального бізнесу.

Фундаментальний методологічний зсув полягає у переосмисленні ролі академічного наставника. Викладач делегує функцію єдиного джерела знань технологічному середовищу, натомість перебирає на себе роль фасилітатора. Його основним завданням стає допомога студенту в структуруванні хаотичного практичного досвіду та його інтеграції у цілісну систему наукових знань. Впровадження такої методології не лише підвищує рівень працевлаштування випускників, а й забезпечує сталий розвиток інтелектуального капіталу вітчизняної IT-галузі в умовах глобальної конкуренції.

А. С. БІЛА
здобувачка,
Державний біотехнологічний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ПРОЄКТУВАННЯ ВЕБСАЙТУ СЕРВІСНОГО ЦЕНТРУ

У сучасних умовах цифрової трансформації вебсайти сервісних організацій відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної комунікації з клієнтами, наданні онлайн-послуг та формуванні позитивного іміджу компанії. Розробка сервісного вебсайту є складним ІТ-проєктом, що потребує чіткого організаційного та управлінського підходу, використання сучасних методологій управління проєктами та ефективної взаємодії усіма учасниками проєктної команди [1; 4, с. 8–9].

Метою проєктної розробки вебсайту сервісного центру є створення функціонального, зручного та адаптивного інформаційного ресурсу, який забезпечує онлайн-взаємодію між клієнтами та сервісним центром, можливість замовлення послуг, здійснення онлайн-оплати та отримання консультацій. Досягнення цієї мети можливе лише за умови належної організації управління проєктом на всіх етапах його життєвого циклу [1; 4, с. 10–12].

Організаційно-управлінські аспекти проєктної розробки передбачають визначення мети та завдань проєкту, формування вимог до продукту, планування ресурсів, строків виконання робіт і управління ризиками. Важливим елементом є вибір методології управління проєктом. У сфері веброзробки доцільним є використання гнучких методологій, зокрема Agile та Scrum, які дозволяють оперативно реагувати на зміни вимог замовника, поступово удосконалювати продукт та забезпечувати прозорість процесу розробки [1; 4, с. 55–60].

Не менш значущим чинником успішної реалізації проєкту є формування ефективної проєктної команди. До складу команди, як правило, входять менеджер проєкту, бізнес-аналітик, дизайнер, програмісти, тестувальники та копірайтери. Чіткий розподіл ролей і відповідальності між учасниками команди сприяє злагодженій роботі, мінімізує конфлікти та підвищує продуктивність. Для цього доцільно використовувати матрицю відповідальності RACI, яка дозволяє визначити, хто відповідає за виконання конкретних завдань, хто здійснює контроль і кого необхідно інформувати про результати.

Управління проєктом також передбачає планування основних фаз його реалізації: аналіз і дослідження потреб цільової аудиторії, проєктування структури та дизайну сайту, безпосередню розробку і тестування, а також впровадження та подальшу підтримку вебресурсу. Для контролю строків виконання робіт і ресурсів ефективним інструментом є використання програмного забезпечення Microsoft Project, що дозволяє формувати календарні плани, діаграми Ґанта та визначати критичний шлях проєкту [3].

Окрему увагу слід приділити управлінню ризиками, які можуть виникати в процесі розробки вебсайту, зокрема технічним, організаційним та часовим. Своєчасна ідентифікація ризиків та розробка заходів щодо їх мінімізації дозволяє уникнути затримок у виконанні проєкту та перевищення бюджету [2, с. 484–486].

Висновок. Отже, організаційно-управлінські аспекти проєктної розробки вебсайту сервісного центру є визначальними для досягнення поставлених цілей. Ефективне управління проєктом, застосування сучасних методологій, раціональний розподіл ресурсів і чітка комунікація між учасниками проєкту забезпечують створення якісного вебпродукту, який відповідає потребам користувачів та сприяє підвищенню конкурентоспроможності сервісної організації.

Джерела

1. Методології управління проєктами, або що таке Waterfall, Agile та Scrum. (Назва з екрану). URL: https://devisu.ua/uk/stattia/metodologii-upravlinnya-proktami-abo-shcho-take-waterfall-agile-ta-scrum (дата звернення: 01.02.2025).
2. *Тебенко В. М.* Ризики в управлінні проєктами. Управління проєктами: проєктний підхід у сучасному менеджменті: *матеріали XIV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції.* Одеса, 2023. С. 484–486.
3. Microsoft Project — інструмент управління проєктами URL: https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/project/project-management-software (дата звернення: 01.02.2025).
4. *Тасенко А. С.* Дослідження процесів управління проєктом розробки веб-сервісу для пошуку кулінарних рецептів: кваліфікаційна робота магістра. Київ, 2024. 105 с. URL: https://ir.library.knu.ua/server/api/core/bitstreams/88dbad77-9dcf-41c7-b94d-1171388de44b/content (дата звернення: 01.02.2025).

Науковий керівник: *О. В. Грідін, кандидат економічних наук, доцент*

С. В. БІЛАЛОВА

здобувач, Придніпровський Інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ПОКАЗНИК ЗАЛУЧЕНОСТІ АУДИТОРІЇ ЯК КРИТЕРІЙ ВИБОРУ КАНАЛУ ПРОСУВАННЯ В SMM-КАМПАНІЯХ ОСВІТНЬОЇ УСТАНОВИ

В умовах цифровізації комунікацій освітні установи дедалі активніше використовують соціальні мережі для просування своїх заходів. Однак вибір каналу та формату контенту часто здійснюється без системного аналізу ефективності. Показник залученості (Engagement Rate, ER) є ключовим

індикатором цифрових комунікацій, оскільки відображає реальну реакцію аудиторії, а не лише факт охоплення.

Метою дослідження є порівняльний аналіз ефективності каналів Instagram та Telegram на основі показника ER на прикладі фактичної промо-кампанії.

Середній показник залученості обчислюється на основі статистики реакцій на контент у соціальних мережах — уподобань, поширень і коментарів, зважентх на кількість підписників та постів [1].

$$ER = \frac{\text{Сума усіх реакцій}}{\text{Кількість постів} \times \text{Кількість підписників}} \times 100\ \%. \quad (1)$$

Ефективна комунікація з абітурієнтами вимагає від освітніх закладів виходу за межі традиційних каналів — сайту та Facebook — на користь тих платформ, де молода аудиторія фактично проводить свій час: Instagram та Telegram [2]. Тому для проведення промокампанії було обрано саміе ці 2 основних канали інформування, які мають різні алгоритми поширення контенту та різну природу аудиторної взаємодії.

Об'єктом дослідження є кампанія "Love&Brain" Придніпровського інституту ПрАТ "ВНЗ "МАУП", реалізована у період 1–14 лютого 2026 року з метою залучення аудиторії до святкового заходу — розважально-пізнавальної вікторини. Дані зібрано зі статистики сторінок в Instagram та Telegram-каналу інституту. Порівняльні результати аналізу двох каналів наведені в таблиці.

Порівняльний аналіз ефективності каналів просування кампанії [2; 3]

Канал	Кількість публікацій	Загальна кількість реакції	Кількість підписників
Instagram	8	74	425
Telegram	7	24	45

Аналіз даних виявив низку важливих закономірностей. В Instagram найвищу кількість лайків (по 13) отримали перша та остання публікації кампанії, що свідчить про підвищену увагу аудиторії на початку інформаційної хвилі та в момент підбиття підсумків заходу. Попри відносно низький ER (2,2 %), що є типовим для великих сторінок із широким охопленням, Instagram забезпечував вищу абсолютну видимість контенту.

У Telegram зафіксовано протилежну динаміку: перша публікація кампанії набрала найбільшу кількість переглядів — 51, тоді як кожна наступна демонструвала поступове зниження цього показника (до 44 переглядів), що свідчить про поступове "звикання" аудиторії до інформаційного потоку. Висока частота публікацій у Telegram виявилася контрпродуктивною: аудиторія з меншою кількістю підписників (45 осіб) швидко "втомлюється" від інтенсивного потоку повідомлень, що призводить до зниження уваги.

Незважаючи на суттєво менший розмір аудиторії, Telegram демонструє значно вищий ER (7,2 % проти 2,2 %), що пояснюється природою платформи: підписники Telegram-каналу є більш лояльною та цілеспрямованою ау-

диторією, схильною до активнішої взаємодії. Натомість Instagram охоплює ширшу, але менш залучену аудиторію.

Отже, для освітніх організацій доцільно використовувати диференційовану стратегію: Instagram — для збільшення охоплення та залучення нової аудиторії, Telegram — для глибшої взаємодії з лояльною спільнотою. Оптимальна частота публікацій у Telegram не повинна перевищувати 1–2 пости на тиждень у рамках тематичної кампанії. Результати підтверджують необхідність системного аналізу метрик ER при плануванні комунікаційних кампаній освітніх установ.

Джерела

1. *Мостова, А.* Оцінювання ефективності просування бізнесу в соціальних мережах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-27
2. *Кравцова І. О., Гноєвий В. Г.* Роль онлайн-комунікацій у формуванні іміджу навчального закладу. Фінансова архітектоніка та сценарії конкурентних моделей розвитку: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., 17 листопада 2023 р. Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2023. С. 175-178. https://lnk.ua/pVJd6K94P
3. Офіційний інстаграм акаунт Придінпровського інституту ПрАТ "ВНЗ "МАУП" https://www.instagram.com/ki_maup/
4. Офіційний телеграм-канал "ПІ МАУП: Вступ" https://t.me/+b7j6SDyE2XkzZjYy

Науковий керівник: *І. О. Кравцова, ст. викладач кафедри економічного проєктування та маркетингу*

М. А. БОБРО

магістр,
Університет імені Альфреда Нобеля

ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА ЯК ЧИННИК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

У сучасному світі глобальної трансформації цифровізація є одним із найважливіших факторів регіонального соціально-економічного розвитку. Формування цифрового суспільства сприяє ефективності економічних процесів, стимулює інновації та підвищує рівень життя населення.

Цифрове суспільство існує, коли інформаційно-комунікаційні технології використовуються людьми у виробництві, управлінні, освіті та соціальних послугах. Це створює краще бізнес-середовище в регіоні, отже, регіон є більш конкурентоспроможним, приваблює більше інвесторів та має можливість розширювати свій бізнес [1].

Впровадження цифрових технологій органами державної влади підвищує прозорість управління та робить адміністративні послуги доступними,

а також підвищує довіру громадськості до державних установ. Електронний бізнес зараз є корисною стратегією для покращення місцевого соціально-економічного зростання в районах, які не є стабільними та мають мінімальні ресурси [2].

Однак цифровізація стикається з численними викликами, такими як цифрова нерівність, низький рівень цифрової грамотності серед населення та обмежений доступ до сучасної інфраструктури. Для вирішення цих проблем слід запровадити цілісну регіональну політику, яка буде зосереджена на розвитку людського капіталу та цифровій інклюзії [3].

Цифрове суспільство є важливим фактором, що сприяє соціально-економічному розвитку регіону. Регіональна економіка є більш ефективною, соціальна стабільність посилюється, а сталий розвиток забезпечується, коли цифрові технології систематично застосовуються у відповідь на сучасні глобальні виклики.

Джерела

1. *Карчева Г. Т.* Цифрова економіка: теоретичні аспекти та напрями розвитку. *Економіка України*. 2020. № 7. С. 3–12.
2. *Куйбіда В. С., Карпенко О. В.* Електронне врядування в Україні. Київ : НАДУ, 2019. 256 с.
3. OECD. Digital Economy Outlook 2022. Paris : OECD Publishing, 2022.

Т. М. БОЛГАР

д-р екон. наук, проф.,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

МІСЦЕ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ У ПРОЦЕСІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Впровадження принципів циркулярної економіки (ЦЕ) є важливим елементом Європейської зеленої угоди та включає ініціативи щодо зменшення відходів, збільшення переробки та повторного використання матеріалів, а також підтримки екологічних технологій та інновацій.

Циркулярна економіка визначається як противага традиційній лінійній економіці: виробництво-використання-відходи. Товари розглядаються як частина ціннісної мережі, де вони будуть використовуватися якнайдовше. Потім, залежно від характеристик, їх можна використати повторно — відремонтувати, модернізувати чи переробити, що призводить до підвищення ефективності, зниження експлуатаційних витрат, більшої життєздатності та меншому впливу на довкілля.

Аналізуючи еволюцію концептуальних підходів до розвитку циркулярної економіки, можна простежувати посилення значення інноваційної й тех-

нологічної складових частин, проста переробка вже не задовольняє потреб, потрібно не лише досягнути замкнених циклів, звести до нуля шкідливий антропогенний вплив, але й створювати додану вартість і позитивний ефект для довкілля. Циркулярна економіка повинна стати інклюзивною, ґрунтуватися на системному мисленні, щоб досягти поставлених цілей.

Важливим у цьому контексті є процес досягнення цілей сталого розвитку (ЦСР), що офіційно стартував у 2016 році, згенерував ряд специфічних запитів до експертного та академічного середовища, починаючи від планування досягнення сталого розвитку та розробки індикаторів досягнення ЦСР, закінчуючи специфікою формування даних, їх аналізу, а також пошуку найбільш ефективних шляхів виконання [1].

До основних викликів стратегічного розвитку циркулярної економіки, а також у досягненні цілей сталого розвитку станом на початок 2023 року можна віднести наступні [2]:

- пандемія, що не лише відкинула на роки прогрес у сфері охорони здоров'я, але і нанесла значної шкоди освітнім процесам, спровокувала зростання бідності в світі, викликала чималі економічні проблеми;
- війна в Україні, що поставила під питання досягнення ЦСР 16 "Мир, справедливість та сильні інститути", спровокувала найбільшу кризу біженців, енергетичну кризу, різко підвищила ймовірність глобальної продовольчої кризи та голоду в найбідніших країнах;
- кліматична катастрофа. Зима 2022–2023 років була найтеплішою в Європі за весь час спостереження, але кліматичні зміни були не локальним, а глобальним явищем, що супроводжувалось спекою, посухами, лісовими пожежами, повенями тощо, негативно впливаючи як на глобальну екосистему, так і на сільське господарство та економічну активність у цілому.

Дослідження концептуальних засад розвитку циркулярної економіки вказують на важливість переходу від лінійних моделей використання ресурсів до циркулярних, де зберігається та максимізується застосування матеріалів і ресурсів. Основні принципи циркулярної економіки, такі як вторинне використання, переробка та виробництво з мінімальними витратами є базовими для створення більш сталої й ресурсозберігаючої економічної системи.

Циркулярна економіка вимагає впровадження комплексного підходу та зміни менталітету в бізнесі, громадському секторі й серед споживачів, а також розробки ефективних регуляторних механізмів та інноваційних технологій. Принципи циркулярної економіки можуть бути успішно впроваджені лише через співпрацю різних суб'єктів економіки і влади.

Потрібне дослідження впливу циркулярної економіки на соціальну та екологічну стійкість суспільства, вивчення реалізації циркулярних моделей у різних галузях економіки і їх потенціалу для зменшення вуглецевого сліду, дослідження й розробка нових моделей та інноваційних підходів до створення більш циркулярних виробничих систем, вивчення можливостей міжнародного співробітництва та обміну найкращими практиками в галузі циркулярної економіки, дослідження механізмів фінансування й інвестуван-

ня в циркулярні проєкти, ураховуючи ризики та можливості для фінансового сектора, виявлення перешкод і стримувальних чинників. Потенціал циркулярної економіки повинен стати ключовим фактором для забезпечення сталого розвитку в сучасному світі.

Джерела

1. *Allen C., Metternicht G., Wiedmann T.* (2018) Initial progress in implementing the Sustainable Development Goals (SDGs): a review of evidence from countries. *Sustainability Science*, 13 (5), p. 1453–1467.
2. *Sachs, Jeffrey D., Guillaume Lafortune, Christian Kroll, Grayson Fuller, and Finn Woelm* (2022). Sustainable Development Report 2022. Available at: https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2022/2022-sustainable-development-report.pdf

С. О. БОНДАРЄВ

здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ПСИХОЛОГІЧНА АДАПТАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ДО ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Цифровізація суспільства та кризові події останніх років суттєво трансформували організацію праці, зробивши дистанційну роботу поширеним форматом професійної діяльності. Перехід до віддаленого режиму став відповіддю на необхідність забезпечення безпеки та безперервності бізнес-процесів. Водночас зміна умов праці спричинила низку психологічних викликів, пов'язаних із перебудовою комунікації, саморегуляції та професійної ідентичності працівників. У цьому контексті проблема психологічної адаптації до дистанційної роботи набуває особливої актуальності.

Психологічна адаптація до нового формату праці передбачає процес перебудови поведінкових, когнітивних та емоційних стратегій відповідно до зміненого середовища. На відміну від традиційної офісної моделі, дистанційна робота характеризується зниженням прямого соціального контакту, підвищенням автономії та необхідністю самостійного планування робочого часу. Така трансформація створює додаткове навантаження на механізми саморегуляції, що може супроводжуватися підвищеним рівнем тривожності, відчуттям ізоляції та труднощами у підтриманні балансу між роботою та особистим життям.

У перші етапи переходу до дистанційної роботи працівники часто стикаються з невизначеністю ролей і очікувань, що впливає на їхню мотивацію та

продуктивність. Зменшення неформальної взаємодії з колегами може послаблювати відчуття приналежності до організації, що негативно позначається на емоційному стані. Водночас дослідження українських фахівців свідчать, що за умови належної організаційної підтримки та чіткої комунікації рівень професійної задоволеності поступово стабілізується [1].

Психологічна адаптація значною мірою залежить від індивідуальних ресурсів працівника. Розвинені навички тайм-менеджменту, внутрішній локус контролю та здатність до самостійного прийняття рішень сприяють ефективному освоєнню дистанційного формату. Водночас недостатній рівень самодисципліни або потреба у постійній зовнішній підтримці можуть ускладнювати адаптаційний процес. У цьому зв'язку важливою є роль психологічної компетентності та емоційної зрілості особистості.

Окремої уваги заслуговує вплив дистанційної роботи на психоемоційний стан працівників. Поєднання професійних і сімейних обов'язків в одному просторі може спричиняти перевтому та емоційне виснаження. Національні дослідження у сфері психічного здоров'я вказують на зростання ризику професійного вигорання в умовах тривалої роботи поза межами традиційного робочого середовища [2]. Таким чином, психологічна адаптація передбачає не лише пристосування до нових умов, а й формування ефективних стратегій відновлення та самопідтримки.

Важливим чинником успішної адаптації є організаційна культура та стиль управління. Підтримуюче лідерство, регулярний зворотний зв'язок та чітко окреслені очікування сприяють зниженню рівня стресу та підвищенню залученості працівників. Наявність корпоративних програм психологічної підтримки, тренінгів із розвитку навичок саморегуляції та цифрової грамотності позитивно впливає на загальний рівень адаптації персоналу [3].

У ширшому соціально-психологічному контексті дистанційна робота трансформує уявлення про професійну взаємодію та робочий простір. Вона створює нові можливості для гнучкості та автономії, але водночас потребує розвитку цифрової культури спілкування та підтримання міжособистісних зв'язків у віртуальному середовищі. Саме здатність інтегрувати технологічні зміни у власну професійну ідентичність визначає успішність адаптації до нових умов.

Отже, психологічна адаптація працівників до дистанційної роботи є складним і багатовимірним процесом, що поєднує індивідуальні ресурси, соціальну підтримку та організаційні умови. Її ефективність залежить від гармонійного поєднання особистісних характеристик і управлінських практик, спрямованих на збереження психічного благополуччя та професійної продуктивності. В умовах сучасних трансформацій розвиток адаптаційного потенціалу працівників стає важливою складовою стійкості організацій та суспільства загалом.

Джерела

1. *Буров О.* Дистанційна робота і людський капітал: нові виклики та загрози (міжнародний досвід). *Теорія і практика інтелектуальної власності.* 2020. № 6. С. 107–119. DOI: https://doi.org/10.33731/62020.234050

2. *Павлик Н.* Структура й критерії психологічного здоров'я. *Психологія і особистість*. 2022. № 1 (21). С. 34–59.
3. *Рогова Т. І.* Психологічні проблеми інформаційного суспільства: сучасний стан та перспективи досліджень. *Наукові записки НаУКМА. Психологія та педагогіка*. 2018. № 204. С. 105–108.

Науковий керівник: *Л. А. Олексієнко, кандидат педагогічних наук, доцент*

П. С. БУГАЄВСЬКА
здобувачка,
Комунальний заклад вищої освіти "Кременчуцька гуманітарно-технологічна академія" Полтавської обласної ради

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК ОСНОВА ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ

В сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку інформаційних технологій цифровізація стає визначальним чинником трансформації економічних систем і бізнес-процесів. Перехід до цифрової економіки зумовлює глибокі структурні зміни в управлінні підприємствами, формування конкурентних переваг та способів взаємодії зі споживачами. Цифрове середовище створює нові можливості для підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання, водночас висуваючи нові вимоги до стратегічного управління, організаційної гнучкості та розвитку цифрових компетенцій персоналу.

Цифровізація розглядається як комплексна трансформація організаційної структури, бізнес-моделей та механізмів із застосуванням управлінських рішень на основі цифрових технологій [1]. Вона охоплює впровадження інформаційних систем, аналітики даних, хмарних сервісів та цифрових платформ. Оцифрування, цифровізація та цифрова трансформація є етапами єдиного процесу, де кожний наступний є глибшим і складнішим за попередній: від простого перетворення даних до повної зміни бізнес-моделі (рисунок).

Цифровізація економіки виступає рушієм розвитку інтелектуального бізнесу та електронної комерції [2]. Розширення цифрових каналів збуту розширює ринкові можливості підприємств, сприяє персоналізації продукції та формує нові моделі взаємодії зі споживачами. Водночас відбувається перехід до платформних та екосистемних бізнес-моделей, що базуються на інтеграції інформаційних ресурсів і партнерських мереж.

Особливого значення має цифровізація бізнес-процесів, що забезпечує автоматизацію операційної діяльності та оптимізацію управлінських процедур [1]. Використання CRM-, ERP-систем, інструментів Big Data та штучного ін-

Етапи процесу цифровізації бізнесу (власне опрацювання джерел 1, 2)

телекту забезпечує підвищення ефективності управління, скорочення витрат і прискорення обробки інформації.

Отже, цифровізація бізнесу є системним і багатовимірним процесом, який охоплює технологічні, організаційні та управлінські зміни. Вона формує нову парадигму функціонування підприємств у цифровому середовищі, де визначальними ресурсами залишаються знання, та інтелектуальний капітал. Ефективне застосування інструментів цифрового управління забезпечує підвищення адаптивності та стійкості бізнесу в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Джерела

1. *Kraus S., Schiavone F., Pluzhnikova A., Invernizzi A.* Digital Transformation in Healthcare: Analyzing the Current State-of-Research. *Journal of Business Research.* 2021. Vol. 123. P. 557–567. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.030
2. *Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M.* Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research.* 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Науковий керівник: *О. В. Костенко, PhD з професійної освіти, доцент*

П. С. БУГАЄВСЬКА
здобувачка вищої освіти

О. Р. РАЧЄЄВА
здобувачка вищої освіти,
Комунальний заклад вищої освіти "Кременчуцька гуманітарно-технологічна академія імені А. С. Макаренка" Полтавської Ради

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Цифрова трансформація регіональної економіки є одним із ключових напрямів забезпечення її конкурентоспроможності та стійкості в умовах сучасних глобальних викликів. Активне впровадження цифрових технологій, інформаційних систем та інноваційних рішень сприяє модернізації економічних процесів, підвищенню ефективності управління ресурсами та створенню нових можливостей для розвитку регіонів.

Сучасні інформаційні системи відіграють важливу роль у формуванні цифрової інфраструктури регіональної економіки. Використання систем електронного документообігу, цифрових платформ для підтримки підприємництва, аналітики великих даних та хмарних сервісів дозволяє оптимізувати управлінські процеси, зменшити транзакційні витрати та підвищити прозорість діяльності органів влади й бізнесу [1]. Особливого значення набуває цифровізація малого та середнього бізнесу, що є основою економічного розвитку більшості регіонів.

Важливою складовою цифрової трансформації регіональної економіки є розвиток інноваційного середовища, яке формує сприятливі умови для створення, поширення та комерціалізації цифрових рішень. Формування регіональних ІТ-кластерів, технопарків, бізнес-інкубаторів і стартап-екосистем сприяє концентрації інтелектуальних ресурсів, активізації інноваційної діяльності та залученню внутрішніх і зовнішніх інвестицій. Така взаємодія між бізнесом, науковими установами та органами влади забезпечує розвиток людського капіталу, підвищення рівня цифрових компетентностей та стимулює впровадження сучасних технологічних рішень у традиційні галузі економіки регіону.

Цифрові інновації відіграють ключову роль у підвищенні продуктивності праці та ефективності виробничих процесів шляхом автоматизації, використання інформаційних систем управління, цифрових платформ і аналітичних інструментів. Вони дозволяють підприємствам оперативно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, оптимізувати витрати, розширювати ринки збуту та підвищувати якість продукції й послуг. У результаті посилюється інтеграція регіонів у національний та глобальний економічний простір, зростає їх інноваційна привабливість і конкурентоспроможність, що є важливою

передумовою сталого соціально-економічного розвитку в умовах сучасних глобальних викликів [2].

Водночас процес цифрової трансформації регіональної економіки супроводжується низкою обмежень, серед яких нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури, недостатній рівень цифрових компетентностей населення та обмежені фінансові ресурси для впровадження сучасних інформаційних систем. Подолання цих проблем потребує узгодженої державної та регіональної політики, спрямованої на розвиток цифрової освіти, підтримку інновацій та забезпечення доступу до цифрових технологій.

Отже, цифрова трансформація регіональної економіки виступає стратегічним чинником її сталого розвитку. Ефективне використання сучасних інформаційних систем та інноваційних технологій сприяє підвищенню економічної активності регіонів, зміцненню їх стійкості до глобальних викликів та формуванню передумов для довгострокового соціально-економічного зростання.

Джерела

1. *Амоша О. І., Вишневський В. П.* Цифрова економіка та суспільство України : монографія. Київ : НАН України, 2021. 256 с.
2. *Краус Н. М.* Цифрові інновації в регіональному розвитку : монографія. Київ : Аграр Медіа Груп, 2020. 180 с.

Науковий керівник: *Ю. Л. Рудь, кандидат економічних наук*

Ю. М. БУРДЕЙНА

здобувач,

Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова

СИСТЕМА ДОНОРСТВА ОРГАНІВ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Розвиток системи донорства органів є одним із ключових показників ефективності функціонування національної системи охорони здоров'я. Трансплантація органів виступає високотехнологічним методом лікування пацієнтів із термінальними стадіями захворювань, що безпосередньо впливає на рівень смертності населення та якість життя громадян. Водночас в Україні система донорства тривалий час залишалася недостатньо розвиненою через організаційні, правові та управлінські проблеми. Попри активне реформування медичної галузі, питання ефективного управління процесами донорства органів, координації медичних установ та формування суспільної довіри до трансплантації залишаються актуальними.

Актуальність теми зумовлена зростанням потреби населення у трансплантаційній допомозі та необхідністю вдосконалення управлінських механізмів функціонування системи донорства. Станом на початок 2025 року у національному листі очікування перебувало понад 3,5 тис. пацієнтів, більшість з яких потребують трансплантації нирки, печінки або серця .В умовах демографічних втрат, воєнних викликів та зростання рівня хронічних захворювань розвиток ефективної системи донорства органів стає важливим напрямом державної політики у сфері охорони здоров'я.

Проблеми розвитку трансплантології та медичного менеджменту досліджували українські науковці В. Москаленко, Ю. Вороненко, О. Голяченко, В. Лазоришинець, які розглядали питання реформування системи охорони здоров'я та управління високоспеціалізованою медичною допомогою. Правові та етичні аспекти донорства органів висвітлено у працях І. Сенюти, С. Стеценка, де акцентовано увагу на нормативно-правовому забезпеченні трансплантації та гарантіях прав пацієнтів. Разом із тим недостатньо дослідженими залишаються саме управлінські механізми функціонування системи донорства, міжвідомча координація та стратегічне планування розвитку трансплантаційної допомоги.

Запровадження Єдиної державної інформаційної системи трансплантації стало важливим етапом інституційного розвитку галузі. Починаючи з 2021 року, кількість трансплантацій в Україні демонструє стабільне зростанняю Так, якщо у 2021 році було проведено 316 трансплантацій органів, то у 2024 році — понад 516 операцій, а у 2025 році їх кількість перевищила 650 трансплантацій. За 9 місяців 2025 року виконано 459 пересадок органів, з яких: 274 — трансплантації нирки; 114 — печінки; 71 — серця; близько 70 % операцій здійснено від посмертних донорів . До системи трансплантації залучено понад 30 медичних центрів, а фінансування операцій здійснюється в межах Програми медичних гарантій, що забезпечує їх безоплатність для пацієнтів.

Незважаючи на позитивну динаміку, система донорства органів характеризується рядом проблем:

- низьким рівнем суспільної поінформованості щодо посмертного донорства;
- недостатньою кількістю трансплант-координаторів;
- нерівномірним регіональним розвитком трансплантаційних центрів;
- організаційними труднощами взаємодії між медичними закладами;
- обмеженим рівнем довіри населення до медичних інституцій.

Показник посмертного донорства в Україні значно поступається країнам ЄС: близько 0,25 донора на 1 млн населення, тоді як у провідних країнах цей показник перевищує 35 осіб.

Для розвитку системи донорства органів, як об'єкта саме системного медичного менеджменту необхідно здійснити: формування сталої моделі державного управління донорством; розвиток цифрової координації трансплантаційних процесів; удосконалення механізмів мотивації медичного персоналу; підвищення рівня суспільної довіри до посмертного донорства.

Система донорства органів в Україні перебуває на етапі активного розвитку та інституційного становлення. Зростання кількості трансплантацій свідчить про ефективність започаткованих реформ, однак подальший прогрес залежить від удосконалення управлінських механізмів, міжгалузевої координації та інформаційної політики держави.

Джерела

1. *Свирид, О. ., & Бабак, С.* (2025). Проблематика донорства і трансплантології в україні в умовах війни. *Вісник Національного університету оборони України*. 84(2), 152–161. https://doi.org/10.33099/2617-6858-2025-84-2-152-161
2. *Менджул, М. В., Булеца, С. Б., Валах, В. В., Гербут, В. С., Гревцова, Р. Ю., Дешко, Л. М., ... & Фетько, Ю. І.* (2021). Медичне право: підручник/за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. С. Б. Булеци; д-ра юрид. наук, доц. М. В. Менджул.
3. *Стеценко, С. Г.* Перспективи розвитку медичного права України. *Публічне право*. 2016. № 3. 21–26.
4. Український центр трансплант-координації. Статистика трансплантації в Україні. URL: https://utcc.gov.ua/statystyka (дата звернення: 24.02.2026).

В. М. ВАРЕНИК
канд. екон. наук, доцент,
Університет імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

Ж. В. ПІСКОВА
канд. екон. наук, доцент,
Університет імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ВИРОБНИЧОЇ КОМПАНІЇ

В умовах сучасних глобальних викликів ефективність системи управління виробничим підприємством визначається його здатністю до швидкої адаптації та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Переважна більшість виробничих компаній мають комплексну механістичну лінійно-функціональну організаційну структуру. Дана модель спрямована на забезпечення стабільності виробничого процесу шляхом поєднання вертикальної ієрархії та спеціалізованої експертної підтримки. Сильною стороною такої моделі є висока спеціалізація підрозділів, що забезпечує стабільність повторюваних процесів.

Система управління компанії базується на чіткій спеціалізації семи ключових підрозділів: адміністративного, виробничого, відділу контролю якості, маркетингу та збуту, фінансового, логістичного та відділу кадрів. Адміністра-

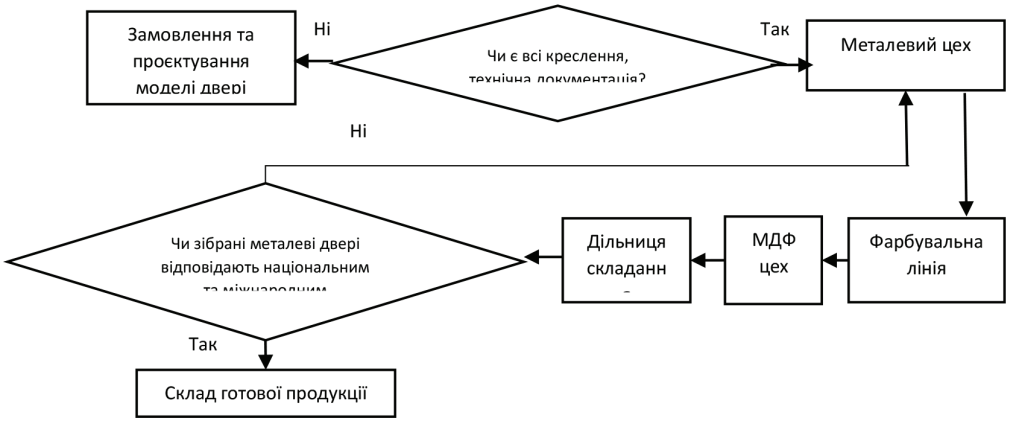
тивний підрозділ здійснює централізований контроль, що забезпечує єдність стратегічного планування та дотримання корпоративних стандартів. Проте високий ступінь спеціалізації створює певні бар'єри: слабка горизонтальна комунікація: управління здійснюється переважно вертикально, що призводить до ізоляції відділів та сповільнення міжфункціональної координації. Виробничий цикл компанії з виробництва металевих дверей охоплює металевий цех, фарбувальну лінію, МДФ цех та дільницю складання (рисунок) [1]. Однак, жорстка ієрархія створює проблеми на стику функцій менеджменту.

Аналіз ефективності операційних процесів виявив низку "вузьких місць": виробничий процес залежить від критичного обладнання (координатно-пробивні верстати, високотемпературні печі, вакуумні преси), вихід з ладу або простій яких зупиняє весь технологічний ланцюг. Фінальна перевірка якості виробу відбувається на етапі складання ("вузьке місце" запізнілий контроль якості), тому виявлені дефекти зварювання або фарбування вимагають повного розбирання виробу, що є найдорожчим видом втрат. Координатно-пробивні верстати та вакуумні преси, робота яких залежить від стабільності енергопостачання, може призвести до перерв у їх роботі. Неоптимальний розкрій матеріалів призводить до значних відходів металобрухту.

Аналіз бізнес-процесу виробництва металевих дверей свідчить, що гнучкість системи є низькою. Жорстка послідовність етапів ускладнює виконання нестандартних замовлень. Окрім внутрішніх чинників, на систему суттєво впливають параметри зовнішнього середовища: державне регулювання, специфіка попиту та доступність ресурсів на ринку.

Особливої уваги потребує проблема розмиття відповідальності. Через відсутність інтегрованих комунікацій виникають ситуації "перекладання провини" між відділами логістики, маркетингу та виробництва у разі затримок поставок [2]. Керівництво компанії часто перевантажене оперативними конфліктами, які мали б вирішуватися на рівні лінійних менеджерів.

Для підвищення ефективності системи управління бізнес-процесами виробництва металевих дверей пропонується впровадити систему проміжних



Карта бізнес-процесу виробництва металевих дверей

контрольних точок після найбільш ризикованих етапів (зварювання шва та фарбування); оптимізація використання критичного обладнання через впровадження графіків превентивного обслуговування; посилення горизонтальних зв'язків шляхом впровадження матричних елементів управління для реалізації складних проєктів у перспективі.

Джерела

1. *Пістунов І. М.* Моделювання бізнес процесів [Електронне видання]: навч. посіб. Д.: НТУ "ДП", 2021. 130 с.
2. Операційний менеджмент: як систематизувати процеси й підвищити ефективність. https://ukrainiandigital.com/operatsiynyy-menedzhment-iak-systematyzuvaty-protsesy-y-pidvyshchyty-efektyvnist/

В. В. ВАСИЛЕНКО

завідуючий кафедрою загальновійськової та гуманітарної підготовки,
Харківський національний університет Повітряних Сил
імені Івана Кожедуба

РОЗВИТОК СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ОФІЦЕРІВ ЗАПАСУ ЯК ЕЛЕМЕНТ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ РЕГІОНУ

Сучасний етап розвитку України характеризується складною та динамічною безпековою ситуацією, що зумовлює підвищені вимоги до системи національної оборони та, зокрема, до підготовки військових кадрів. В умовах повномасштабної збройної агресії проти України особливого значення набуває формування якісного кадрового резерву для Збройних Сил України та інших складових сектору безпеки і оборони. Вагоме місце у цьому процесі посідає підготовка офіцерів запасу за контрактом, яка виступає важливим інструментом забезпечення обороноздатності держави та її стійкості перед сучасними загрозами.

Підготовка офіцерів запасу за контрактом має комплексний характер і поєднує в собі освітню, виховну та практичну складові. Її метою є формування у майбутніх офіцерів не лише ґрунтовних теоретичних знань, але й стійких практичних навичок, необхідних для ефективного виконання службових обов'язків у мирний час та в особливий період. У сучасних умовах офіцер запасу повинен бути готовим до швидкого залучення до виконання завдань за призначенням, уміти діяти в умовах невизначеності, дефіциту часу та підвищеного ризику.

Важливим завданням системи підготовки офіцерів запасу є адаптація навчальних програм до реальних потреб війська та досвіду сучасних бойових

дій. Події останніх років наочно продемонстрували, що традиційні підходи до військової освіти потребують постійного оновлення та вдосконалення. Зокрема, актуальним є посилення практичної складової навчання, упровадження тренувань, наближених до реальних умов ведення бойових дій, а також використання досвіду військовослужбовців, які брали безпосередню участь у бойових операціях.

Окремої уваги заслуговує питання формування у майбутніх офіцерів запасу лідерських якостей. Сучасний офіцер — це не лише виконавець наказів, але й керівник, відповідальний за підлеглий особовий склад, морально-психологічний стан підрозділу та ефективність виконання поставлених завдань. У цьому контексті підготовка офіцерів запасу має включати елементи лідерської освіти, розвиток комунікативних навичок, уміння працювати з особовим складом, приймати управлінські рішення та нести за них відповідальність.

Не менш важливим є питання морально-психологічної стійкості майбутніх офіцерів. Умови сучасної війни характеризуються високим рівнем психологічного навантаження, стресу та ризику. Тому система підготовки повинна передбачати формування в курсантів та слухачів стресостійкості, уміння діяти в екстремальних ситуаціях, зберігати самоконтроль та підтримувати підлеглих. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню загальної боєздатності підрозділів і зниженню негативних наслідків психологічних перевантажень.

Важливу роль у підготовці офіцерів запасу за контрактом відіграє також правова підготовка. Майбутній офіцер повинен чітко орієнтуватися у нормах військового законодавства, знати свої права та обов'язки, а також розуміти правові основи застосування сили, відповідальності за правопорушення та дотримання норм міжнародного гуманітарного права. У сучасних умовах це набуває особливої актуальності, оскільки дотримання правових стандартів є важливою складовою легітимності дій Збройних Сил України на міжнародній арені.

Крім того, підготовка офіцерів запасу повинна враховувати тенденції розвитку військової науки і техніки.

Сучасні тенденції розвитку військової справи свідчать про зростання ролі інформаційних технологій та високотехнологічних засобів ведення війни. Використання безпілотних літальних апаратів, засобів радіоелектронної боротьби, систем розвідки та управління вимагає від офіцерів запасу наявності базових знань у сфері сучасних технологій та розуміння принципів їх застосування. У цьому зв'язку доцільним є подальше посилення технічної та інформаційної складової підготовки майбутніх офіцерів.

Важливим чинником підвищення якості підготовки офіцерів запасу за контрактом є поєднання теоретичного навчання з практичною підготовкою. Проведення навчальних зборів, тактичних занять, командно-штабних тренувань дозволяє закріпити отримані знання та сформувати необхідні професійні навички. Крім того, така форма підготовки сприяє кращому розумінню майбутніми офіцерами специфіки військової служби та вимог, які ставляться до командирів різних рівнів.

Окремої уваги заслуговує питання ролі офіцерів запасу у післявоєнний період та в системі територіальної оборони. Наявність підготовленого та мотивованого резерву є важливою умовою забезпечення національної безпеки, швидкого реагування на можливі загрози та відновлення боєздатності військових формувань у разі необхідності. Саме тому розвиток системи підготовки офіцерів запасу слід розглядати як стратегічно важливий напрям державної політики у сфері оборони.

Таким чином, підготовка офіцерів запасу за контрактом у сучасних умовах є складним і багатогранним процесом, що потребує системного підходу, постійного оновлення змісту навчання та орієнтації на реальні потреби сектору безпеки і оборони. Формування професійно підготовленого, морально стійкого та мотивованого офіцерського резерву є важливою передумовою зміцнення обороноздатності України та забезпечення її національної безпеки.

Джерела

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р.
2. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII.
3. Про військовий обов'язок і військову службу : Закон України від 25.03.1992 р. № 2232-XII.
4. Стратегія воєнної безпеки України : затверджена Указом Президента України.
5. Воєнна доктрина України / Стратегічні документи у сфері оборони і безпеки України.
6. Женевські конвенції про захист жертв війни 1949 р. та Додаткові протоколи до них.
7. Накази та методичні рекомендації Міністерства оборони України щодо підготовки офіцерів запасу.

Я. В. ВАСИЛЬЄВА

здобувачка,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ВПЛИВ ДИТЯЧИХ ТРАВМ НА РОЗВИТОК ОСОБИСТОСТІ В ДОРОСЛОМУ ВІЦІ

Психологічний розвиток особистості в дорослому віці значною мірою зумовлюється досвідом дитинства, який формує базові уявлення про себе, інших людей і світ загалом.

Дитячі травми — це психотравмуючі події або тривалі несприятливі умови, що перевищують адаптаційні можливості дитини та порушують відчуття безпеки. Їх наслідки можуть проявлятися в емоційній нестабільності, труд-

нощах у міжособистісних стосунках, зниженій самооцінці та формуванні дезадаптивних моделей поведінки. Розуміння механізмів впливу раннього травматичного досвіду є важливим для профілактики психологічних порушень і забезпечення гармонійного розвитку особистості впродовж життя.

На формування дитячої травми впливають фактори [4]:

- **сімейні**, що включають фізичне, емоційне чи сексуальне насильство, нехтування потребами дитини, гіперопіку або емоційну холодність батьків;
- **соціальні**, пов'язані з булінгом, соціальною ізоляцією, дискримінацією, воєнними подіями чи вимушеним переселенням;
- **індивідуальні**, до яких належать особливості темпераменту, рівень емоційної чутливості, стан здоров'я та наявність підтримки з боку значущих дорослих.

Дитяча психологічна травма — це стан глибокого емоційного потрясіння, що виникає внаслідок переживання небезпечних або хронічно стресових подій і супроводжується почуттям страху, безпорадності та втрати контролю. Відповідно до теорії психосоціального розвитку Еріка Еріксона, порушення проходження ранніх етапів розвитку може призводити до формування базової недовіри до світу, сорому, сумнівів у власних силах. Теорія прив'язаності Джона Боулб і підкреслює, що нестабільні або травматичні стосунки з батьками формують небезпечні типи прив'язаності, які у дорослому віці проявляються страхом близькості, залежністю або емоційним уникненням [1; 2].

Дитячі травми часто мають відстрочений ефект і можуть проявлятися у дорослому віці у вигляді:

- постійної тривожності, підвищеної підозріливості або очікування небезпеки;
- депресивних станів, почуття меншовартості, провини чи сорому;
- труднощів у побудові стабільних стосунків, повторення деструктивних життєвих сценаріїв;
- емоційної дисрегуляції, імпульсивності або агресивності;
- психосоматичних розладів, хронічного стресу, емоційного виснаження;
- ризику розвитку посттравматичного стресового розладу.

Дитячі травми руйнівно впливають на розвиток особистості, оскільки формують негативні когнітивні установки ("я нецінний", "світ небезпечний"), знижують рівень довіри та безпеки, ускладнюють самореалізацію й адаптацію в соціумі. Хронічний стрес у дитинстві може впливати на нейробіологічні процеси, що зумовлює підвищену чутливість до стресових ситуацій у дорослому житті та знижує здатність до саморегуляції [3].

Індивідуальні стратегії подолання наслідків дитячих травм:

- розвиток емоційної усвідомленості та навичок саморегуляції;
- звернення по психологічну допомогу, участь у психотерапії;
- формування здорових міжособистісних зв'язків і підтримувального оточення;
- турбота про фізичне здоров'я, дотримання режиму сну та відпочинку;

- розвиток особистісних ресурсів, самоцінності та позитивного самосприйняття.

Соціальні та професійні стратегії підтримки осіб із травматичним досвідом:

- створення безпечного й підтримувального середовища в освітніх та робочих колективах;
- впровадження програм психологічної просвіти та профілактики насильства;
- забезпечення доступу до кваліфікованої психологічної допомоги
- підготовка фахівців до роботи з травматичним досвідом;
- популяризація культури турботи про психічне здоров'я.

Отже, дитячі травми мають довготривалий вплив на формування особистості в дорослому віці, визначаючи емоційні реакції, поведінкові стратегії та якість міжособистісних стосунків. Вчасне виявлення травматичного досвіду та впровадження комплексних заходів психологічної підтримки сприяють відновленню внутрішніх ресурсів і гармонійному розвитку особистості навіть після пережитих складних подій.

Джерела

1. *Еріксон Е.* Дитинство і суспільство. Київ : Основи, 2002. 384 с.
2. *Боулбі Дж.* Прив'язаність і втрата. Т. 1: Прив'язаність. Львів : Свічадо, 2003. 416 с.
3. *Фрейд А.* Его та механізми захисту. Київ : Основи, 2001. 256 с.
4. *Виготський Л. С.* Психологія розвитку дитини. Київ : Радянська школа, 1991. 512 с.

Науковий керівник: *В. М. Прилипко, кандидат педагогічних наук, доцент*

В. О. ВЕРЕЗОМСЬКА

здобувач,
Кременчуцька гуманітарно-технологічна академія

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ЗАПУСКУ ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМИ

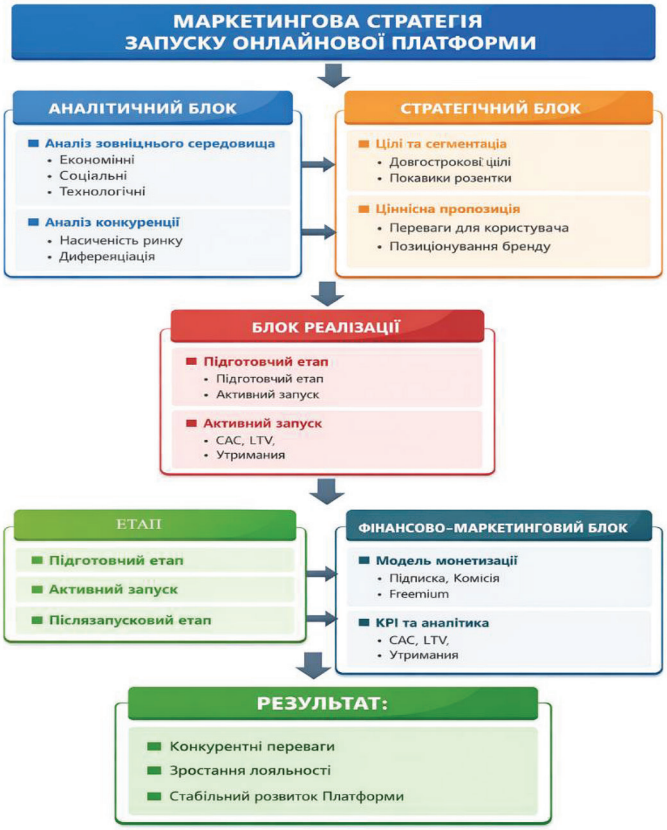
У сучасних умовах цифрової трансформації економіки онлайн-платформи стають важливим інструментом розвитку підприємництва та організації взаємодії між виробниками і споживачами. Вони забезпечують доступність послуг у режимі реального часу, формують нові канали комунікації та створюють можливості для масштабування бізнесу. Проте успішний запуск платформи неможливий без чітко сформованої маркетингової стратегії, яка враховує особливості цифрового середовища та поведінку користувачів.

Маркетингова стратегія запуску онлайн-платформи передбачає визначення довгострокових цілей розвитку, аналіз ринку, вибір цільових сегментів та формування унікальної ціннісної пропозиції (рисунок). На початковому етапі доцільно: дослідження зовнішнього середовища; здійснити сегментацію ринку; сформулювати ціннісну пропозицію.

Процес запуску доцільно поділяти на кілька етапів. Підготовчий етап включає тестування продукту, створення інформаційного інтересу та формування первинної бази користувачів. Етап активного запуску передбачає залучення широкої аудиторії через цифрові рекламні канали, зокрема контекстну та таргетовану рекламу. Після виходу на ринок основна увага приділяється утриманню клієнтів, підвищенню їхньої лояльності та вдосконаленню сервісу.

Ефективність реалізації маркетингової стратегії визначається системою показників результативності. До них належать коефіцієнт конверсії, вартість залучення клієнта, рівень утримання користувачів та їх довічна цінність. Регулярний аналіз цих показників дозволяє своєчасно коригувати маркетингові заходи та забезпечувати стабільний розвиток платформи [1].

Важливою складовою стратегії є вибір моделі монетизації. Найбільш поширеними є підписна модель, комісійна винагорода або freemium-підхід, що поєднує безкоштовний базовий функціонал із платними додатковими мож-



Маркетингова стратегія онлайн платформи

ливостями. Раціональне поєднання маркетингових інструментів і фінансової моделі забезпечує економічну доцільність функціонування платформи [2].

Отже, маркетингова стратегія запуску онлайн-платформи є комплексною системою управлінських рішень, що поєднує аналітичний підхід, чітке позиціонування та використання сучасних digital-інструментів.

Джерела

1. *Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0*: *Technology for Humanity*. *Hoboken* : John Wiley & Sons, 2021. 224 p.
2. *Chaffey D., Ellis-Chadwick F.* Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 8th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2022. 656 p.

Науковий керівник: *В. М. Прилипко, кандидат педагогічних наук, доцент*

Н. О. ВІЛЕНСЬКИЙ

здобувач,

Державний біотехнологічний університет

КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКИ РЕПУТАЦІЇ

У процесі розвитку сучасних організацій репутація поступово утверджується як один із визначальних нематеріальних ресурсів, що формується внаслідок тривалої та послідовної взаємодії з різними цільовими групами, у межах якої особливу роль відіграє комунікаційна політика, здатна забезпечити узгодженість управлінських рішень, інформаційних повідомлень і смислових орієнтирів. Саме через комунікацію відбувається передача цінностей, норм і уявлень про організацію, які поступово закріплюються у свідомості персоналу, партнерів і ширшої громадськості, формуючи певне ставлення до організації як до передбачуваного та надійного суб'єкта соціально-економічних відносин.

Комунікаційна політика створює основу для сприйняття управлінських рішень, оскільки вона визначає не лише зміст повідомлень, але й спосіб їх подання, інтерпретації та подальшого осмислення різними аудиторіями, що безпосередньо впливає на формування репутації. Зокрема, Бойко Н., Мірзоєв Д. та Мартиненко А. зазначають, що системна робота з комунікацією сприяє формуванню довіри та закріпленню позитивного образу організації, оскільки забезпечує стабільність інформаційних сигналів і зменшує ризик неоднозначного трактування управлінських намірів [2].

Варто зазначити, що формування репутації неможливе без належної уваги до внутрішньої взаємодії, адже саме вона створює умови для обміну знаннями, професійним досвідом і управлінськими смислами, що згодом транслюються за межі організації. У цьому контексті людський капітал виступає важливим фактором репутаційного сприйняття, оскільки рівень знань, компетентностей і комунікаційної культури персоналу безпосередньо впливає на якість взаємодії з зовнішніми аудиторіями, що підтверджується результатами наукових досліджень у сфері економіки знань [1].

Репутація організації також формується через диференційовану взаємодію з окремими цільовими групами, кожна з яких має власні інформаційні очікування та критерії оцінювання, що зумовлює необхідність використання різних форм комунікації. При цьому зв'язки з громадськістю, інвесторами та органами публічної влади мають різне функціональне навантаження, проте в сукупності вони забезпечують цілісне сприйняття організації та сприяють формуванню репутації на основі узгоджених повідомлень [3].

Таким чином, комунікаційна політика є невід'ємною складовою управління репутацією організації, оскільки саме вона забезпечує послідовність інформаційних потоків, підтримує довіру з боку різних цільових груп і створює умови для формування стійкого позитивного сприйняття організації у професійному та соціальному просторі.

Джерела

1. *Zaika S., Kuskova S., Zaika O.* Human capital as the factor in the formation of the knowledge economy. *Integration of business structures: competition and cooperation*: *V International scientific-practical conference* (February 19–20, 2021. Tbilisi, Georgia). Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. P. 66-69. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-036-0-15.
2. *Бойко Н., Мірзоєв Д., Мартиненко А.* Підходи до формування комунікаційної політики на засадах репутаційного маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-149
3. *Дерев'янко О.* Інструменти формування репутації підприємства для різних стейкхолдерських аудиторій: PR, IR та GR. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2019. Т. 25, № 3. С. 68–80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2019_25_3_10

Науковий керівник: *С. О. Заїка, кандидат економічних наук, професор*

Н. М. ВНУКОВА
д-р екон. наук, проф., провідний науковий співробітник
НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрНУ

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДТВОРЕННЯ ПРИРОДОРЕСУРСНОЇ БАЗИ В ПРОЦЕСІ ВИКЛИКІВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Однією з ознак європейської інтеграції є впровадження Україною Регламенту про відновлення природних ресурсів, першого комплексного закону ЄС та пріоритетного елемента Європейської стратегії біорізноманіття. Цей Регламент встановлює обов'язкові цілі щодо відновлення деградованих екосистем, включаючи ті, що мають найбільший потенціал для поглинання та зберігання вуглекислого газу, а також щодо запобігання та пом'якшення наслідків біологічних катастроф [4]. Немає сумнівів, що заходи, пов'язані з природними ресурсами, є важливими в Європі, де понад 80 % населених пунктів перебувають у поганому стані. Відновлення водно-болотних угідь, річок, лісів, морських екосистем та видів, що їх населяють, є пріоритетом для біорізноманіття.

Що стосується цілей, то регламент спрямований на відновлення екосистем, середовищ існування та видів у морях та океанах ЄС, щоб забезпечити довгострокове, стале відновлення біорізноманіття та природної стійкості, тим самим сприяючи досягненню цілей ЄС щодо пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптації до неї. Він передбачає інвестування 1 євро у довгострокове відновлення природи в межах ЄС з відповідними цілями, а також включає конкретні цілі щодо масштабного відновлення біорізноманіття середовищ існування та відновлення популяцій видів. Очікується, що регіони ЄС ухвалять національні плани відновлення до вересня 2026 року, демонструючи, як вони мають намір досягти цілей Спільної стратегії біорізноманіття до 2030 року [3].

Для досягнення цієї мети стратегія визначає комплексну систему зобов'язань та дій, спрямованих на вирішення основних чинників втрати біорізноманіття, пов'язаних зі змінами у земле- та морекористуванні, посиленням експлуатації біологічних ресурсів, зміною клімату, забрудненням та іншими факторами. Для інтеграції біорізноманіття в процес відновлення стратегія визначає низку цілей та зобов'язань, яких необхідно досягти не пізніше 2030 року, у таких ключових сферах: узгоджена мережа хронічних зон, охорона навколишнього середовища на рівні ЄС, впровадження трансформаційних змін та нова програма зобов'язань.

Наступні елементи плану відновлення є важливими для України: збереження зон забруднення та багатих на вуглець екосистем; забезпечення того, щоб середовища існування та види не зазнавали деградації у зв'язку з їхнім місцевим станом, або щоб 30 % з них були відновлені до початкового стану; та

скорочення ризиків та використання хімічних пестицидів на 50 %. покриття щонайменше 25 % сільськогосподарських угідь органічним землеробством; посадка 3 квадрильйонів дерев для сприяння біорізноманіттю відповідно до екологічних принципів; підтримка міст з населенням понад 20 000 мешканців, включаючи план озеленення міських територій тощо [3]. Щоб забезпечити виконання зобов'язань і заохотити трансформацію, країни ЄС повинні запровадити нову систему профспілок для управління біорізноманіттям, яка включає зобов'язання, пов'язані з реалізацією, щоб забезпечити підзвітність і відповідальність усіх учасників виконання зобов'язань. Система також посилить участь зацікавлених сторін або управління ними. Було створено механізм моніторингу та оцінки з чітким переліком узгоджених індикаторів, щоб забезпечити регулярну оцінку прогресу та впровадження коригувальних заходів, якщо це необхідно.

Формалізація рішень європейських інтеграційних викликів, пов'язаних із захистом довкілля та іншими питаннями, зокрема в сільськогосподарському секторі, значно відстає від інших європейських країн. Цього особливо важко досягти в рамках європейської співпраці, і це стане серйозним викликом [1]. Оцінка рівня зацікавленості терміном біорізноманіття в Україні в останній рік визначена у Google Trends, що показало високу волатильність пошукових запитів, які актуалізувались до 100 балів на початку вересня 2025 року. Серед регіонів виділено лідера Сумську область, але в топ-5 ще попали Волинська, Рівненська, Чернігівська та Тернопільська області. Регіональний аспект є важливим для стратегування заходів відтворення природноресурсної бази та соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів. Для виконання вимог європейської інтеграції щодо відновлення природних ресурсів Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України подало на громадське обговорення проєкт постанови КМУ "Про реалізацію Стратегії охорони біорізноманіття України до 2035 року та про реалізацію операційного плану на 2026–2028 роки" [2].

Стратегія охорони біологічного різноманіття в Україні є стратегічною картою, яка визначає довгострокові переваги політики країни та інтегрує євроінтеграційні цілі та завдання відновлення природних ресурсів у всі сфери національного розвитку із акцентом на "зелений" перехід з посиленням стійкості громад і держави до кліматичних та природних ризиків.

Джерела

1. *Гадзало, Я. М., & Лузан, Ю. Я.* (2025). Захист навколишнього природного середовища—важливий аграрний пріоритет України в процесі євроінтеграції. *Вісник аграрної науки.* 103(5), 6–21. DOI: https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202505-02
2. Повідомлення про оприлюднення проєкту розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення стратегії збереження біологічного різноманіття України на період до 2035 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2026–2028 роках".URL: https://surli.cc/ydzsnv
3. EU biodiversity strategy for 2030 EUR-Lex Access to European Union law URL: https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/eu-biodiversity-strategy-for-2030.html?fromSummary=20

4. Nature Restoration Regulation Supporting the restoration of ecosystems for people, the climate and the planet European Commission URL: https://surl.li/vtsdad

Е. В. ВОВАКА
здобувачка,
Державний біотехнологічний університет

КОНФЛІКТНІ СИТУАЦІЇ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇХ ВРЕГУЛЮВАННЯ

У процесі функціонування підприємства конфліктні ситуації виникають досить часто, оскільки управлінська діяльність пов'язана з постійною взаємодією людей, які мають різний професійний досвід, власне бачення виконання завдань і відмінні очікування щодо розподілу відповідальності. За таких умов суперечності між працівниками або між керівником і підлеглими стають закономірним явищем, що потребує впорядкованого регулювання в межах системи менеджменту.

У наукових дослідженнях конфлікти розглядаються як складне соціально-економічне явище, тісно пов'язане з організацією праці, характером комунікації та розподілом управлінських повноважень [1].

Якщо такі ситуації залишаються без належної уваги, вони поступово переходять у приховану форму, накопичують напруженість у колективі та ускладнюють нормальну взаємодію між працівниками. У результаті це негативно позначається на виконанні управлінських завдань і загальному стані трудових відносин.

Врегулювання конфліктних ситуацій у межах управлінської діяльності передбачає цілеспрямовану роботу з причинами їх виникнення. Найчастіше вони пов'язані з нечіткістю управлінських рішень, неузгодженістю посадових обов'язків, порушенням інформаційного обміну між структурними підрозділами. Як зазначає І. В. Олійник, своєчасне виявлення таких суперечностей дозволяє зменшити рівень напруженості та не допустити ускладнення взаємовідносин у колективі [2]. Саме тому важливого значення набуває систематичне спостереження за станом трудових відносин і реакціями працівників на управлінські рішення.

Особлива роль у врегулюванні конфліктних ситуацій належить керівнику, який виконує координуючу функцію та забезпечує дотримання встановлених правил взаємодії. Характер спілкування з підлеглими, послідовність управлінських рішень і вміння об'єктивно оцінювати ситуацію значною мірою визначають перебіг конфлікту та можливість його розв'язання в робочому форматі. Чернікова Н., Бутенко В. та Ісаєнко Ю. підкреслюють, що управління конфліктами є важливою складовою менеджменту підприємства

та потребує узгодженості управлінських рішень і відповідального ставлення до міжособистісних відносин [3].

У межах підприємства доцільно приділяти увагу попередженню конфліктних ситуацій шляхом чіткого визначення посадових обов'язків, впорядкування комунікаційних зв'язків і дотримання норм професійної етики. Такий підхід сприяє зниженню напруженості в колективі та формує умови для стабільної взаємодії між працівниками і керівництвом.

Отже, конфліктні ситуації є об'єктивною складовою управлінської діяльності підприємства й потребують цілеспрямованого врегулювання. Їх наявність свідчить про складність взаємодії між учасниками трудових відносин і водночас вказує на необхідність уважного ставлення до організації управління та якості комунікації. Раціональна побудова управлінських зв'язків і своєчасне реагування на суперечності дають змогу запобігати накопиченню напруженості, підтримувати робочий характер взаємовідносин у колективі та створювати умови для стабільного виконання управлінських завдань. Саме системне ставлення до врегулювання конфліктних ситуацій сприяє збереженню узгодженості в роботі підприємства та належного рівня трудових відносин.

Джерела

1. *Леонов О. О., Леонова Т. М.* Управління конфліктами в системі ефективного управління організацією. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2834
2. *Олійник І. В.* Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного* (економічні науки). 2024. № 1 (5). С. 84–94.
3. *Чернікова Н., Бутенко В., Ісаєнко Ю.* Управління конфліктами як складова ефективного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-93

Науковий керівник: *С. О. Заїка, кандидат економічних наук, професор*

В. В. ГАЛЬЧЕНКО

здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ПСИХОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА В КОМАНДІ ЯК ФАКТОР ПРОДУКТИВНОСТІ

У сучасних організаціях проблема забезпечення високої продуктивності набуває комплексного характеру, оскільки результативність діяльності

визначається не лише рівнем професійної компетентності працівників, а й якістю їхньої командної взаємодії. Соціальна нестабільність, цифровізація професійного середовища та поширення гібридних форматів роботи актуалізують роль соціально-психологічних чинників ефективності. У цьому контексті особливого значення набуває феномен психологічної безпеки як характеристики групового клімату, що відображає ступінь прийнятності відкритого висловлення позицій, сумнівів і зауважень без ризику соціального осуду чи санкцій.

Концептуалізація психологічної безпеки ґрунтується на уявленні про спільне переконання членів команди щодо відсутності загрози їхньому соціальному статусу в разі прояву ініціативи або визнання помилок. Йдеться не про зниження вимогливості чи відповідальності, а про формування атмосфери довіри, що забезпечує конструктивну взаємодію та підтримує активну позицію працівників [1]. За умов такого середовища підвищується ймовірність відкритого обговорення труднощів, що сприяє своєчасній корекції робочих процесів і мінімізації ризиків. Науковий інтерес до зазначеного феномену зумовлений його емпірично підтвердженим зв'язком із показниками командної результативності.

Дослідницькі дані свідчать про наявність статистично значущої позитивної кореляції між рівнем психологічної безпеки та ефективністю виконання завдань ($r = 0{,}51$; $p \leq 0{,}01$) [2]. Отримані результати дозволяють розглядати психологічну безпеку як суттєвий предиктор продуктивності, опосередкований якістю поведінкової інтеграції та інтенсивністю обміну інформацією в межах команди.

Аналітичні узагальнення корпоративних досліджень також підтверджують пріоритетність цього чинника. Встановлено, що серед низки параметрів командної взаємодії саме психологічна безпека демонструє найбільший вплив на ефективність спільної діяльності [1]. Такий висновок акцентує увагу на тому, що продуктивність є результатом системної взаємодії та узгодженості дій, а не механічною сумою індивідуальних досягнень.

Механізми впливу психологічної безпеки на продуктивність мають багаторівневий характер. По-перше, відбувається зниження міжособистісної тривожності та страху негативної оцінки, що оптимізує використання когнітивних і емоційних ресурсів у професійній діяльності. По-друге, активізуються процеси командного навчання, які передбачають відкритий аналіз помилок, конструктивний зворотний зв'язок та спільне вироблення рішень [1]. По-третє, підвищується якість координації дій, що забезпечує узгодженість операційних процесів і скорочення втрат, пов'язаних із комунікативними бар'єрами.

Важливим наслідком сформованої психологічної безпеки є посилення інноваційного потенціалу команди. Відкрита комунікація та готовність до висловлення альтернативних позицій створюють передумови для розвитку креативності та експериментальної активності. У результаті підвищується адаптивність колективу до змін зовнішнього середовища та зростає його конкурентоспроможність.

З огляду на зазначене, формування психологічної безпеки потребує цілеспрямованих управлінських стратегій. Провідну роль у цьому процесі відіграє стиль лідерства, орієнтований на підтримку, відкритість і партнерську взаємодію. Демонстрація готовності до прийняття зворотного зв'язку, конструктивне ставлення до помилок і створення умов для регулярної рефлексії сприяють зміцненню довіри в колективі. Доцільним є також систематичний моніторинг соціально-психологічного клімату, що дозволяє своєчасно виявляти деструктивні тенденції та запобігати зниженню мотивації [2].

Отже, психологічна безпека постає як інтегральний соціально-психологічний ресурс, що забезпечує ефективність командної діяльності. Її вплив проявляється через оптимізацію комунікаційних процесів, активізацію навчальної поведінки та підвищення інноваційної спроможності колективу. Емпіричні дані підтверджують наявність значущого позитивного зв'язку між рівнем психологічної безпеки та результативністю діяльності [2]. Відтак створення безпечного психологічного середовища доцільно розглядати як стратегічний напрям розвитку організаційної культури та управління персоналом у сучасних умовах.

Джерела

1. *Литвинчук А.* Психологічна безпека особистості як актуальна проблема сучасної психології. *Вісник Львівського університету. Серія "Психологічні науки"*. 2021. Вип. 9. URL: http://psy-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/ 9_2021/22.pdf.
2. *Могард Е. В., Рорстад О. Б., Банг Г.* Зв'язок між психологічною безпекою та ефективністю управлінських команд. *Міжнародний журнал екологічних досліджень та громадського здоров'я*. 2022. № 20(1). С. 1–17.

Науковий керівник: *Л. А. Олексієнко, кандидат педагогічних наук, доцент*

К. М. ГЕРАСИМЕНКО

здобувач вищої освіти,
Класичний приватний університет

ІНТЕГРАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ У ПІДВИЩЕННІ РЕГІОНАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Логістичний менеджмент є ключовим інструментом підвищення ефективності функціонування підприємств та розвитку регіональної економіки. Він охоплює планування, організацію, контроль та вдосконалення транспортних, складських, матеріальних і інформаційних потоків. Ефективне управління логістикою забезпечує своєчасну доставку продукції, зменшує

витрати на транспортування та зберігання, оптимізує використання ресурсів і підвищує рівень обслуговування клієнтів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність регіональних підприємств [1].

Маркетингові аспекти тісно інтегруються з логістичним менеджментом, оскільки ефективна логістика стає невід'ємною частиною маркетингової стратегії підприємств. Вона забезпечує доступність продукції для споживачів, формує позитивний імідж компаній та підвищує задоволення клієнтів. Оптимізація логістичних каналів збуту дозволяє скоротити час доставки, знизити транспортні витрати та підвищити якість обслуговування, що підсилює маркетинговий ефект і сприяє формуванню лояльності споживачів [2].

Сучасні цифрові платформи та аналітичні системи у логістиці стають невід'ємним інструментом ефективного управління регіональними ланцюгами постачання. Вони дозволяють збирати великі обсяги даних про попит, ринкові тенденції, сезонні коливання споживчих потреб та поведінку клієнтів. Завдяки цьому підприємства можуть отримувати точну і актуальну інформацію, необхідну для прийняття стратегічних рішень.

Використання аналітики великих даних дозволяє прогнозувати потреби ринку з високою точністю, планувати маршрути доставки з урахуванням часу, витрат та наявної інфраструктури, а також оптимізувати запаси продукції, щоб уникнути дефіциту чи надлишку товарів. Крім того, такі системи забезпечують інтеграцію логістичних і маркетингових процесів: вони дозволяють коригувати маркетингові кампанії відповідно до реального попиту, планувати просування товарів у регіоні та адаптувати цінову політику.

Цифрові платформи також сприяють підвищенню прозорості та контролю всіх етапів ланцюга постачання. Підприємства можуть оперативно реагувати на зміни ринку, затримки у доставці чи непередбачувані коливання попиту, що підвищує гнучкість та адаптивність бізнесу. Крім того, аналіз зібраних даних дозволяє виявляти слабкі місця в логістичних процесах, оптимізувати використання ресурсів та покращувати взаємодію між виробниками, перевізниками та споживачами. В результаті впровадження таких систем підвищує ефективність стратегічного планування, зміцнює конкурентні позиції регіональних підприємств і сприяє сталому економічному розвитку регіону [3].

Логістика і маркетинг у регіональній конкурентоспроможності

№ пор.	Напрям	Основні функції	Вплив на регіональну конкурентоспроможність
1	Логістичний менеджмент	Планування, організація, контроль та вдосконалення транспортних, складських, матеріальних і інформаційних потоків	Забезпечує своєчасну доставку продукції, знижує витрати на транспортування та зберігання, оптимізує ресурси, підвищує рівень обслуговування клієнтів
2	Маркетингові аспекти	Інтеграція логістики у маркетингову стратегію, забезпечення доступності продукції, формування позитивного іміджу, оптимізація каналів збуту	Підвищує задоволення клієнтів, скорочує час доставки, знижує транспортні витрати, зміцнює лояльність споживачів, підсилює маркетинговий ефект

Крім того, логістичний менеджмент сприяє управлінню ризиками у регіональних ланцюгах постачання. Планування альтернативних маршрутів, диверсифікація постачальників, страхування вантажів та контроль критичних операцій дозволяють зменшити негативний вплив зовнішніх факторів, таких як затримки у транспортуванні, дефіцит ресурсів або коливання ринкових умов. Завдяки цьому регіональні підприємства здатні забезпечити стабільність постачання, підвищити ефективність діяльності та підтримати стійку конкурентоспроможність [1].

Таким чином, інтеграція логістичного менеджменту та маркетингу виступає стратегічним чинником формування регіональної конкурентоспроможності. Вона забезпечує оптимізацію ресурсів, підвищує якість обслуговування, сприяє модернізації транспортно-логістичної інфраструктури та залученню інвестицій. Комплексний підхід до управління логістичними та маркетинговими процесами дозволяє регіонам зміцнити свої економічні позиції та підвищити стійкість до зовнішніх викликів [2].

Джерела

1. *Мартиненко В. П.* Логістичний менеджмент: теорія і практика управління ланцюгами постачання. Харків : Основа, 2019. 412 с.
2. *Коваленко А. В.* Маркетинг і логістика: взаємозв'язок та інтеграція. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 256 с.
3. *Сумець О. М.* Управління ланцюгами постачання та маркетинговий аналіз : навч. посіб. Київ : Хай-Тек Прес, 2020. 356 с.

Науковий керівник: *О. О. Кабанова, кандидат економічних наук*

Ю. В. ГЕРАСИМЕНКО

здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

РЕЛОКАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ: ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасні умови функціонування підприємств в Україні характеризуються високим рівнем ризиків та нестабільності, зумовлених повномасштабною війною. Руйнування інфраструктури, загроза безпеці активів і персоналу, а також порушення логістичних зв'язків істотно ускладнили господарську діяльність. У відповідь на ці виклики релокація підприємств набула поширення як інструмент збереження економічної активності та мінімізації втрат.

Державна підтримка процесів переміщення бізнесу сприяла формуванню організованого механізму релокації. За інформацією Міністерства економі-

ки України, значна частина підприємств, які скористалися програмами релокації, змогла відновити роботу в більш безпечних регіонах [2]. Водночас релокація супроводжується істотними фінансовими та організаційними витратами, що зумовлює необхідність аналізу її економічних наслідків та оцінки ефективності. Релокація підприємств у воєнних умовах має переважно вимушений характер і здійснюється в умовах обмежених ресурсів та часу. У короткостроковому періоді вона призводить до зростання витрат, пов'язаних із транспортуванням обладнання, простоєм виробництва, адаптацією до нових виробничих площ та перебудовою логістики. Вказане негативно позначається на фінансових результатах і ліквідності підприємств.

Разом з тим, у середньостроковій перспективі релокація створює передумови для стабілізації діяльності та зниження операційних ризиків. Відновлення роботи навіть у скороченому форматі дозволяє підприємствам підтримувати грошові потоки, зберігати клієнтську базу та уникати повної втрати ринкових позицій. Результати опитувань бізнесу, що проводяться Національним банком України, свідчать про більш позитивні економічні очікування серед підприємств, які змогли відновити діяльність після переміщення [3]. Окремим наслідком релокації є трансформація кадрової структури. Часткова втрата персоналу знижує продуктивність праці у перші періоди після переїзду, однак водночас відкриває можливості для формування нових трудових колективів та впровадження більш гнучких організаційних рішень.

Ефективність релокації доцільно розглядати з позиції здатності підприємства відновити операційну діяльність у прийнятні строки та забезпечити фінансову стійкість. Одним із ключових показників є час, необхідний для перезапуску виробництва або продажів, оскільки затяжні простої істотно підвищують сукупні втрати.

Подальша оцінка ефективності ґрунтується на аналізі фінансових результатів після переміщення, зокрема динаміки доходів, витрат та операційного грошового потоку. Важливим є співвідношення витрат на релокацію з обсягом відновленої виручки, що дозволяє визначити строк окупності здійснених витрат. При цьому доцільно порівнювати отримані результати з альтернативним сценарієм, за якого підприємство не здійснює релокацію і стикається з ризиком тривалої зупинки або втрати активів.

У ширшому вимірі ефективність релокації проявляється через збереження ринкової присутності, адаптацію до нових умов господарювання та зниження рівня економічної невизначеності. Саме ці чинники визначають довгострокову життєздатність підприємств у кризових умовах.

Слід зауважити, що релокація підприємств впливає на просторову структуру економіки України, спричиняючи перерозподіл виробничого потенціалу між регіонами. Аналітичні дані свідчать про збереження високої мобільності бізнесу у 2025 році, що підтверджує тривалий характер цього процесу [1]. На макроекономічному рівні релокація виконує стабілізаційну функцію, дозволяючи зберегти частину виробничого та експортного потенціалу країни.

Отже, релокація підприємств є складним, але необхідним інструментом адаптації бізнесу до сучасних викликів. Її економічні наслідки поєднують короткострокові витрати з потенційними середньо- та довгостроковими вигодами у вигляді збереження діяльності та зниження ризиків. Ефективність релокації визначається не лише фінансовими показниками, а й швидкістю відновлення операцій та здатністю підприємств адаптуватися до нових умов. У сукупності ці фактори формують передумови для підтримки економічної активності та регіонального розвитку України.

Джерела

1. *Мельник М. І., Лещух І. В.* Особливості, проблеми та стимули релокації національного виробництва в умовах війни. *Регіональна економіка*. 2022. Вип № 2. С. 94–100.
2. Програма релокації підприємств. *Офіційний вебсайт Міністерства економіки України*. URL: https://me.gov.ua/ Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9.
3. *Смачко Н., Лужанька Т.* Релокація українського бізнесу як інструмент економічної безпеки в умовах військового стану. *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*. 2022. Vol. 12. No. 4. https://Relokacia_ukrainskogo_biznesu_ak_instrument_ekonom.pdf.

Науковий керівник: *В. Г. Гноєвий, кандидат економічних наук, доцент*

М. В. ГЕТЬМАН
здобувач вищої освіти,
Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЄКТАМИ В РЕГІОНАЛЬНОМУ РОЗВИТКУ

Адаптація персоналу — це динамічний процес, який виходить за межі простУправління логістичними проєктами є важливим інструментом підвищення ефективності функціонування регіональних ланцюгів постачання та формування конкурентоспроможності підприємств. Воно включає планування, організацію, контроль і вдосконалення логістичних процесів із урахуванням наявних ресурсів, транспортної та складської інфраструктури. Детальне планування дозволяє чітко визначити цілі проєкту, обсяг робіт, терміни виконання та необхідні ресурси, що забезпечує оптимальне використання транспорту, складів і персоналу та мінімізує витрати [1].

Організація та координація ресурсів у логістичних проєктах потребує взаємодії між виробниками, постачальниками, перевізниками, митними орга-

нами та споживачами. Використання мультимодальних транспортних схем та цифрових систем управління забезпечує своєчасне виконання завдань, зменшує ризики затримок та підвищує надійність постачання. Постійний контроль і моніторинг виконання проєктів за допомогою сучасних цифрових платформ, GPS-моніторингу та аналітичних систем дозволяє оперативно реагувати на зміни та непередбачувані ситуації, забезпечуючи стабільність логістичних процесів [2].

Організація та контроль логістичних проєктів

№ пор.	Напрям	Основні дії	Вплив на логістичний процес
1	Організація / координація ресурсів	Взаємодія між виробниками, постачальниками, перевізниками, митними органами та споживачами	Забезпечення своєчасного виконання завдань, зменшення ризиків затримок, підвищення надійності постачання
2	Контроль / моніторинг	Використання цифрових платформ, GPS-моніторингу та аналітичних систем	Оперативне реагування на зміни; непередбачувані ситуації; забезпечення стабільності логістичних процесів

Управління ризиками є невід'ємною частиною логістичних проєктів. Виявлення потенційних загроз, таких як перебої у постачанні, дефіцит ресурсів або форс-мажорні обставини, та розробка заходів щодо їх мінімізації, включаючи альтернативні маршрути, диверсифікацію постачальників та страхування вантажів, дозволяє забезпечити безперервність логістичних процесів. Оцінка результатів проєктів після їх завершення дає змогу аналізувати ефективність використання ресурсів, якість доставки та рівень задоволення клієнтів. На основі отриманих даних здійснюється оптимізація подальших логістичних процесів та підвищується ефективність майбутніх проєктів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність регіону [3].

Таким чином, управління логістичними проєктами є стратегічним інструментом регіонального розвитку. Воно забезпечує оптимізацію логістичних процесів, підвищення прозорості та контролю, мінімізацію ризиків і покращення взаємодії між усіма учасниками ланцюга постачання. Ефективне впровадження таких проєктів сприяє підвищенню конкурентоспроможності регіональних підприємств, модернізації транспортної і складської інфраструктури та сталому економічному розвитку регіону.

Джерела

1. *Мартиненко В. П.* Логістичний менеджмент: теорія і практика управління ланцюгами постачання. Харків : Основа, 2019. 412 с.
2. *Сумець О. М.* Управління ланцюгами постачання та логістичні проєкти : навч. посіб. Київ : Хай-Тек Прес, 2020. 356 с.
3. *Савенко Л. І., Пономаренко В. С.* Логістичне планування та контроль у регіональних ланцюгах постачання. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 14–22.

Науковий керівник: *Г. Є. Мєняйлова, кандидат економічних наук, доцент*

А. П. ГЛАЗУНОВА
здобувачка,
Державний біотехнологічний університет

КОМУНІКАЦІЙНІ ТА РЕПУТАЦІЙНІ ФАКТОРИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У сучасних умовах розвитку економіки зростає роль нематеріальних чинників, які впливають на сприйняття організації та її позиції на ринку. Особливе значення при цьому мають комунікація, репутація та способи представлення організації в цифровому просторі, які формують уявлення про діяльність організації, визначають рівень довіри до неї та впливають на характер взаємодії з цільовими аудиторіями.

Наукові дослідження [1–2] свідчать, що цифрові технології істотно змінюють підходи до маркетингової діяльності та комунікації з ринком. Зокрема, зростає значення онлайн-каналів, персоналізованого контенту та швидкого обміну інформацією, що впливає на поведінку споживачів і партнерів. За таких умов організація має приділяти особливу увагу узгодженості повідомлень і послідовності публічної комунікації, оскільки будь-яка інформація швидко поширюється та формує загальне уявлення про неї.

Репутація організації формується на основі сукупності інформаційних сигналів, що надходять із різних джерел, включаючи офіційні повідомлення, публікації в мережі та особистий досвід взаємодії з представниками організації. Як зазначають дослідники [2], управління репутацією тісно пов'язане з маркетинговою діяльністю та потребує узгодженості з іншими управлінськими рішеннями. Непослідовність у комунікації або ігнорування зворотного зв'язку можуть призводити до зниження рівня довіри та погіршення загального сприйняття організації.

Окрему роль у цьому процесі відіграє персонал, адже саме працівники є безпосередніми носіями інформації про організацію. Їхня професійна поведінка, стиль спілкування та публічна активність у цифровому просторі впливають на формування репутації не менше, ніж офіційні канали. Шавкун І. Г. та Дибчинська Я. С. наголошують, що управління кар'єрним розвитком і репутацією персоналу має розглядатися як важливий елемент загальної системи управління організацією [3], що зумовлює необхідність узгодження вимог до професійної поведінки працівників із загальними цілями організації.

У цифрових умовах зростає значення системного підходу до комунікації, коли інформація подається послідовно, зрозуміло та з урахуванням очікувань різних аудиторій. Такий підхід дозволяє уникати суперечливих повідомлень, підтримувати позитивне сприйняття організації та забезпечувати стабільність її позицій на ринку. Водночас ігнорування цих чинників усклад-

нює управління репутацією та може призводити до втрати довіри з боку споживачів і партнерів.

Отже, комунікаційні та репутаційні чинники набувають особливої ваги в управлінні розвитком організації в цифрових умовах. Усвідомлення їх ролі та узгодження з управлінськими рішеннями створюють передумови для стабільної взаємодії з ринком і формування позитивного уявлення про організацію.

Джерела

1. *Zaika S., Kuskova S., Zaika O.* Trends of marketing development in the condition of digital economy. *Economy digitalization in a pandemic condition: processes, strategies, technologies*: *International scientific conference* (January 22–23, 2021. Kielce, Poland). Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. P. 150–154. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-028-5-31
2. *Гусаковська Т., Рибалко-Рак Л., Середа О.* Економічний механізм просування бренду організації як складова маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-152
3. *Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С.* Управління кар'єрою та репутацією : курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності "Менеджмент" освітньо-професійної програми "Менеджмент організацій і адміністрування". Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 124 с.

Науковий керівник: *С. О. Заїка, кандидат економічних наук, професор*

Н. М. ГОЛОВАЙ

канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Вінницький навчально-науковий інститут економіки ЗУНУ

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПОДАТКОВИЙ КОНТРОЛЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ГАРМОНІЗАЦІЇ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ З ПРАКТИКАМИ ЄС

Ризик-орієнтований податковий контроль в умовах безперервної трансформації податкових систем й посилення євроінтеграційних процесів набуває особливого значення як інструмент модернізації податкового адміністрування та підвищення ефективності податкової політики. Його впровадження спрямоване на формування збалансованої системи контролю, здатної поєднати фіскальну результативність із дотриманням прав та законних інтересів платників податків. У цьому контексті ризик-орієнтований підхід виступає

не лише механізмом оптимізації контрольних процедур, а й важливою складовою гармонізації податкової політики України з адміністративними практиками Європейського Союзу.

Сутність ризик-орієнтованого податкового контролю полягає у спрямуванні контрольних заходів на ті сфери господарської діяльності та категорії платників, які характеризуються підвищеною ймовірністю порушення податкового законодавства. Такий підхід базується на системному аналізі інформації, оцінюванні податкових ризиків і диференціації форм контролю залежно від рівня податкової дисципліни. Це дозволяє зосереджувати адміністративні ресурси на найбільш проблемних сегментах, зменшуючи водночас надмірне контрольне навантаження на сумлінних платників.

Практика держав-членів Європейського Союзу свідчить про те, що ризик-орієнтований підхід є невід'ємною складовою сучасних моделей податкового адміністрування. Його реалізація відбувається у тісному взаємозв'язку з механізмами адміністративного співробітництва, автоматичного обміну податковою інформацією та цифровізації управлінських процесів. Такі інструменти забезпечують формування розширеної інформаційної бази для виявлення ризиків, прогнозування можливих порушень і своєчасного реагування контролюючих органів. Особливе значення у цьому процесі мають правові акти Європейського Союзу, що регламентують обмін податковою інформацією, координацію діяльності податкових адміністрацій і протидію ухиленню від оподаткування.

В Україні ризик-орієнтований підхід поступово інтегрується в систему податкового контролю відповідно до положень Податкового кодексу України, який визначає податковий контроль як систему заходів щодо перевірки правильності нарахування і своєчасності сплати податків та зборів. Використання інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності контролюючих органів, відбір платників до перевірок на підставі визначених критеріїв ризику та розвиток електронних сервісів формують передумови для підвищення ефективності податкового адміністрування. Водночас процес гармонізації з європейськими стандартами актуалізує необхідність удосконалення методології оцінювання ризиків, підвищення прозорості контрольних процедур і забезпечення належного рівня процесуальних гарантій платників податків.

Подальша адаптація національної системи ризик-орієнтованого податкового контролю до практик Європейського Союзу передбачає комплексне вдосконалення організаційних і технологічних аспектів податкового адміністрування. Насамперед важливим є підвищення прозорості підходів до формування ризик-профілів, що сприятиме зміцненню довіри між платниками податків і контролюючими органами. Важливим напрямом удосконалення виступає розвиток цифрової аналітики та інтеграція інформаційних систем, що забезпечують обробку великих масивів даних і формування комплексної оцінки податкових ризиків. Використання сучасних інформаційних технологій, зокрема аналітичних платформ і систем автоматизованого моніторингу, підвищує точність ризик-аналізу та ефективність контрольних рішень.

Отже, ризик-орієнтований податковий контроль виступає одним із ключових інструментів гармонізації податкової політики України з адміністративними практиками Європейського Союзу. Його розвиток сприяє підвищенню ефективності податкового адміністрування, оптимізації використання контрольних ресурсів і формуванню партнерських відносин між державою та платниками податків. Послідовна імплементація європейських підходів до управління податковими ризиками, удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення та забезпечення балансу між фіскальними інтересами держави і правами платників створюють передумови для подальшого розвитку національної податкової системи відповідно до європейських стандартів.

Джерела

1. *Головай Н., Бей С.* Гармонізація податкової політики україни в умовах євроінтеграції: виклики, можливості та перспективи. *EMPIRIO*. 2024. Т. 1. № 2. С. 76–83. URL: https://empirio.ukma.edu. ua/article/view/308320 (дата звернення: 08.02.2026).
2. Державна податкова служба України. Звіт Єврокомісії: Україна демонструє прогрес у сфері оподаткування та наближає законодавство до стандартів ЄС. *Прессслужба ДПС*. URL: https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/print-949678.html (дата звернення: 08.02.2026).

Д. Г. ГОЛУБ

здобувач вищої освіти, спеціальність D 3 Менеджмент,
Сумський національний аграрний університет

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В УДОСКОНАЛЕННІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

За умов інтенсивних ринкових змін і посилення конкурентного тиску результативність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами. Провідну роль у цій системі відіграє лідерство, адже саме воно окреслює характер управлінської взаємодії з персоналом, впливає на формування організаційних цінностей і створює підґрунтя для зростання професійної активності та залученості працівників. Акцент на лідерських компетенціях дозволяє підприємствам адаптувати управлінські процеси до швидкозмінного середовища та забезпечувати стійке досягнення стратегічних цілей.

Лідерство у системі управління персоналом проявляється на декількох рівнях: стратегічному, тактичному та операційному. На стратегічному рівні керівник визначає основні пріоритети кадрової політики, розробляє механізми мотивації та розвитку персоналу, а також формує довгострокові плани

підготовки та утримання кадрів. На тактичному рівні лідер забезпечує ефективну комунікацію, розподіл обов'язків та координацію командної роботи. Оперативне лідерство виявляється через повсякденне керівництво, ухвалення рішень і створення сприятливих умов для ефективної праці персоналу [2].

Особливе значення набуває трансформаційне лідерство, яке сприяє впровадженню інновацій, активному залученню працівників до ухвалення рішень та стимулює прагнення до професійного самовдосконалення. Такий стиль керівництва підвищує ефективність індивідуальної роботи, зміцнює командну взаємодію і забезпечує якісне виконання корпоративних завдань. Крім того, лідер встановлює етичні орієнтири та культуру взаємоповаги, що сприяє утриманню талановитих працівників і зменшенню кадрової плинності.

Сучасні тенденції розвитку бізнесу підкреслюють значення цифрових технологій у процесах управління персоналом. Ефективний лідер використовує сучасні інформаційні системи для оцінки продуктивності працівників, планування кар'єрного росту та вдосконалення процесів навчання. Інтеграція цифрових інструментів дозволяє швидше реагувати на потреби команди, підвищує прозорість управлінських рішень та сприяє оперативному коригуванню кадрової політики.

В умовах посиленої ринкової конкуренції значну роль відіграє формування емоційного інтелекту керівника, його здатності розпізнавати потреби працівників та формувати мотиваційні підходи, адаптовані до індивідуальних і командних очікувань [2]. Лідер із такими навичками не лише підтримує високий рівень продуктивності, а й сприяє формуванню позитивного корпоративного клімату, що стимулює креативність, інноваційне мислення та активну залученість персоналу.

Удосконалення системи управління персоналом через лідерство передбачає постійне вдосконалення процесів планування, мотивації, оцінювання та розвитку кадрів. Керівник, який поєднує стратегічне бачення, комунікативні навички та аналітичні здібності, забезпечує оптимальне поєднання потреб підприємства та очікувань працівників. Такий підхід сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства, стабілізації кадрового потенціалу та створенню передумов для сталого розвитку організаційної діяльності.

Отже, лідерство виступає визначальним чинником удосконалення управлінських процесів у сфері персоналу. Його реалізація забезпечує гармонізацію стратегічних та операційних завдань, стимулює впровадження новаторських підходів і формує корпоративну культуру, яка підвищує продуктивність роботи підприємства та його здатність ефективно реагувати на ринкові зміни. Поглиблення лідерських навичок керівництва та інтеграція сучасних управлінських практик створюють надійну основу для тривалого успіху і стабільного розвитку організації.

Джерела

1. *Бінерт О., Балаш Л., Лисюк О.* Керівництво та лідерство в організації як основа успішної управлінської діяльності. *Агросвіт*. 2024. № 10. С. 40–44 URL: https://

www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/view/152/110 (дата звернення: 20.02.2026).
2. *Орєхова А. І.* Розвиток лідерського менеджменту в контексті цифрової економіки. Trends and prospects of management development in the conditions of global challenge. *II INternational scientific and practical conference.* Kherson-Kropyvnytskyi 2024. С. 36–37.

Науковий керівник: *С. Г. Турчіна, кандидат економічних наук, доцент*

Я. Р. ГОНЧАРЕНКО
здобувач, Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

В. Г. ГНОЄВИЙ
канд. екон. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна військова агресія росії проти України докорінно змінила ландшафт національної економіки, перевівши її у стан «екстремальної адаптивності». Традиційні моделі економічного зростання виявилися нежиттєздатними, що потребує переосмислення парадигми державного управління та соціальної політики.

Основною проблемою є деструкція промислового потенціалу через фізичне знищення активів у ключових галузях (металургія, хімічна промисловість, енергетика). Спостерігається суттєва регіональна диспропорція розподілу економічної активності внаслідок вимушеного "дрейфу" зі Сходу на Захід, що створило надмірне навантаження на інфраструктуру західних регіонів.

Руйнування підприємств-гігантів Донецько-Азовського регіону призвело до втрати значної кількості ланцюгів доданої вартості та переходу економіки до аграрно-сировинного типу в короткостроковій перспективі, що є регресивним кроком для індустріальної держави.

Воєнний стан спровокував наймасштабнішу міграційну кризу в історії сучасної Європи. Виїзд понад 6 мільйонів громадян (переважно жінок працездатного віку та дітей) створює загрозу "демографічної пустелі" у повоєнний період. Крім того, мобілізаційні процеси та міграція спричинили структурне безробіття — на ринку праці спостерігається надлишок фахівців гуманітарного профілю при гострому дефіциті технічних спеціалістів та будівельників. Ці процеси спричиняють зростання соціального навантаження на бюджет. Збільшення кількості осіб з інвалідністю та ветеранів потребує

кардинального перегляду системи соціального захисту та інклюзивності робочих місць [1].

Спостерігається значна фіскальна дестабілізація та орієнтація на зовнішню економічну допомогу, що підвищує бюджетну вразливість до коливань суспільно-політичних настроїв у країнах-донорах. Державний бюджет України наразі фактично розділений на дві частини: оборонну (фінансується власними доходами) та цивільну (залежить від міжнародних партнерів).

Ситуація ускладнюється значною часткою тіньової економіки. Високе податкове навантаження в умовах наявних ризиків змушує частину бізнесу йти "в тінь", що ще більше звужує базу оподаткування.

Відзначимо, також, наявність такого стримуючого фактору, як енергетична вразливість економіки. Цілеспрямовані атаки на енергосистему, особливо, у зимові місяці стали інструментом економічного тиску причиною недоотримання суттєвої частки ВВП. З іншого боку, необхідність децентралізація генерації шляхом переходу від великих ТЕС/АЕС до розподіленої генерації потребує колосальних інвестицій, які складно залучити в умовах активних бойових дій. У свою чергу, використання генераторів та автономних систем підвищує вартість українських товарів, роблячи їх менш конкурентоспроможними на зовнішніх ринках.

Окремо, необхідно розглянути зовнішньоекономічні чинники. Під час війни ЄС значно знизив бар'єри для українських товарів, що у свою чергу призвело до посилення внутрішньої соціально-економічної напруги всередині деяких сусідніх країн. Політичні суперечки з ними, особливо щодо аграрного експорту підкреслюють необхідність диверсифікації ринків збуту та переробки сировини всередині країни.

Зазначимо й подальші складнощі з логістичним забезпеченням експорту через блокаду морських портів (навіть частково нівельовану «зерновими коридорами») та черги на західних кордонах, що залишається «вузьким місцем» економіки. Крім того переорієнтація на ЄС та інтеграція в європейський транспортний простір вимагає уніфікації колії, митних процедур та розбудови сухих портів [2].

Таким чином, соціально-економічний розвиток України в умовах воєнного стану характеризується переходом від моделі "виживання" до моделі "стійкого адаптивного зростання". Для подолання окреслених проблем необхідно:

- стимулювати розвиток переробної промисловості, щоб перейти від експорту сировини до виробництва готової продукції;
- розробити програму репатріації українців, яка включатиме не лише економічні преференції, а й відновлення житлової та соціальної інфраструктури;
- активний розвиток економічної цифровізації та дерегуляції з метою усунення бюрократичних бар'єрів для мінімізації корупційних ризиків при відбудові;
- інституційна трансформація з метою підготовки до вступу в ЄС як головний якір для структурних реформ.

Виконання цих умов надасть нашій країні шанс провести не просто реконструкцію, а побудувати нову, технологічну та інтегровану у глобальні ланцюги економіку.

Джерела

1. *Бетлій О., Коссе І., Кравчук В.* 2025 — ще один рік стійкості, викликів та непевності. Погляд команди Місячного економічного моніторингу України. *Інститут економічних досліджень та політичних консультацій.* 2026. URL: http://www.ier.com.ua/ua/publications/regular_products/economic_results_of_year?pid=7848
2. *Самойлюк М., Колесніченко Н., Левченко Є., Мироненко О.* Огляд української економіки у 2025 році. *Центр економічної стратегії,* 2026. URL: https://ces.org.ua/ukraines-economic-review-2025/

Д. О. ГОРДЄЄВ

Client Partner Director, "Redtag"

ФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ОЦІНКА РИЗИКІВ ДЛЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТОРІВ

Повномасштабна військова агресія проти України спричинила безпрецедентні виклики для функціонування національної економіки та фінансової системи. Воєнний стан, руйнування виробничої та енергетичної інфраструктури, скорочення внутрішнього попиту та порушення логістичних ланцюгів істотно підвищили макрофінансові ризики. Водночас підтримка міжнародних партнерів, адаптація монетарної та фіскальної політики, а також структурні реформи сприяють збереженню базової фінансової стабільності держави.

За таких умов особливої актуальності набуває оцінка ризиків для іноземних інвесторів, які розглядають Україну як перспективний ринок відновлення та повоєнної модернізації.

Фінансова стабільність держави в умовах воєнного часу характеризується здатністю фінансової системи забезпечувати виконання базових функцій — бюджетного фінансування, банківського посередництва, платіжної інфраструктури та валютного регулювання — за умов підвищеної невизначеності.

З початку повномасштабної війни фінансова система України продемонструвала відносну стійкість, що проявляється у:

- безперебійному функціонуванні банківської системи та платіжної інфраструктури;
- збереженні керованості валютного ринку завдяки адміністративним обмеженням;
- підтриманні ліквідності банків через інструменти рефінансування;
- значній частці зовнішнього фінансування державного бюджету.

Водночас фінансова стабільність залишається залежною від міжнародної допомоги, що підвищує вразливість до зовнішньополітичних та геоекономічних факторів.

Іноземні інвестори оцінюють фінансову стабільність країни через призму макроекономічних, політичних та інституційних ризиків. В умовах війни для України характерні такі групи ризиків:

1) Воєнно-політичні ризики.

Безпекова ситуація є визначальним фактором інвестиційної привабливості. Ризики фізичного знищення активів, окупації територій та ракетних ударів суттєво підвищують премію за ризик та вартість капіталу.

2) Макрофінансові ризики.

До них належать:

- дефіцит державного бюджету та зростання державного боргу;
- інфляційний тиск та девальваційні очікування;
- залежність валютної стабільності від зовнішнього фінансування;
- обмеженість внутрішніх інвестиційних ресурсів.

3) Банківські та фінансові ризики.

Попри стабільність банківської системи, зберігаються: ризики погіршення якості кредитного портфеля; концентрація держави у банківському секторі; обмежений доступ до довгострокового фінансування; високі процентні ставки.

4) Інституційні ризики.

Іноземні інвестори враховують: слабкість судової системи та захисту прав власності; корупційні ризики; регуляторну нестабільність; складність адміністрування інвестиційних проєктів.

Попри значні виклики, існує низка факторів, що підвищують довіру інвесторів до України: міжнародна фінансова підтримка (гранти, кредити, гарантії); адаптивна монетарна політика та контроль валютного ринку; реформи фінансового сектору та гармонізація з нормами ЄС; перспективи повоєнної відбудови, що формують довгостроковий інвестиційний попит; інтеграція до європейського економічного простору.

Важливим інструментом зниження ризиків є міжнародні механізми страхування інвестицій від воєнних ризиків, гарантії експортно-кредитних агентств та участь міжнародних фінансових організацій у спільних проєктах.

У середньостроковій перспективі Україна може розглядатися як ринок відновлення, що характеризується високим попитом на інвестиції в інфраструктуру, енергетику, будівництво, аграрний сектор та оборонну промисловість.

Для підвищення фінансової стабільності та інвестиційної привабливості доцільно: забезпечити прогнозованість макрофінансової політики; розвивати внутрішній ринок капіталу; посилити гарантії захисту інвесторів; впроваджувати механізми страхування воєнних ризиків; активізувати державно-приватне партнерство у відбудові.

Джерела

1. Світовий банк. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment.

2. IMF. Ukraine: Staff Report.
3. OECD. Investment Policy Reviews: Ukraine.

Н. Є. ГРИШКО
канд. екон. наук, доц., доцент кафедри економіки,
Кременчуцький національний університет ім. М. Остроградського

АДАПТАЦІЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ПОВЕДІНКОВИЙ ВИМІР ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ

Функціонування малого та середнього бізнесу в сучасних умовах економічної нестабільності, що зумовлена як деструктивними процесами у зовнішньому середовищі (воєнні дії, наслідки COVID-кризи), так і прогресивним впливом прискорення процесів цифровізації та структурної трансформації економіки, супроводжується необхідністю постійної адаптації до змін інституційних та ринкових умов.

Динаміка структурних змін частки суб'єктів малого та середнього бізнесу у загальному обсязі виробництва підприємств України протягом 2018–2024 рр. свідчить про вищу адаптаційну спроможність підприємств середнього бізнесу, що проявляється у відносній стабільності їх питомої ваги у структурі виробництва (рис. 1).

Зміни у зовнішньому середовищі потенціюють трансформацію моделей економічної поведінки малих та середніх підприємств, які орієнтовані на підвищення гнучкості, оптимізацію витрат та мінімізацію ризиків, а також на

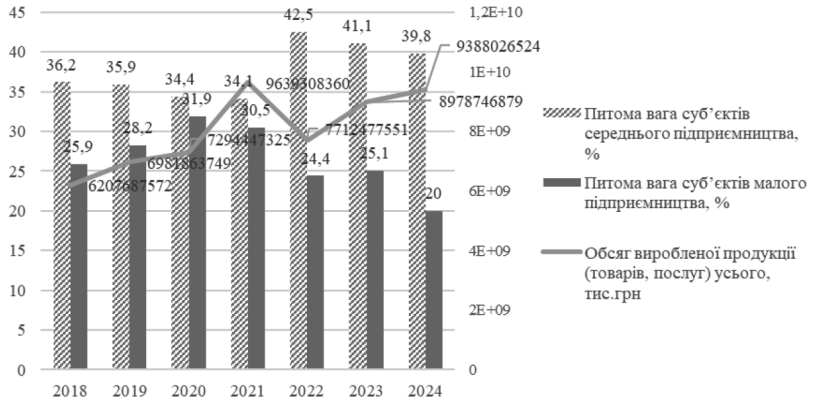


Рис. 1. **Динаміка структурних змін частки суб'єктів МСП у загальному обсязі виробництва підприємств України за 2018-2024 рр.**

Джерело: сформовано автором за даними [1]

пошук дієвих бізнес-моделей в умовах обмежень ресурсної бази або варіантів релокації. Такі трансформації з позиції поведінкової економіки є ключовим інструментом поведінкової адаптації, що дозволяє забезпечувати конкурентоспроможність та економічну стійкість [2].

В умовах зростання зовнішніх загроз і невизначеності інноваційна активність набуває рис стратегічної поведінкової відповіді підприємств, оскільки, навіть із врахуванням відкладеного характеру економічної віддачі та підвищеного рівня інвестиційного ризику [3], вона спроможна забезпечити довгострокову стійкість.

Так, динаміка та співвідношення інноваційно активних суб'єктів МСП України (рис. 2) свідчить про їх високу мобілізаційну спроможність, що проілюстровано стрбкоподібним зростанням інноваційної активності у кризовий період 2022–2024 рр.

Асиметрична реакція на ризики, перш за все, пов'язана із поведінковою відповіддю, намаганням уникнення потенційних втрат (модель адаптивних очікувань) на противагу максимізації очікуваних вигод, що в повній мірі відповідає концепту теорії перспектив.

У даному контексті інноваційна активність є не лише результатом прогресивного технологічного розвитку, а й стратегічним інструментом поведінкової адаптації в період посилення зовнішніх загроз та невизначеності.

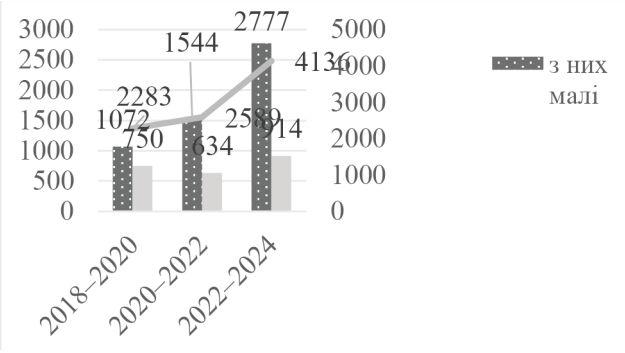


Рис. 2. **Співвідношення інноваційно активних суб'єктів МСП України, од.**
Джерело: сформовано автором за даними [1]

Джерела

1. Державна служба статистики України. *Офіційний сайт*. URL: https://stat.gov.ua/ (дата звернення: 10.02.2026).
2. Центр економічного відновлення, Advanter Group, Міністерство економіки України, ПРООН. *Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні*. 2024. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/ f iles/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf. (дата звернення: 10.02.2026).
3. *Кучер М., Жидик А., Товт Ю., Стрілець С.* Інноваційна діяльність малих та середніх підприємств: сучасні реалії. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. № 332 (4). С. 285–288.

Н. Є. ГРИШКО
канд. екон. наук, доц., доцент кафедри економіки,
Кременчуцький національний університет ім. М. Остроградського

ПОВЕДІНКОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ ЕКОЛОГІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ESG-ОРІЄНТОВАНОЇ ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА

Глобальні процеси декарбонізації виробництва та впровадження ESG-принципів, що ґрунтуються на орієнтирах Цілей сталого розвитку ООН, механізмах Європейської системи торгівлі викидами Європейського Союзу (EU ETS) та нормах Європейського зеленого курсу [1; 2], формують нову систему стимулів і обмежень, яка визначає трансформацію поведінки промислових підприємств. У межах поведінкової економіки екологічну трансформацію доцільно розглядати як результат адаптації економічних агентів до інституційних змін, регуляторних вимог, а також, що є не менш важливим, репутаційних стимулів.

З одного боку, відповідно до положень теорії перспектив поведінкової економіки, цілком виправданою є схильність підприємств активніше реагувати на втрати, пов'язані із посиленням екологічних вимог, ніж на відкладені вигоди, що обумовлює поступове, але стійке упровадження стратегій декарбонізації. Водночас формування позитивного іміджу виробника, який демонструє екологічно відповідальну поведінку через превентивні заходи зі зменшення вуглецевого сліду, посилює його конкурентні позиції та сприяє довостроковій економічній стійкості.

Емпіричні тенденції зміни викидів CO_2 стаціонарними джерелами за період 2004–2024 рр. наведені на рисунку.

Співвідношення динаміки викидів діоксиду вуглецю (CO_2) стаціонарними джерелами (промисловими підприємствами України та Полтавської обл.) протягом 2004–2024 рр.

Джерело: сформовано автором за даними [3; 4]

Поступове зниження обсягів викидів діоксиду вуглецю (CO_2), відображене на рисунку, зумовлене не лише адаптивною поведінкою промислових підприємств України загалом та Полтавської області зокрема, їх реакцією на ризики економічних та репутаційних втрат в умовах посилення ESG-вимог, а й згортанням ряду виробництв внаслідок повномасштабної агресії рф проти України. Зважаючи на те, що частина скорочення викидів має структурний характер, водночас важливим проявом саме поведінкової трансформації є впровадження практик екологічної модернізації провідними промисловими підприємствами, зокрема, ПрАТ "Полтавський ГЗК" [5].

Реалізуючи ESG-орієнтовану стратегію декарбонізації, підприємство на шляху до розробки чіткої та змістовної програми вуглецевої нейтральності до 2030 року пройшло ряд етапів. На першому, початковому етапі запроваджено систему екологічного моніторингу та обліку викидів CO_2 за категоріями, реалізовано проєкти з енергозбереження та використання відновлювальних джерел (результат — зменшення на 5 % викидів CO_2 порівняно із базовим 2020 р.). На другому етапі реалізовано проєкти технологічної модернізації на ділянках забору води з локальних мереж та зрошення, повторного використання технічних рідин (води та мастил), переробки відходів та використання альтернативних видів палива (результат — зменшення на 20 % викидів CO_2 порівняно із базовим 2020 р.).

Одже, декарбонізація виробництва виступає не лише технологічним, а й поведінковим процесом раціональної адаптації промислових підприємств до змін інституційного середовища, економічних, регуляторних і репутаційних стимулів, що реалізується через імплементацію ESG-принципів.

Джерела

1. *Білявський М.* Україна і глобальна політика декарбонізації. *Razumkov centre*. URL: https://razumkov.energy/ meny/news/ukraine-global-policy-decarbonisation/ (дата звернення: 14.02.2026).
2. *Kryvokhyzha Y., Komandrovska V., Horiunova K., Grytsyshen D., Sergiienko L., Krap A.* The Relationship Between Environmental Issues and Economic. Development: Transition to Sustainable Development of Economic Systems. *Review of Economics and Finance*. 2023. Vol. 21. P. 1497-1505. DOI: https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.165.
3. Державна служба статистики України. *Офіційний сайт*. URL: https://stat.gov.ua/ (дата звернення: 10.02.2026).
4. Економічна статистика. *Головне управління статистики у Полтавській області: веб-сайт*. URL: http://pl.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 14.02.2026).
5. Офіційний сайт ПрАТ "Полтавський ГЗК". *Окрема фінансова звітність*. URL: https://www.ferrexpo.ua/ (дата звернення: 14.02.2026)

Д. Б. ГРОМЛЮК
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ПЕРЕКЛАД НЕОЛОГІЗМІВ СУЧАСНОЇ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ

Сучасна англійська мова характеризується високим рівнем динамічності та відкритості до лексичних інновацій. Інтенсивний розвиток цифрових технологій, глобалізація інформаційного простору, трансформації у соціальному та культурному житті суспільства зумовлюють постійну появу нових слів і значень. Неологізми відображають актуальні зміни в політичній, економічній, технологічній та соціальній сферах і виступають показником розвитку мовної системи [2]. У зв'язку з активним використанням англомовних джерел інформації особливої актуальності набуває проблема адекватного перекладу новотворів українською мовою.

У сучасній лінгвістиці неологізм трактується як нова лексична одиниця або нове значення вже існуючого слова, що виникає для позначення нових предметів, явищ чи процесів [1]. Основними критеріями визначення неологізму є новизна форми або змісту, відсутність усталеної словникової кодифікації, обмежене функціонування на початковому етапі та відчуття новизни мовцями. Неологізми можуть бути як абсолютними (нові за формою і змістом), так і семантичними (слова з новим значенням) [1].

Аналіз теоретичних джерел і фактичного матеріалу засвідчив, що сучасні англійські неологізми формуються різними способами. До найпродуктивніших належать морфологічні способи, зокрема словоскладання (*cyberspace*), афіксація (*unfriend*), конверсія (*to Google*). Активно функціонують також лексико-семантичні процеси — метафоризація, звуження або розширення значення (*cloud* у значенні "хмарні технології"). Важливу роль відіграють неморфологічні способи творення, такі як абревіація (*NFT*), скорочення, змішування основ (*bromance*), а також запозичення.

Матеріалом практичного дослідження стали 150 англомовних неологізмів, відібраних із сучасних медійних джерел (*BBC News, AP News, Reuters*), а також їх українські переклади. Тематично корпус охоплює тексти, пов'язані з пандемією COVID-19, цифровими технологіями, соціальними мережами, рекламою та масовою культурою. Саме ці сфери демонструють найвищу продуктивність новотворення.

Аналіз матеріалу показав, що найбільш поширеними є такі тематичні групи неологізмів: лексика, пов'язана з пандемією (*lockdown, self-isolation*); IT-термінологія (*blockchain, streaming*); соціокультурні новотвори (*influencer, binge-watch, staycation, ghosting*).

Переклад англійських неологізмів українською мовою супроводжується низкою труднощів. Нові слова часто не мають усталених відповідників і від-

сутні в словниках. Вони можуть бути багатозначними або містити експресивні та стилістичні відтінки. Інша частина має виразну культурну специфіку, що потребує адаптації до українського мовного середовища.

У процесі дослідження було визначено основні перекладацькі стратегії та встановлено їх частотність. Транскрипція (26,7 %) є найпоширенішою стратегією у випадку технічних і міжнародних термінів та дозволяє зберегти впізнаваність слова та його міжнародний характер (*blockchain* → *блокчейн*). Калькування (23,3 %) застосовується тоді, коли структура слова є прозорою та зрозумілою українському читачеві, забезпечує семантичну точність і водночас не порушує норм української мови (*social distancing* → *соціальна дистанція*). Адаптація (20 %) передбачає створення відповідника, який відтворює функціональне навантаження оригіналу з урахуванням культурного контексту, дозволяє уникнути надмірного калькування та забезпечити природність мовлення (*staycation* → *домашній відпочинок*). Пояснювальний переклад (16,7 %) використовується у випадках відсутності прямого еквівалента, сприяє повному розкриттю змісту (*ghosting* → *раптове припинення спілкування без пояснення причин*). Комбіновані стратегії (13,3 %) застосовуються тоді, коли для адекватної передачі змісту необхідно поєднати кілька прийомів. Наприклад, *binge-watch* перекладається як "серійний перегляд", що дозволяє передати як значення, так і стилістичне забарвлення.

Отримані результати свідчать, що переклад сучасних англійських неологізмів вимагає гнучкого й диференційованого підходу. Перекладач повинен враховувати не лише словникове значення, а й контекст функціонування слова, його стилістичну роль і культурні конотації. Найбільш ефективною виявляється стратегія поєднання різних перекладацьких прийомів, що забезпечує баланс між точністю та природністю.

Джерела

1. *Іщук Н., Свіргун А.* Неологізми в англомовному діловому дискурсі: структурно-семантичні особливості та переклад на українську мову. *Лінгвістичні студії*. 2023. URL: https://doi.org/10.31558/1815-3070.2023.46.3
2. *Калиновська І. М., Карпіна О. О., Рогач О. О.* Неологізми у сфері штучного інтелекту: стратегії та способи перекладу з англійської мови українською. *Прикладна лінгвістика*. 2025. URL: https://doi.org/10.52726/as.humanities/2025.2.16

Науковий керівник: *Г. А. Луканська, старший викладач*

М. О. ДАКАЛО
здобувач

О. С. НЕБРОЄВА
здобувач,
Полтавський університет економіки і торгівлі

ОЦІНКА ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ УСТАНОВ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ

Діяльність установ державного сектору фінансується за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, які надаються їм безповоротно. Для надання послуг різного характеру установи державного сектору повинні мати, перш за все, засоби праці, оскільки саме вони є визначальним істотним елементом у процесі надання послуг. Найбільшу частину всіх активів установ, як правило, становлять основні засоби.

Дослідженню теоретичних і практичних аспектів обліку, аналізу та внутрішнього контролю основних засобів установ державного сектор присвячено праці багатьох вітчизняних науковців: М. С. Пушкар, В. П. Завгородній, В. В. Сопко, С. Ф. Голов, Н. М. Ткаченко, Т. Г. Камінська, Н. М. Малюга, А. І. Мілька, Л. Г., Садовська та ін.

Відповідно до НП(С)БОДС 121 "основні засоби — матеріальні активи, які утримуються для використання їх у виробництві/діяльності або при постачанні товарів, виконанні робіт і наданні послуг для досягнення поставленої мети та/або задоволення потреб суб'єкта державного сектору або здавання в оренду іншим особам і використовуються, за очікуванням, більше одного року" [2].

МСБОДС 17 трактує основні засоби, як "матеріальні активи, що їх [1]:

а) утримує суб'єкт господарювання для використання у виробництві або постачанні товарів і наданні послуг, для надання в оренду іншим або для адміністративних цілей;

б) використовуватимуть, за очікуванням, протягом більше одного звітного періоду".

Від своєчасності та правильності оцінки основних засобів безпосередньо залежить ефективність усього облікового процесу установи. Об'єктивна та достовірна оцінка є ключовою передумовою формування реальної інформації про склад, обсяг, стан і рух основних засобів, що відображає стан установ державного сектору (див. таблицю).

Таким чином, оцінка основних засобів — це складова, яка бере участь у формуванні облікової та економічної інформації установ державного сектору.

Характеристика видів оцінки основних засобів у державному секторі [2]

Вид оцінки	Трактування
Первісна вартість	історична (фактична) вартість активів у сумі грошових коштів або справедливої вартості інших активів, сплачених (переданих, витрачених) для придбання (створення) активів
Переоцінена вартість	вартість активів після їх переоцінки
Залишкова вартість	різниця між первісною (переоціненою) вартістю необоротного активу і сумою його зносу
Ліквідаційна вартість	сума коштів або вартість інших активів, яку суб'єкт державного сектору очікує отримати від реалізації (ліквідації) необоротних активів після закінчення строку їх корисного використання (експлуатації), за вирахуванням витрат, пов'язаних з продажем (ліквідацією)
Справедлива вартість	сума, за якою можна продати актив або оплатити зобов'язання за звичайних умов на певну дату
Вартість, яка амортизується	первісна або переоцінена вартість необоротних активів, за вирахуванням їх ліквідаційної вартості

Джерела

1. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку для державного сектору 17 "Основні засоби". URL:: http://surl.li/eaigj
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 121 "Основні засоби": Наказ Міністерства фінансів України від 12.10.2010 № 1202 / Міністерство фінансів України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1017-10#Text

Науковий керівник: *А. І. Мілька,*
завідувач кафедри бухгалтерського обліку і аудиту,
кандидат економічних наук, доцент

Д. В. ДЕРЕВ'ЯНКО
здобувач,
Державний біотехнологічний університет

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЯК ОСНОВА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Функціонування підприємства неможливе без постійного прийняття управлінських рішень, які визначають напрям організації роботи, розподіл ресурсів і порядок взаємодії між структурними підрозділами. Саме завдяки управлінським рішенням реалізується зв'язок між цілями підприємства та повсякденною діяльністю, що надає їм центрального значення в системі менеджменту.

Управлінське рішення є результатом свідомого вибору керівника, здійсненого на основі аналізу інформації, наявних альтернатив і очікуваних наслідків [1]. Такий вибір має як теоретичне, так і прикладне значення, оскільки від нього залежить узгодженість управлінських функцій і послідовність організації діяльності підприємства. Рішення формують основу планування, організації праці, координації та контролю, забезпечуючи цілісність управлінського процесу.

Управлінські рішення можуть відрізнятися за рівнем, сферою застосування та часовим горизонтом, що зумовлює їхню різну роль у діяльності підприємства. Як зазначають дослідники [2], особливе значення має розмежування рішень за управлінськими рівнями, оскільки кожен із них передбачає різний ступінь відповідальності та різні наслідки для функціонування організації. Рішення, що приймаються на вищому рівні, визначають загальний напрям розвитку, тоді як рішення нижчих рівнів спрямовані на забезпечення виконання поточних завдань.

Важливою умовою обґрунтованості управлінських рішень є врахування невизначеності, яка супроводжує діяльність підприємства. Недостатність або надмірність інформації, зміна умов господарювання та людський фактор ускладнюють процес вибору. У цьому контексті уваги заслуговують дослідження, присвячені впорядкуванню етапів прийняття управлінських рішень, що дозволяє зменшити вплив випадкових чинників і підвищити узгодженість управлінських кроків [3].

Чітка послідовність етапів сприяє більш зваженому підходу до аналізу ситуації та оцінки можливих наслідків.

У сучасних умовах зростає значення системного розуміння процесу прийняття управлінських рішень, яке передбачає поєднання аналітичної роботи, професійного досвіду та організаційної відповідальності. Як зазначають Кравченко М. та Голюк В., управлінські рішення слід розглядати як складний процес, що забезпечує узгодження інтересів і цілей у межах підприємства [4], що дозволяє розглядати рішення як складову постійної управлінської взаємодії.

Окремої уваги потребують методи і прийоми прийняття управлінських рішень, які застосовуються залежно від характеру проблеми та рівня управління. На думку Бреус С. та Пригарського В., поєднання різних методів дозволяє враховувати як кількісні, так і якісні характеристики управлінських ситуацій, що сприяє більш зваженому вибору [5]. При цьому важливу роль відіграє професійна підготовка керівників і їх здатність критично оцінювати отриману інформацію.

Отже, управлінські рішення виступають базовою складовою системи менеджменту підприємства та визначають узгодженість управлінських процесів. Їх якість залежить від послідовності прийняття, рівня професійної підготовки керівників і здатності враховувати умови невизначеності. При цьому усвідомлення ролі управлінських рішень як основи організації діяльності створює передумови для впорядкованої роботи підприємства та підтримання стабільності управлінських зв'язків.

Джерела

1. *Svitlana Zaika, Igor Shaforenko*. The Essence and Classification of Management Decisions: Theoretical and Methodological Aspect. *Three Seas Economic Journal*. 2024. Vol. 5. № 1. P. 62-68. DOI: https://doi.org/10.30525/2661- 5150/2024-5-9
2. *Zaika Svitlana, Shaforenko Igor*. Conceptual approaches to administrative decision--making. Transformacje cyfrowe i technologie innowacyjne w ekonomii [wydanie elektroniczne]: zbiór materiałów Międzynarodowej Naukowo-Praktycznej Konferencji Internetowej, Łomża – Charków, 14.03.2024. Charków: PISzW Charkowski Uniwersytet Technologiczny "SHAG", Ukraina. Wydawnictwo: MANS w Łomży, 2024. Część 1. P. 189–196.
3. *Zaika Svitlana, Shaforenko Igor*. Optimization of the stages of accepting administrative decisions to minimize the impact of uncertainty. Exploring the digital landscape: interdisciplinary perspectives: monograph. Edited by Olha Blaha and Iryna Ostopolets. The University of Technology in Katowice Copyright by Academy of Silesia, Katowice, 2024. P. 50–62.
4. *Кравченко М., Голюк В*. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37
5. *Бреус С., Пригарський В*. Ефективні управлінські рішення: методи та прийоми. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-23

Науковий керівник: *С. О. Заїка, кандидат економічних наук, професор*

А. О. ДІДЕНКО

здобувачка магістерського рівня вищої освіти 2 курсу спеціальності "Публічне управління та адміністрування" Придніпровського інституту ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

В умовах воєнного стану в Україні особливо актуальним є питання соціально-економічного розвитку регіонів. Станом на сьогодні досі спостерігається нерівномірний розвиток багатьох регіонів, що зумовлено як особливостями їх економіки, так і наслідками повномасштабної війни. Для того, щоб вдосконалити управління регіональним розвитком, в Україні запроваджено низку заходів, зокрема — Державну стратегію регіонального розвитку України на 2021–2027 рр., яка була оновлена у зв'язку з вторгненням ворога. Досліджуване питання варто розглянути на прикладі Полтавської області, як регіону, який має потужний промисловий та культурний потенціал.

У мирний час розвиток регіонів в Україні залежав насамперед від їх природно-ресурсного, виробничого, трудового, інноваційного та зовнішньоекономічного потенціалу. Суттєвим фактором була господарська діяльність, що забезпечувало їх інвестиційну привабливість. Разом з тим, спостерігались такі проблеми, як нерівномірний економічний розвиток, безробіття, застаріла промислова база та ін. Частково ці проблеми спостерігались і у Полтавській області. Регіон має значний ресурсний потенціал, однак зношеність інфраструктури, недостатнє реформування промислового сектору та залежність від видобувної галузі уповільнювали її соціально-економічний розвиток. Окрім цього, у тих частинах області, де розвиток промисловості був високим, спостерігались проблеми з забрудненням повітря [1].

В умовах воєнного стану Полтавська область зберігає свою важливість як регіон, який відіграє вагому роль в аграрному секторі та у видобувній промисловості. Тут видобувають низку корисних копалин загальнодержавного значення, зокрема — залізної руди, нафти, газу та конденсату. Так, саме на цей регіон припадає 20–22 % обсягу видобутку нафти в Україні. Окрім цього, Полтавщина є лідером з видобутку газу. Крім того, регіон є ключовим транспортним вузлом. Тобто, з економічної точки зору розвиток регіону продовжується. Також Полтавщина виконує роль "першого тилу" та логістичного хабу [2].

Також у контексті соціально-економічного розвитку розроблено Стратегію розвитку Полтавської області, на сьогодні реалізується План заходів на 2025–2027 рр. Передбачається забезпечення високої якості життя, комфортних та безпечних умов і добробуту; збалансованої інноваційної конкурентоспроможної економіки; ефективного управління розвитком громад, охороною довкілля; цифрова трансформація. Відповідно, соціально-економічний розвиток регіону забезпечується інституційно завдяки реалізації стратегії розвитку. Безпосередньо розвиток економіки пов'язаний зі збереженням статусу лідера в агропромисловому секторі, а також у видобувній промисловості.

Водночас у Полтавській області зберігаються та активізуються значні проблеми, пов'язані як з розвитком регіону до повномасштабної війни, так і наслідками дій ворога. Серед відповідних проблем соціально-економічного розвитку регіону варто зазначити такі:

- зростання безробіття та скорочення робочих місць;
- нерівномірний розвиток територіальних громад;
- зменшення обсягів фінансування та інвестицій;
- руйнування й зношеність промислових та інфраструктурних об'єктів;
- погіршення екологічної ситуації в окремих районах;
- відтік працездатного населення.

Попри наявні проблеми регіон має позитивні перспективи подальшого розвитку. Зокрема, це стосується відновлення та модернізації інфраструктури, зростання обсягів інвестицій, у тому числі й закордонних, завдяки видобутку нафти й газу, підтримки малого та середнього бізнесу, цифрової трансформації, розвитку громад тощо.

В цілому, Полтавська область, як і інші регіони, стикається з проблемами соціально-економічного розвитку, які мали місце до початку повномасштабної війни, однак внаслідок дій ворога вони посилились. Тому необхідним є забезпечення належного інституційного забезпечення розвитку регіону, залучення інвестицій, а також посилення розвитку не тільки промисловості, але й малого та середнього бізнесу й інформаційного сектору. Це позитивно впливатиме на подальший розвиток регіону.

Джерела

1. *Лук'янихіна О. А., Лук'янихін В. О., Білокур І. О.* Виклики для регіонів України у період воєнного стану. URL: https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1f3685df-eb65-4145-9e3f-92e1ccd4a28f/content
2. Корисні копалини Полтавської області. URL: https://insgeo.com.ua/korysni-kopalyny-poltavskoi-oblasti/
3. Про План заходів з реалізації Стратегії розвитку Полтавської області на 2025–2027 роки. URL: https://poda.gov.ua/attachments/250150

Науковий керівник: *О. В. Потапчук,*
старший викладач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

В. В. ДОБРОНРАВ
здобувач,
Національний технічний університет
"Харківський політехнічний інститут"

ІНТЕРПРЕТАЦІЯ ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ ПІДПРИЄМТСВА ДЛЯ ЦІЛЕЙ ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ

У структурі сукупних активів та виробничого капіталу суб'єктів господарювання різних секторів економіки запаси становлять фундаментальний сегмент, що детермінує загальний фінансово-майновий стан підприємства. Як базисний елемент майнового комплексу, вони справляють домінуючий вплив на формування релевантного рівня витрат, визначають параметри операційної ефективності та забезпечують достовірність верифікації фінансових результатів.

Аналіз генезису наукової думки підтверджує високий ступінь наукового інтересу до питань бухгалтерської інституціоналізації та оцінки результативності використання запасів. Ця проблематика ґрунтовно досліджена у працях таких науковців, як Я. Д. Крупка, З. В. Задорожний, І. Ю. Чаюн, О. В. Болдуєв, К. Л. Багрій та ін. Попри наявність значного теоретичного доробку, концептуальна парадигма сутності запасів потребує подальшої актуалізації відповідно до сучасних викликів економічного середовища.

Нормативне формулювання терміна "запаси" визначено у Положенні (стандарті) бухгалтерського обліку (НП(С)БО) 9 "Запаси" [1] (рис. 1).

Запаси розглядаються як багатофункціональна категорія, що охоплює ресурси, призначені для:

- комерціалізації (реалізації, обміну або розподілу);
- трансформації у виробничому циклі при створенні доданої вартості (продукції, робіт, послуг);
- адміністративно-господарського забезпечення функціонування суб'єкта.

Пріоритетне значення у зазначеній структурі мають виробничі запаси — матеріалізована форма ресурсів, що перебувають у стані тимчасової статики поза виробничим процесом, але є критичною передумовою забезпечення континууму (безперервності) операційної діяльності. Оптимізація використання виробничих запасів постає як стратегічний детермінант інтенсифікації виробництва та максимізації прибутковості.

У науковому середовищі спостерігається плюралізм підходів до трактування дефініції "виробничі запаси". Зокрема, Н. І. Коваль акцентує увагу на їхній комплексній природі, розглядаючи їх як ресурси ендогенного або екзогенного походження, що утримуються для переробки чи споживання протягом нормального операційного циклу. Авторка виокремлює чотири виміри їх ідентифікації: предметно-речовий, макроекономічний, мікроекономічний та обліково-аналітичний.

Систематизація наукових поглядів свідчить про домінування нормативного підходу, базисом якого є НП(С)БО 9. Водночас у науковій літературі поширена термінологічна дифузія, за якої категорія "виробничі запаси" ототожнюється з "матеріальними ресурсами" або загальним поняттям "запаси".

Особливого значення набуває інтерпретація виробничих запасів для цілей обліку та аналізу, де вони розглядаються як динамічна вартісна категорія.

В обліковому аспекті виробничі запаси ідентифікуються як активи, що відповідають критеріям визнання та вимагають застосування специфічних методів оцінки (FIFO, середньозваженої вартості тощо), які безпосередньо корелюють із показниками собівартості та чистого прибутку.

В аналітичному контексті запаси постають об'єктом діагностики ефективності оборотного капіталу через показники оборотності та ліквідності.

Тобто, доцільно вважати виробничими запасами всі види предметів праці, що використовуються протягом операційного циклу, становлять матеріальну основу створюваної продукції та забезпечують комплексні господарські потреби підприємства, поєднуючи в собі статику облікового залишку та динаміку виробничого споживання.

На основі проведеного критичного аналізу виробничі запаси слід дефініювати як сукупність предметів праці, що залучаються до господарського обороту протягом одного операційного циклу, утворюють субстанціональну основу готового продукту та забезпечують комплексне задоволення операційних потреб підприємства.

Джерела

1. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 “Запаси”: Наказ Міністерства Фінансів України від 20.10.1999 р. № 246. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text
2. *Коваль Н. І.* Сутність виробничих запасів як економічної категорії: обліковий та управлінські аспекти. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*: *актуальні питання науки і практики*. 2017. № 7. С. 93–105.
3. *Кірдіна О. Г., Орлова В. М., Журавльов Д. А.* Удосконалення організації обліку запасів з метою управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 88. С. https://doi.org/10.18664/btie.88.324962

Науковий керівник: *А. С. Колєсніченко, кандидат економічних наук, доцент*

С. О. ДОВБНЯН

здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ “ВНЗ “МАУП”

ВПЛИВ ПОРУШЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ НА ВИТРАТИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасне функціонування підприємств в Україні відбувається в умовах суттєвих структурних зрушень, спричинених повномасштабною війною, глобальною нестабільністю та трансформацією міжнародних економічних зв’язків. Одним із найбільш чутливих аспектів господарської діяльності стало порушення логістичних ланцюгів, що охоплює проблеми транспортування, зберігання, постачання сировини та збуту готової продукції. У таких умовах логістика перестає виконувати виключно сервісну функцію і перетворюється на ключовий фактор формування витрат підприємств.

Порушення усталених логістичних маршрутів призвело до зростання невизначеності у процесах постачання та збуту. Блокування портів, руйнування транспортної інфраструктури, дефіцит пального та обмеження на перетин кордонів змусили підприємства переглядати традиційні логістичні схеми. Наведене, у свою чергу, спричинило збільшення витрат на транспортування, подовження строків доставки та зростання витрат на зберігання запасів. Як наслідок, логістичні витрати почали займати значно більшу частку у собівартості продукції, що негативно вплинуло на фінансові результати підприємств [2].

Зростання логістичних витрат супроводжується також підвищенням непрямих витрат, пов’язаних із перебоями у постачанні сировини та комплектуючих. Несвоєчасні поставки призводять до простоїв виробництва, недовикористання потужностей та втрати частини доходів. У цих умовах підприємства

змушені формувати більші страхові запаси, що збільшує витрати на оборотний капітал та складське зберігання. Таким чином, порушення логістичних ланцюгів чинить мультиплікативний вплив на витратну структуру підприємств, посилюючи фінансове навантаження в умовах обмежених ресурсів.

Водночас зміни в логістиці безпосередньо впливають на цінову політику підприємств. Зростання витрат на транспортування та постачання не завжди може бути повністю перекладене на споживача через обмежений платоспроможний попит. У результаті підприємства опиняються перед необхідністю вибору між зниженням маржинальності та ризиком втрати ринкових позицій. За даними опитувань бізнесу, які проводить Національний банк України, логістичні проблеми залишаються одним із ключових факторів тиску на витрати та ціни виробників, особливо у промисловості та торгівлі [3].

Адаптація підприємств до порушення логістичних ланцюгів передбачає пошук альтернативних маршрутів постачання, диверсифікацію постачальників та зміну географії ринків збуту. Проте такі рішення часто супроводжуються додатковими витратами, пов'язаними з укладанням нових контрактів, сертифікацією продукції, зміною умов транспортування та страхування. У короткостроковому періоді це посилює витратний тиск, однак у середньостроковій перспективі може сприяти підвищенню стійкості логістичних систем підприємств.

Окремої уваги заслуговує вплив логістичних порушень на малий та середній бізнес, який має обмежені фінансові резерви для компенсації зростання витрат. Для таких підприємств логістичні збої можуть стати критичним фактором втрати конкурентоспроможності або навіть припинення діяльності. У цьому контексті важливу роль відіграє державна та регіональна підтримка, спрямована на відновлення транспортної інфраструктури та спрощення процедур міжнародної торгівлі [1].

На макроекономічному рівні порушення логістичних ланцюгів впливають на загальний рівень витрат у національній економіці, сприяючи інфляційному тиску та зниженню ефективності виробництва. Для окремих підприємств це означає необхідність переосмислення ролі логістики у системі управління витратами та переходу від оптимізації окремих операцій до стратегічного управління ланцюгами постачання.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що порушення логістичних ланцюгів істотно впливають на витрати підприємств, змінюючи їх структуру та підвищуючи рівень фінансових ризиків. Водночас адаптація до нових логістичних умов, попри зростання витрат у короткостроковому періоді, може стати основою для формування більш гнучких і стійких бізнес-моделей. У сучасних умовах ефективне управління логістичними витратами набуває стратегічного значення та є ключовим чинником збереження конкурентоспроможності підприємств.

Джерела

1. Аналіз ринку транспорту і логістики в Україні. 2025 рік. URL: https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-transporta-i-logistiki-ukrainy-2024-god.

2. Міністерство економіки України. Вплив воєнних дій на логістику та витрати бізнесу в Україні. URL: https://me.gov.ua.
3. Національний банк України. Ділові очікування підприємств України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/dilovi-ochikuvannya-pidpriyemstv.

Науковий керівник: *В. Г. Гноєвий, кандидат економічних наук, доцент*

І. В. ЄМЕЛЬЯНОВА
здобувачка,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ АГРЕСИВНОЇ ПОВЕДІНКИ У ПІДЛІТКІВ

Агресивна поведінка підлітків у сучасному соціальному просторі постає як поліфакторний і структурно складний феномен, формування якого зумовлене сукупною дією інтенсивних онтогенетичних змін, перебудови системи міжособистісних взаємодій та впливу несприятливих соціально-психологічних детермінант. Її ґенеза не може бути пояснена ізольованими індивідуально-психологічними характеристиками, оскільки агресія функціонує як продукт динамічної взаємодії особистості з багаторівневим соціальним середовищем.

Аналіз еволюції наукових підходів до вивчення агресії засвідчує поступовий перехід від редукціоністських біологічно-інстинктивних інтерпретацій до соціально-психологічних і когнітивних моделей, у межах яких агресивна поведінка концептуалізується як набута, соціально опосередкована форма реагування. Особливу методологічну значущість у цьому контексті мають інтегративні концепції, що поєднують особистісні диспозиції, ситуативні умови та соціальні регулятори поведінки [2].

Підлітковий вік як критичний етап психосоціального розвитку характеризується кризою ідентичності, емоційною лабільністю та недостатньою сформованістю механізмів саморегуляції, що обумовлює підвищену вразливість до виникнення агресивних патернів поведінки. У зазначений період агресія нерідко набуває компенсаторного або умовно адаптивного характеру, виконуючи функцію зниження внутрішнього напруження та слугуючи інструментом самоствердження в межах референтної групи [3].

Вагомим механізмом закріплення агресивних форм поведінки виступає соціальне навчання, що реалізується через наслідування моделей, які отримують позитивне або нейтральне соціальне підкріплення. У підліткових спільнотах агресія може набувати квазінормативного статусу, підтримуватися груповими нормами, санкціями та механізмами конформізму, що значно

ускладнює її подолання виключно індивідуально орієнтованими інтервенціями.

Суттєве значення у виникненні реактивної агресії мають когнітивні особливості підлітків, зокрема схильність до упередженої інтерпретації соціальних стимулів та атрибуції ворожих намірів у міжособистісній взаємодії. Обмеженість рефлексивних здібностей і дефіцит навичок альтернативного аналізу поведінки інших осіб сприяють автоматизації агресивних реакцій як домінантного способу реагування.

Домінантними формами агресії у підлітковому середовищі виявилися вербальна агресія та роздратування, які проявляються у словесних конфліктах, імпульсивних емоційних реакціях і зниженій толерантності до фрустрації. Фізична агресія має менш виражений характер, однак навіть поодинокі її прояви потребують підвищеної уваги з боку фахівців соціально-психологічного профілю [1].

Профілактика агресивної поведінки підлітків має базуватися на комплексному соціально-психологічному підході, орієнтованому на розвиток емоційної саморегуляції, формування конструктивних стратегій розв'язання конфліктів, корекцію когнітивних викривлень та оптимізацію міжособистісних відносин у системі "підліток — сім'я — освітній заклад". Особливе місце у реалізації профілактичних програм належить соціальному працівнику та практичному психологу як ключовим суб'єктам координації взаємодії між підлітками, їхніми родинами та педагогічним колективом. Ефективність профілактичної роботи визначається її системністю, міждисциплінарним характером та орієнтацією на соціальний контекст розвитку особистості.

Джерела

1. *Винар В. І.* Особливості агресії та її діагностика. URL: https://naurok.com.ua/osoblivosti-agresi-ta-diagnostika-142255.html дата звернення 08.02.2026)
2. *Мазоха І. С.* Агресивність як чинник конфліктної поведінки особистості. *Наука і освіта*. 2016. № 9. С. 99–104.
3. *Матвієнко І. С.* Філософський контекст агресивності: злоякісна та доброякісна агресії (Е. Фромм). *Гілея*: *науковий вісник*. 2015. Вип. 96. С. 400-403.

Науковий керівник: *Л. А. Олексієнко, канд. пед. наук*

В. М. ЄМЕЦЬ
здобувач,
Державний біотехнологічний університет

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЯК ОСНОВА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Функціонування підприємства неможливе без постійного прийняття управлінських рішень, які визначають напрям організації роботи, розподіл ресурсів і порядок взаємодії між структурними підрозділами. Саме через управлінські рішення реалізується зв'язок між цілями підприємства та повсякденною діяльністю, що надає їм центрального значення в системі менеджменту.

У наукових дослідженнях управлінське рішення розглядається як результат свідомого вибору керівника, здійсненого на основі аналізу інформації, наявних альтернатив і очікуваних наслідків [1]. Такий вибір має як теоретичне, так і прикладне значення, оскільки від нього залежить узгодженість управлінських функцій і послідовність організації діяльності підприємства. Рішення формують основу планування, організації праці, координації та контролю, забезпечуючи цілісність управлінського процесу.

Управлінські рішення можуть відрізнятися за рівнем, сферою застосування та часовим горизонтом, що зумовлює їхню різну роль у діяльності підприємства. Як зазначають дослідники [2], особливе значення має розмежування рішень за управлінськими рівнями, оскільки кожен із них передбачає різний ступінь відповідальності та різні наслідки для функціонування організації. Рішення, що приймаються на вищому рівні, визначають загальний напрям розвитку, тоді як рішення нижчих рівнів спрямовані на забезпечення виконання поточних завдань.

Важливою умовою обґрунтованості управлінських рішень є врахування невизначеності, яка супроводжує діяльність підприємства. Недостатність або надмірність інформації, зміна умов господарювання та людський фактор ускладнюють процес вибору. У цьому контексті уваги заслуговують дослідження, присвячені впорядкуванню етапів прийняття управлінських рішень, що дозволяє зменшити вплив випадкових чинників і підвищити узгодженість управлінських кроків [3]. Чітка послідовність етапів сприяє більш зваженому підходу до аналізу ситуації та оцінки можливих наслідків.

У сучасних умовах зростає значення системного розуміння процесу прийняття управлінських рішень, яке передбачає поєднання аналітичної роботи, професійного досвіду та організаційної відповідальності. Як зазначається у вітчизняних дослідженнях, управлінські рішення слід розглядати як складний процес, що забезпечує узгодження інтересів і цілей у межах підприємства [4], що дозволяє розглядати рішення як елемент постійної управлінської взаємодії.

Окремої уваги потребують методи і прийоми прийняття управлінських рішень, які застосовуються залежно від характеру проблеми та рівня управління. У науковій літературі наголошується, що поєднання різних методів дозволяє враховувати як кількісні, так і якісні характеристики управлінських ситуацій, що сприяє більш зваженому вибору [5]. При цьому важливу роль відіграє професійна підготовка керівників та їх здатність критично оцінювати отриману інформацію.

Отже, управлінські рішення є основою системи менеджменту підприємства та визначають узгодженість управлінських процесів. Їх якість залежить від послідовності прийняття, рівня професійної підготовки керівників і здатності враховувати умови невизначеності. Усвідомлення ролі управлінських рішень як основи організації діяльності створює передумови для впорядкованої роботи підприємства та підтримання стабільності управлінських зв'язків.

Джерела

1. *Zaika S., Bohomolova K., Slipukha T.* Motivating factors for starting your own business in Ukraine under martial law. *International scientific journal "Internauka". Series "Economic Sciences"*. 2025. № 11. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-11-11608
2. *Заїка С., Богомолова К., Сліпуха Т.* Планування підприємницької діяльності в сільському секторі як фактор розвитку сільських районів. *Економічний журнал трьох морів*. 2025. № 6 (3). С. 51–55. DOI: https://doi.org/10.30525/2661-5150/2025-3-7
3. *Заїка С., Богомолова К., Сліпуха Т.* Планування розвитку малого бізнесу в умовах євроінтеграції України. *Інклюзивна економіка*. 2025. № 4 (10), С. 24–29. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.10-3
4. *Седікова І., Палвашова Г.* Бізнес-планування і кар'єра: від ідеї до реалізації. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 182–188. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-25

Науковий керівник: *С. О. Заїка, кандидат економічних наук, професор*

О.О. ЄРОХІНА

здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

САМОРЕГУЛЯЦІЯ ЯК РЕСУРС ПРОФІЛАКТИКИ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я

За даними соціологічних опитувань, близько 74 % громадян відчувають психологічні труднощі, пов'язані з впливом війни. Зокрема, 50 % респон-

дентів повідомляють про порушення сну, виснаженість і зниження настрою, 45 % — про емоційну нестабільність, а 44 % — про відчуття роздратування або злості [1]. Такі показники свідчать про зростання ризиків для ментального здоров'я та актуалізують пошук ефективних профілактичних механізмів.

З метою збереження фізичної, психічної та соціальної активності люди вдаються до різних форм самодопомоги. Опитування показують, що найпоширенішими способами подолання стресу є перебування в інтернеті (40 %), спілкування з друзями чи родиною (36 %), перегляд телевізійного контенту та серіалів (35 %), прослуховування музики (30 %) [2]. Водночас, з психологічної точки зору, подібні форми відволікання не завжди виконують регулятивну функцію та в окремих випадках можуть навіть посилювати негативні симптоми.

У психології поняття саморегуляції розглядається як здатність особистості управляти власним психоемоційним станом, шляхом цілеспрямованого впливу на себе за допомогою когнітивних, емоційних і тілесних механізмів. До таких механізмів належать використання внутрішнього мовлення, уявних образів, регуляція м'язового тонусу та дихання. Саморегуляція дає можливість не лише запобігати подальшому погіршенню психоемоційного стану в умовах тривалих криз, а й досягати стабілізації та особистісного розвитку в ситуаціях невизначеності та психологічного тиску.

Людина прагне до зменшення дискомфорту та відновлення внутрішньої рівноваги, що реалізується, зокрема, через базові, переважно неусвідомлені способи саморегуляції. До них належать сон, харчування, контакт із природою, тілесні та сенсорні практики, музика тощо. Ці форми виконують важливу стабілізуючу функцію та становлять основу психоемоційного відновлення. Водночас за умов інтенсивного та тривалого стресового впливу, зазначених ресурсів може бути недостатньо для підтримання психологічної рівноваги.

Сучасні життєві реалії, в яких стрес і кризові стани набули характеру повсякденної норми, потребують розробки більш структурованих механізмів адаптації особистості до викликів. Оскільки процес формування особистості є безперервним і залежить від взаємодії біологічних та соціальних чинників, екстремальні умови, зокрема війна, можуть виступати пусковим механізмом для загострення окремих рис характеру. У таких умовах риси, що раніше сприяли адаптації, можуть набувати дезадаптивного характеру та обмежувати здатність особистості ефективно реагувати на стресові події.

З огляду на індивідуальні відмінності, зокрема наявність домінантних рис характеру, особливостей психотипу та поведінкових стратегій, доцільним є диференційований підхід до вибору компенсаторних форм саморегуляції. Виявлення акцентуйованих проявів особистісних рис дозволяє підібрати відповідні компенсаторні стратегії — поведінкові та тілесні практики, за допомогою яких знижується внутрішнє напруження, регулюється емоційний стан та відновлюється відчуття контролю.

До таких стратегій належать різні форми рухової активності, прогулянки, структурований спорт, ритмічні або повторювані дії, а також експресивні тілесні практики, зокрема танець. За відсутності усвідомленого та структурно

відповідного вибору такі практики можуть мати лише короткочасний ефект або не забезпечувати очікуваного зниження напруження. Натомість адекватно підібрані компенсаторні стратегії здатні підтримувати стабільний рівень психологічного благополуччя та знижувати ризик емоційного виснаження.

У широкому соціально-економічному контексті ментальне здоров'я населення дедалі частіше розглядається як стратегічно важливий ресурс розвитку регіонів. Здатність громадян адаптуватися до змін, зберігати продуктивність, брати участь у суспільному житті та приймати виважені рішення безпосередньо пов'язана з рівнем психологічної стабільності.

Джерела

1. *Осадча Я.* Що відчувають українці і як долають стрес. *Портал новин LB.ua*. 2025. URL: https://lb.ua/health/2025/02/07/659459_74_ukraintsiv_vidchuvayut (дата звернення 02.02.2026)
2. *Скурат К.* Дослідження 2025: Психічне здоров'я українців у 14 важливих запитаннях. *Блог Qui.help*. 2025. URL: https://www.qui.help/blog/doslidzhennia-2025-psykhichne-zdorovia-ukraintsiv/ (дата звернення 02.02.2026)
4. *Тютюнник Л.* Саморегуляція як психологічний феномен. *Вісник Національного університету оборони України*. 2025. № 87. С. 207–215. URL: https://doi.org/10.33099/2617-6858-2025-87-5-207-215 (дата звернення 30.01.2026)

Науковий керівник: *А. Г. Єфременко, кандидат економічних наук, доцент*

О. Г. ЄСІНА

ст. викладач кафедри економічної кібернетики та інформаційних технологій, Одеський національний економічний університет

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ: ІНСТРУМЕНТИ ТА ВИКЛИКИ

В умовах Індустрії 4.0 та складної економічної ситуації традиційні методи управління персоналом поступово втрачають свою ефективність. Глобалізація ринків праці, поширення віддалених форматів роботи та необхідність швидкої адаптації до змін перетворили цифровізацію на об'єктивну умову забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. Сьогодні HR-менеджмент проходить етап трансформації: від адміністративних функцій кадрового діловодства — до ролі стратегічного бізнес-партнера, який управляє людським капіталом на основі даних і цифрових технологій. Процес цифровізації HR-менеджменту включає низку ключових етапів, на кожному з яких застосовуються специфічні інструменти та технології. Розглянемо основні етапи та цифрові інструменти, які використовуються [1; 2]:

– Планування, прогнозування та формування кадрової політики. На цьому етапі інструменти допомагають обґрунтовувати управлінські рішення: HR-аналітика (Visier, Workday Prism Analytics, Workforce Now), інструменти Big Data; хмарні платформи; рішення на основі штучного інтелекту та аналітичні модулі у складі ERP- та HRM-систем.

– Рекрутинг та відбір персоналу. Це найбільш насичений цифровими технологіями етап, де основна увага зосереджена на автоматизації пошуку, оцінювання та відбору кандидатів. Основні інструменти даного етапу: ATS-системи (Applicant Tracking Systems), зокрема CleverStaff, Hurma, Zoho, PeopleForce; чат-боти; платформи для відеоконференцій (Zoom, Microsoft Teams, Google Meet); системи автоматизованого тестування (Codility, TestDome, TestForGeeks); технології ШІ та NLP; інструменти гейміфікації рекрутингу, а також соціальні мережі (LinkedIn, Facebook та Instagram).

– Облік і автоматизація кадрових процесів. Основна увага зосереджується на скороченні рутинних операцій. Для цього застосовуються: ERP-системи (SAP ERP, Oracle ERP Cloud, Microsoft Dynamics 365) та HRM-рішення (SAP HCM, Oracle HCM, PeopleForce), а також спеціалізовані платформи для ведення кадрового обліку, формування штатного розпису та нарахування заробітної плати.

– Етап розвитку персоналу, комунікації, адаптації та управління залученістю. Інструменти на цьому етапі орієнтовані на підтримку мотивації працівників і формування індивідуальних траєкторій розвитку. Основні Digital-інструменти: платформи моніторингу залученості персоналу (Peakon, Gallup, AON Hewitt); цифрові платформи навчання (LMS); інструменти e-learning; інтелектуальні чат-боти для адаптації нових працівників, а також цифрові канали комунікацій.

Разом із тим цифрова трансформація HR-менеджменту супроводжується низкою викликів, а саме [2; 3]:

- Організаційні та управлінські виклики (низька мотивація та опір змінам з боку персоналу через страх втрати роботи; відсутність визначених моделей використання цифрових HR-інструментів).
- Компетентнісні виклики (різний рівень цифрової грамотності HR-фахівців; нестача аналітичних навичок; обмежене розуміння потенціалу сучасних технологій).
- Етичні виклики, пов'язані з використанням ШІ (алгоритмічна упередженість; ризики дискримінації за віком, статтю, етнічним походженням або соціальним статусом, а також обмежена прозорість функціонування алгоритмічних систем і використання історично необ'єктивних даних).
- Технологічні виклики (висока вартість упровадження цифрових рішень та складність їх інтеграції; несумісність різних платформ; проблеми захисту персональних даних, а також ризики технічних збоїв).

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що виявлені виклики та ризики цифровізації HR-менеджменту актуалізують потребу у формуванні комплексної стратегії цифрової трансформації, яка має бути спрямована не лише

на впровадження технологічних рішень, а й на забезпечення людиноорієнтованого підходу до управління персоналом. Таким чином, цифрова трансформація HR-менеджменту передбачає системне впровадження широкого спектра цифрових інструментів, що охоплюють усі етапи роботи з персоналом. Її успішна реалізація можлива за умови поєднання технологічних інновацій зі стратегічним баченням, ефективним управлінням змінами, розвитком професійних і цифрових компетентностей персоналу, а також дотриманням етичних принципів використання цифрових HR-рішень.

Джерела

1. Top HR Trends and CHRO Priorities for 2026. URL: https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders (дата звернення: 04.02.2026).
2. *Mohylova M., Holosenko D.* Technological Transformation of HR Management: Digital Solutions and Opportunities. *Empirio*. Vol. 1, Issue 2. P. 106–115. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e03f0632-dbf2-46a6-a907-c5af07f2c900/content
3. *Pulina T., Kuts A., Yudytskyi V.* Ethical challenges of using ai in recruiting: how to avoid discrimination and bias. *Economic scope*. Issue 203. P. 216–222. DOI:10.30838/EP.203.216-222.

А. Г. ЄФРЕМЕНКО

канд. екон. наук, доц.,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

СТРАТЕГІЧНЕ ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

В умовах глобальної конкуренції, швидких технологічних змін і нестабільності економічного середовища стратегічне фінансове планування виступає ключовим елементом ефективного корпоративного управління. Від здатності підприємства формувати виважені довгострокові фінансові цілі залежить його стійкість, ефективність використання ресурсів та конкурентоспроможність.

Основна мета стратегічного фінансового планування полягає у розробленні фінансової стратегії, яка узгоджує місію, цілі та ресурси підприємства із зовнішніми умовами функціонування. Це — системний процес, що охоплює визначення довгострокових фінансових орієнтирів, пошук шляхів їх реалізації та створення механізмів контролю.

До основних принципів стратегічного фінансового планування належать:

- узгодженість із загальною стратегією розвитку компанії;
- гнучкість і здатність адаптуватися до змін середовища;

- орієнтація на довгострокову прибутковість;
- баланс між ризиками та доходністю.

У межах корпоративного управління стратегічне фінансове планування виконує кілька ключових функцій:

1. Фінансова прозорість — підвищує довіру інвесторів, акціонерів і кредиторів.
2. Раціональний розподіл ресурсів — сприяє визначенню пріоритетних напрямів інвестування.
3. Управління ризиками — дозволяє своєчасно виявляти та зменшувати фінансові загрози.
4. Зростання вартості бізнесу — забезпечується через оптимізацію капіталу та підвищення прибутковості.
5. Баланс інтересів стейкхолдерів — сприяє узгодженню дій між власниками, менеджерами та партнерами.

Важливою є й координаційна функція фінансового планування — воно об'єднує рішення стратегічного менеджменту з діяльністю операційних і фінансових підрозділів.

Процес стратегічного фінансового планування зазвичай включає такі етапи:

1. Аналіз фінансового стану підприємства (ліквідність, платоспроможність, рентабельність, структура капіталу).
2. Визначення стратегічних цілей (наприклад, зростання ринкової вартості, залучення інвестицій, зниження боргового навантаження).
3. Розроблення фінансової стратегії (вибір джерел фінансування, управління ризиками, розподіл ресурсів).
4. Формування бюджетів і прогнозів (операційного, інвестиційного, кредитного).
5. Контроль та оцінка результатів із подальшим коригуванням планів.

Найпоширеніші інструменти стратегічного фінансового планування:

- SWOT-аналіз фінансового стану;
- DCF-моделі (дисконтованих грошових потоків) для оцінки вартості бізнесу;
- Balanced Scorecard (BSC) — збалансована система показників для вимірювання ефективності стратегії;
- Сценарне планування, що передбачає створення альтернативних варіантів розвитку подій.

Сучасні тенденції вимагають інтеграції стратегічного фінансового планування з цифровими технологіями, аналітичними платформами та штучним інтелектом, що забезпечує прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень.

Серед основних викликів — економічна нестабільність, коливання вартості капіталу, посилення вимог до прозорості бізнесу та необхідність дотримання принципів сталого розвитку (ESG).

Отже, стратегічне фінансове планування є невід'ємною складовою корпоративного управління. Воно сприяє підвищенню ефективності використан-

ня ресурсів, зменшенню ризиків та зростанню вартості компанії. У динамічному ринковому середовищі саме фінансова стратегія визначає конкурентні позиції підприємства та його здатність до довгострокового розвитку.

Джерела

1. *Gitman L. J., Zutter C. J.* Principles of Managerial Finance. Pearson, 2022.
2. *Brigham E. F., Ehrhardt M. C.* Financial Management: Theory & Practice. Cengage Learning, 2021.

К. В. ЄФРЕМЕНКО
здобувач,
Університет технологій і мистецтв прикладних наук у Варшаві

Д. О. ГОРДЄЄВ
Client Partner Director, "Redtag"

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ТА КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Фінансова система є ключовим елементом економічного розвитку держави, забезпечуючи мобілізацію, розподіл і перерозподіл фінансових ресурсів між секторами економіки. У сучасних умовах євроінтеграційного курсу України особливої актуальності набуває дослідження структурних особливостей фінансової системи та її відповідності європейським моделям організації фінансових відносин. Порівняльний аналіз фінансових систем України та країн Європейського Союзу дозволяє визначити рівень їх інституційної зрілості, структурної збалансованості та напрями подальшої трансформації в контексті інтеграції до європейського фінансового простору.

У науковій літературі фінансова система розглядається як сукупність взаємопов'язаних сфер і ланок фінансових відносин, через які здійснюється формування та використання фінансових ресурсів держави, суб'єктів господарювання та домогосподарств. У структурному аспекті фінансова система включає публічні фінанси, фінанси суб'єктів господарювання, фінанси домогосподарств і фінансовий ринок.

Структура фінансової системи України історично формувалася під впливом трансформаційних процесів постсоціалістичної економіки та характеризується домінуванням державних фінансів і банківського сектору. До її основних складових належать: державні та місцеві фінанси, фінанси підприємств, фінанси домогосподарств, фінансовий ринок (банківський і небанків-

ський сегменти), а також державні цільові фонди. Значну роль відіграє бюджетна система, що обумовлено високою часткою перерозподілу ВВП через публічні фінанси та істотною залежністю соціально-економічних процесів від державних видатків.

Фінансова система країн ЄС має більш розвинену та диверсифіковану структуру, що зумовлено високим рівнем інституційної зрілості та інтеграції фінансових ринків. Її характерними рисами є значна роль фінансових ринків, розвинений небанківський сектор (страхові компанії, пенсійні фонди, інвестиційні фонди), а також високий рівень взаємодії між національними фінансовими системами держав-членів. На відміну від України, фінансова система ЄС функціонує в умовах наднаціонального регулювання та координації фінансової політики, що забезпечує узгодженість монетарних і фіскальних механізмів.

Порівняльний аналіз структури фінансових систем України та ЄС дозволяє виділити низку спільних рис. По-перше, в обох випадках фінансова система має багаторівневу структуру, що включає публічні фінанси, фінанси суб'єктів господарювання, фінанси домогосподарств і фінансовий ринок. По-друге, ключову роль у перерозподілі ресурсів відіграє бюджетна система. По-третє, банківський сектор залишається базовим інститутом фінансового посередництва.

Водночас існують суттєві структурні відмінності. Насамперед фінансова система України характеризується банкоцентричною моделлю, тоді як у країнах ЄС сформована змішана модель, де значну роль відіграють ринки капіталу та інституційні інвестори. Частка небанківських фінансових установ у ЄС є значно вищою, що забезпечує диверсифікацію джерел фінансування економіки та зменшує системні ризики. В Україні небанківський сектор розвинений недостатньо, що обмежує можливості довгострокового інвестування та накопичення заощаджень.

Істотною відмінністю є також рівень розвитку фінансів домогосподарств. У країнах ЄС домогосподарства активно інтегровані у фінансову систему через інвестиційні інструменти, пенсійні та страхові продукти, тоді як в Україні фінансова поведінка населення зосереджена переважно на банківських депозитах і готівкових заощадженнях. Це зумовлює нижчий рівень фінансової глибини та обмежує потенціал внутрішніх інвестиційних ресурсів.

Порівняння публічних фінансів свідчить, що для ЄС характерна більш збалансована структура доходів і видатків бюджету, а також жорсткі фіскальні правила, спрямовані на забезпечення боргової стійкості. В Україні структура публічних фінансів залишається залежною від зовнішнього фінансування та характеризується високою часткою соціальних видатків і державного боргу, що знижує гнучкість фінансової системи.

Важливою особливістю фінансової системи ЄС є наднаціональний рівень регулювання фінансового сектору, що забезпечує уніфікацію стандартів, захист інвесторів і стабільність фінансових ринків. Україна перебуває на етапі гармонізації фінансового законодавства з нормами ЄС, що поступово змінює її інституційну структуру. Реформи у сфері банківського нагляду, ринків ка-

піталу та страхування спрямовані на наближення до європейської моделі фінансової системи.

Загалом порівняльний аналіз показує, що фінансова система України має подібну базову структуру до фінансових систем країн ЄС, проте відрізняється рівнем розвитку окремих ланок, ступенем диверсифікації фінансових інститутів і глибиною фінансових ринків. Основними напрямами структурної конвергенції є розвиток небанківського фінансового сектору, поглиблення ринку капіталу, підвищення ролі інституційних інвесторів, зміцнення фінансів домогосподарств та посилення стійкості публічних фінансів.

Джерела

1. *Барановський О. І.* Фінансова система України: теоретичні засади та проблеми розвитку. Київ: КНЕУ, 2019. 520 с.
2. *Мишкін Ф. С.* Економіка грошей, банківської справи і фінансових ринків. Київ: Основи, 2018. 963 с.
3. European Central Bank. Financial integration and structure in the euro area. Frankfurt am Main: ECB, 2022. 120 p.

А. Г. ЄФРЕМЕНКО
канд. екон. наук, доц.,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

Г. ЛИТВИНОВА
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

СОЦІАЛЬНА РОБОТА З ОСОБАМИ З ІГРОВОЮ ЗАЛЕЖНІСТЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

Цифровізація сучасного суспільства суттєво трансформувала способи дозвілля, комунікації та соціальної взаємодії людей. Поширення онлайн-ігор, кіберспорту, мобільних застосунків і гейміфікованих сервісів призвело до зростання часу, який люди проводять у віртуальному середовищі. Для частини користувачів така діяльність набуває ознак адиктивної поведінки та формує ігрову залежність — різновид поведінкової залежності, що характеризується неконтрольованим потягом до ігрової діяльності, втратою контролю над часом та частотою гри, а також пріоритетністю гри над іншими сферами життя.

Ігрова залежність має комплексні наслідки: соціальну ізоляцію, погіршення міжособистісних відносин, зниження навчальної чи професійної

продуктивності, емоційні порушення, фінансові труднощі. У міжнародних класифікаціях розладів поведінки ігрова залежність визнається проблемою психічного здоров'я, що потребує комплексної допомоги. Водночас її соціальні детермінанти та наслідки зумовлюють необхідність активного залучення системи соціальної роботи.

У цьому контексті актуалізується потреба розроблення ефективних технологій соціальної роботи з особами з ігровою залежністю з урахуванням особливостей цифрового середовища, у якому формується та підтримується адиктивна поведінка.

Ігрова залежність формується під впливом комплексу індивідуальних і соціальних чинників.

Соціальні чинники включають дефіцит підтримки в сім'ї, соціальну ізоляцію, труднощі соціальної адаптації, переживання самотності, фрустрацію життєвих потреб.

Для осіб з ігровою залежністю характерні: зниження соціальної відповідальності та самоконтролю; порушення режиму життя та самообслуговування; звуження кола інтересів; конфлікти з родиною та оточенням; уникнення реальних соціальних ролей.

Такі особливості зумовлюють потребу не лише психологічної, а й соціальної допомоги, спрямованої на відновлення соціального функціонування особистості.

Соціальна робота з ігрозалежними особами має комплексний характер і охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів.

Важливим завданням соціальних працівників є інформаційно-просвітницька діяльність у громадах і закладах освіти, спрямована на підвищення обізнаності про ризики ігрової залежності та ранні ознаки її формування.

Ефективність допомоги значною мірою залежить від своєчасного виявлення проблеми. Соціальні працівники можуть ідентифікувати ознаки ігрової залежності під час роботи з сім'ями, молоддю, учнями чи клієнтами соціальних служб. Ознаками ризику є різке збільшення часу в іграх, соціальна ізоляція, зниження навчальної або професійної активності, конфлікти з родиною.

Після виявлення ризику здійснюється соціальний супровід: консультування, мотивація до змін, залучення родини, перенаправлення до психологічних або медичних фахівців. Соціальний працівник виконує координаційну роль, забезпечуючи доступ клієнта до необхідних ресурсів допомоги.

Особливе значення має робота з мотивацією до відмови від надмірної ігрової діяльності. Багато ігрозалежних осіб не усвідомлюють проблеми або заперечують її. Соціальний працівник застосовує мотиваційні підходи, спрямовані на підвищення відповідальності клієнта за власне життя та відновлення реальних соціальних ролей.

Соціальна реабілітація передбачає відновлення здатності особи до повноцінного функціонування в суспільстві

В умовах цифровізації важливим є також залучення ресурсів онлайн-середовища: дистанційного консультування, онлайн-груп підтримки, інформа-

ційних платформ. Це розширює доступність соціальної допомоги та відповідає особливостям цільової групи, значна частина якої активно користується цифровими технологіями.

Ігрова залежність є значущою соціальною проблемою цифрового суспільства, що негативно впливає на соціальне функціонування особистості, її міжособистісні відносини та життєві перспективи. Комплексність причин і наслідків залежності зумовлює необхідність активної участі системи соціальної роботи у її профілактиці, ранньому виявленні, підтримці та реабілітації.

Джерела

1. *Андросюк В. Г., Галустян О. А., Малоголова О. А., Мотлях О. І., Юрченко-Шеховцова Т. І.* Здоровий спосіб життя та профілактика адиктивної поведінки неповнолітніх. Київ: Освіта України, 2019. 98 с.
2. *Виноградова В. Є., Пузирьов Є. В.* Особливості соціально-педагогічної профілактики ігрової та інтернет-залежності підлітків. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія "Психологія".* 2020. № 3. Т. 31 (70). С. 70–75.

А. Г. ЄФРЕМЕНКО
канд. екон. наук, доц.,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

В. Є. МАЛАШЕНКО
магістрант,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ОБОРОТНОГО КАПІТАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ

Сучасні умови ведення бізнесу характеризуються підвищеною економічною нестабільністю, що проявляється у коливаннях ринку, зміні цін на сировину та матеріали, а також зростанні вимог до фінансової прозорості підприємств. У цих умовах оптимізація оборотного капіталу набуває стратегічного значення для забезпечення фінансової стійкості та конкурентних переваг підприємства.

В економічній літературі оборотний капітал визначають як сукупність активів, що беруть участь у виробничому циклі підприємства протягом одного року, та забезпечують його операційну діяльність. Основні елементи оборотного капіталу включають:

1. Грошові кошти та їх еквіваленти — забезпечують фінансову спроможність підприємства та покривають поточні витрати;

2. Дебіторську заборгованість — кошти, що належать підприємству від реалізації продукції, виконання робіт або надання послуг;

3. Запаси — сировина, матеріали, напівфабрикати, готова продукція та товари, що забезпечують безперервність виробництва та реалізації;

4. Короткострокові фінансові інвестиції — інструмент ефективного використання тимчасово вільних коштів.

Раціональне поєднання та управління цими складовими визначає ефективність використання оборотного капіталу, зокрема його вплив на ліквідність, рентабельність і фінансову стійкість підприємства.

Основними проблемами управління оборотним капіталом є:

1. Неефективне управління запасами, що призводить до заморожування ресурсів або ризику простоїв у виробництві;

2. Затримки у погашенні дебіторської заборгованості, що негативно впливають на ліквідність і збільшують потребу у короткострокових фінансових ресурсах;

3. Нерівномірність грошових потоків, спричинена сезонністю попиту або непередбачуваними витратами;

4. Відсутність системи планування та контролю фінансових ресурсів, що призводить до непродуктивного використання коштів та зниження рентабельності.

Ці проблеми безпосередньо впливають на фінансову стійкість підприємства і його здатність виконувати стратегічні завдання.

Для підвищення ефективності використання оборотного капіталу застосовуються такі методи:

1. **Управління запасами.** Впровадження систем **Just-in-Time (JIT)** та ABC-аналізу дозволяє мінімізувати обсяги товарно-матеріальних ресурсів без ризику перерв у виробництві.

2. **Оптимізація дебіторської заборгованості** через впровадження політики швидкого інкасо, системи моніторингу платежів та стимулювання клієнтів до своєчасних розрахунків.

3. **Управління грошовими потоками** — прогнозування доходів і витрат, формування резерву ліквідності, контроль короткострокових кредитів і зобов'язань.

4. **Фінансове планування та контроль** — регулярний аналіз показників оборотного капіталу (коефіцієнти оборотності, ліквідності, фінансової стійкості) для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

5. **Раціональне використання короткострокових фінансових інвестицій**, що дозволяє отримувати додатковий дохід при мінімальному ризику.

Застосування цих методів сприяє підвищенню фінансової ефективності підприємства, оптимізації використання ресурсів та забезпеченню платоспроможності.

Раціональне управління оборотним капіталом має пряму залежність від фінансових показників підприємства, зокрема: підвищення рентабельності активів за рахунок ефективного використання ресурсів; покращення ліквідності і здатності виконувати короткострокові зобов'язання; оптимізація

грошових потоків для забезпечення безперебійного функціонування підприємства; зниження фінансових витрат, пов'язаних із кредитними зобов'язаннями; підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Дослідження на прикладі підприємств свідчать, що зменшення надлишкових запасів та оптимізація дебіторської заборгованості сприяє значному покращенню фінансових показників без додаткових інвестицій.

Ефективність використання оборотного капіталу є ключовим фактором фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Оптимізація оборотного капіталу здійснюється через: управління запасами та дебіторською заборгованістю; планування і контроль грошових потоків; раціональне використання короткострокових інвестицій; впровадження систем фінансового моніторингу.

Раціональне управління оборотним капіталом забезпечує підвищення рентабельності, ліквідності та фінансової стабільності підприємства. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення інтегрованих моделей управління оборотним капіталом, а також оцінювання ефективності конкретних фінансових інструментів на підприємствах різних секторів економіки.

Джерела

1. *Борзенко В. І.* Комплексний підхід до оптимізації оборотного капіталу підприємства. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки.* 2020. № 1(3). С. 59–63. https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.59

А. Г. ЄФРЕМЕНКО
канд. екон. наук, доц.,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

С. В. ПРАВДЕНКО
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ВПЛИВ ДИТЯЧИХ ПСИХОЛОГІЧНИХ ТРАВМ НА РОЗВИТОК ТРИВОЖНИХ РОЗЛАДІВ У ДОРОСЛОМУ ВІЦІ

Тривожні розлади є одними з найбільш поширених психічних проблем у сучасному суспільстві. Дослідження показують, що основи цих розладів часто формуються ще в дитячому віці через вплив різних травмуючих подій. До таких подій належать: фізичне або емоційне насильство, епізоди знеці-

нення дитини, втрата близьких, тривала нестача емоційної підтримки та безпеки в родині.

Дитячі психологічні травми формують у дитини базові когнітивні та емоційні схеми, які визначають її сприйняття світу, взаємодію з іншими людьми та здатність справлятися зі стресом у майбутньому. Часто це проявляється через підвищену тривожність, надмірне відчуття небезпеки, труднощі у регуляції емоцій та розвиток страхів у дорослому віці.

Наукові дослідження [1–3] підтверджують, що травмуючі події дитинства можуть призвести до формування постійних моделей тривожної поведінки, що згодом трансформуються у генералізований тривожний розлад, панічні атаки або соціальну фобію. Важливим фактором є також взаємодія біологічних (генетичних, нейрохімічних) і соціальних чинників.

Корекція наслідків дитячих травм у дорослому віці вимагає комплексного підходу, який включає психотерапевтичні методи (когнітивно-поведінкова терапія, методи роботи з травмою), навчання навичкам саморегуляції, соціальної адаптації та, у деяких випадках, медикаментозну підтримку. Раннє втручання та створення безпечного середовища в дитинстві є ключовими факторами профілактики розвитку тривожних розладів.

Таким чином, дослідження взаємозв'язку дитячих психологічних травм і тривожних розладів у дорослому віці є актуальним для сучасної психології та соціальної роботи. Усвідомлення цього впливу дозволяє розробляти ефективні програми підтримки дітей та дорослих, знижуючи ризик розвитку психічних розладів і покращуючи якість життя.

Джерела

1. *Van der Kolk, B.* The Body Keeps the Score: Brain, Mind, and Body in the Healing of Trauma. New York: Viking, 2014.
2. *Heim, C., Nemeroff, C.* Neurobiology of early life stress: clinical studies. *Seminars in Clinical Neuropsychiatry*, 2001.
3. *Carlson, E.* Child maltreatment and risk of adult psychopathology: A meta-analytic review. *Journal of Trauma & Dissociation*, 2015.
4. *Гончарова Н. П., Петренко О. В.* Психологічні наслідки дитячих травм у дорослому віці. Київ: Вища школа, 2019.
5. *Козлова Л. М.* Тривожні розлади: сучасні підходи до діагностики та корекції. Харків: Основа, 2020.
6. *Шевченко С. В.* Вплив ранніх травм на психічне здоров'я дорослих. *Психологія і суспільство*. 2021. № 2. С. 45–53.

М. О. ЖИЖКА
здобувачка вищої освіти,
Класичний приватний університет

РОЛЬ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ РЕГІОНАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Логістичний менеджмент є стратегічним інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств та розвитку регіональної економіки. Він охоплює планування, організацію, контроль і вдосконалення матеріальних, транспортних, складських та інформаційних потоків, що забезпечує оптимальне функціонування регіональних ланцюгів постачання. Ефективне управління логістикою сприяє зниженню витрат, скороченню часу доставки, підвищенню рівня обслуговування та формує конкурентні переваги регіональних підприємств [1].

На регіональному рівні логістичний менеджмент відіграє важливу роль у розвитку транспортно-логістичної інфраструктури, модернізації складських і розподільчих систем та координації між виробниками, перевізниками та споживачами. Він забезпечує оптимізацію запасів, управління потоками товарів і матеріалів, а також дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту та ринкових умов. Такий системний підхід сприяє підвищенню ефективності регіональної економіки та формуванню її стійкої конкурентоспроможності [2].

Особливе значення має застосування цифрових технологій і інформаційних систем у логістичному менеджменті, таких як автоматизовані системи управління складом (WMS), GPS-моніторинг вантажів, цифрові платформи для контролю ланцюгів постачання. Використання аналітики великих даних дозволяє прогнозувати попит, планувати маршрути доставки, оптимізувати витрати та зменшувати логістичні ризики. Впровадження таких систем підвищує прозорість операцій, ефективність ресурсного використання та швидкість прийняття управлінських рішень [3].

Крім того, логістичний менеджмент забезпечує управління ризиками у регіональних ланцюгах постачання, включаючи планування альтернативних маршрутів, диверсифікацію постачальників, страхування вантажів та контроль критичних процесів. Це дозволяє зменшити негативний вплив зовнішніх факторів, таких як затримки у транспортуванні, дефіцит ресурсів або зміни ринкових умов, і забезпечити стабільну роботу підприємств [1].

Таким чином, логістичний менеджмент виступає не лише операційним інструментом для ефективного руху товарів, а й стратегічним фактором формування конкурентоспроможності регіонів. Він сприяє модернізації інфраструктури, оптимізації ресурсів, підвищенню якості обслуговування та залученню інвестицій, що є ключовими чинниками економічного зростання та стійкого розвитку регіональної економіки.

Джерела

1. *Мартиненко В. П.* Логістичний менеджмент: теорія і практика управління ланцюгами постачання. Харків : Основа, 2019. 412 с.
2. *Сумець О. М.* Логістика та управління ланцюгами постачання : навч. посіб. Київ : Хай-Тек Прес, 2020. 356 с.
3. *Савенко Л. І., Пономаренко В. С.* Регіональна економіка та логістичний менеджмент. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 14–22.

Науковий керівник: *Ю. Л. Рудь, кандидат економічних наук*

А. А. ЖМУРКО

здобувачка освіти ВСП "ХТЕФК ДТЕУ", м. Хмельницький

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ. ЯК ЦЕ ПРАЦЮЄ

Соціальну відповідальність бізнесу необхідно розглядати в трьох напрямках. А саме:

1) соціальною відповідальність бізнесу — це, насамперед, відповідальне ставлення компанії до товару чи послуги, які вона надає, до споживачів, працівників чи партнерів;

2) соціальна відповідальність — це активна позиція бізнесу щодо взаємодії з суспільством, щодо вирішення гострих соціальних проблем;

3) соціальною відповідальність також вважають концепцію, яка мотивує компанії враховувати інтереси суспільства, враховуючи вплив діяльності компанії на споживачів, працівників, громади та довкілля в усіх аспектах своєї діяльності. А отже, основним завданням соціальної відповідальності бізнесу полягає в сприянні сталого розвитку України, врахуванні очікувань зацікавлених сторін, інтегрованій діяльності підприємства, діє на основі чинного законодавства та міжнародних норм. Серед переваг запровадження соціальної відповідальності бізнесу на підприємстві є:

1) збільшення ефективності виробництва та запровадження на підприємстві технологічних, санітарних та екологічних норм;

2) підвищення продуктивності та мотивації праці на підприємстві;

3) психологічні фактори мотивації, турбота про працівників обертаються формуванням стабільного соціально-психологічного клімату в організації, що сприяє ефективності праці;

4) завдяки підвищенню репутації компанії, зменшується ризик втрат на ринку, покращується доступ до нових [1, с. 56]

На сучасному етапі управління підприємством в сфері соціальної відповідальності тісно пов'язане з формуванням довгострокової стратегії розвитку

підприємства, яка визначає ціннісні орієнтири підприємства, пріоритети та цілі на різні періоди розвитку. Покращення управління допомагає поліпшити доступ до капіталу, підвищити доходи та забезпечити зростання продуктивності роботи компанії. А інвестиції технологій, які безпечні для екології, в майбутньому сприяють зростанню доходів. Останнім часом у світі отримало розповсюдження так зване "етичне інвестування", яке передбачає, що вибір партнерів для співробітництва значною мірою обумовлений етичними мотивами. Наприклад, інвестор не бажає пов'язувати свою діяльність з компаніями, які характеризуються недобросовісною діловою практикою, завдають шкоди суспільству чи пропонуючи неякісну або соціально шкідливу продукцію, негативно впливають на навколишнє середовище, займаються сумнівною діяльністю. З іншого боку, інвестори спроможні вибирати в партнери компанії, які займаються розв'язанням суспільних проблем та розробляють етичні стратегії розвитку бізнесу. Соціальна відповідальність бізнесу може сприяти певним конкурентним перевагам даного підприємства в галузі. У цьому випадку підприємства застосовують аналіз в даному напрямку щодо інших підприємств, в тому числі конкурентів [2, с. 234].

Отже, в сучасних умовах, враховуючи глобалізацію та конкурентну боротьбу, все більше підприємств приділяють увагу питанню соціальної відповідальності бізнесу та ідей сталого розвитку. Однак, в Україні бізнес поки що не має чіткого усвідомлення важливості запровадження соціальної відповідальності та недостатньо проінформований про її переваги та користь, які можна отримати в умовах сучасного інформаційного суспільства. До напрямів майбутньої діяльності в сфері соціальної відповідальності бізнесу України відносять такі ідеї як формування в суспільстві розуміння значущості соціальної відповідальності для розвитку держави та конкурентоспроможності підприємств, впровадження та сприяння роботі соціальних проектів в довгостроковому плануванні, стимулювати зацікавленість бізнес-структур в соціальних програмах та створення відповідної законодавчої бази для забезпечення розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні [3, с. 72].

Джерела

1. *Котлер Ф. Н.* Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. Київ: Стандарт, 2018. 56 с.
2. *Бондаренко О. М.* Соціальна відповідальність бізнесу: теорія та практика розвитку в Україні. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 234 с.
3. *Грішнова О. А.* Соціальна відповідальність: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2019.72 с.

Науковий керівник: *О. І Атаманчук,*
викладач правознавства ВСП "ХТЕФК ДТЕУ",
м. Хмельницький

Д. Б. ЖУЙКОВ
заступник декана факультету підготовки офіцерів запасу за контрактом,
Харківський національний університет Повітряних Сил
імені Івана Кожедуба

РОЛЬ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ОФІЦЕРІВ ЗАПАСУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасні глобальні виклики, пов'язані з безпековими загрозами, економічною нестабільністю, демографічними трансформаціями та прискореним технологічним розвитком, істотно впливають на соціально-економічний розвиток регіонів України. В умовах повномасштабної збройної агресії проти України питання національної безпеки нерозривно пов'язані з проблемами економічної стійкості, збереження та відновлення людського потенціалу, а також забезпечення безперервного функціонування регіональних соціально-економічних систем. У цьому контексті особливого значення набуває роль Полтавської області як важливого промислового, аграрного та логістичного регіону центральної частини України, який виконує значну функцію у підтриманні економічної стабільності держави.

Полтавська область традиційно посідає вагоме місце в економічній структурі України завдяки розвитку агропромислового комплексу, нафтогазовидобувної галузі, машинобудування та переробної промисловості. Водночас ефективність соціально-економічного розвитку регіону значною мірою залежить від рівня безпеки, наявності підготовлених кадрів та здатності органів управління і ключових інституцій адаптуватися до кризових умов. Саме тому система військової освіти, зокрема підготовка офіцерів запасу за контрактом, набуває особливого значення як чинник зміцнення кадрового, інтелектуального та організаційного потенціалу регіону.

Заклади вищої освіти Полтавської області, на базі яких здійснюється підготовка офіцерів запасу, виступають важливими осередками формування людського капіталу. Вони забезпечують підготовку фахівців, які поєднують професійні компетентності у сфері безпеки з управлінськими, організаційними та комунікативними навичками. Такі випускники є конкурентоспроможними не лише у військовій сфері, але й у цивільному секторі економіки регіону, що позитивно впливає на ринок праці, сприяє підвищенню продуктивності праці та загальному зростанню соціально-економічних показників Полтавщини.

В умовах сучасних глобальних викликів особливої актуальності набуває питання стійкості регіональних соціально-економічних систем. Полтавська область, як відносно стабільний тиловий регіон, водночас виконує важливі логістичні, виробничі та гуманітарні функції. Підготовка офіцерів запасу за

контрактом у цьому аспекті сприяє формуванню управлінських кадрів, здатних ефективно діяти в умовах криз, надзвичайних ситуацій та високого рівня невизначеності. Набуті в процесі навчання навички стратегічного планування, координації дій, управління ресурсами та організації роботи колективів можуть бути успішно застосовані не лише у військовій сфері, але й у системі державного управління та місцевого самоврядування.

Окрему увагу слід приділити соціальному виміру підготовки офіцерів запасу в регіоні. Військова освіта сприяє формуванню у молоді високого рівня громадянської свідомості, відповідальності, дисципліни та правової культури. Це позитивно впливає на рівень соціальної згуртованості територіальних громад Полтавської області, посилює довіру до державних інституцій та сприяє формуванню активної громадянської позиції. У довгостроковій перспективі такі процеси створюють сприятливі умови для сталого розвитку регіону та збереження соціальної стабільності.

Важливим аспектом є також економічний ефект від функціонування закладів вищої освіти та навчальних підрозділів, що здійснюють підготовку офіцерів запасу. Вони створюють додаткові робочі місця, формують попит на освітні, наукові та сервісні послуги, стимулюють розвиток суміжних галузей економіки. Крім того, концентрація освітніх і наукових установ у регіоні сприяє розвитку інноваційного середовища, що є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності Полтавської області в умовах міжрегіональної та міжнародної конкуренції.

Суттєвого значення набуває також питання взаємодії системи підготовки офіцерів запасу з процесами післявоєнного відновлення. Полтавська область, як один із ключових регіонів центральної України, відіграватиме важливу роль у реалізації загальнодержавних програм відбудови інфраструктури, розвитку промисловості та сільського господарства, а також у відновленні соціальної сфери. У цьому контексті особливо затребуваними є фахівці, які володіють навичками кризового менеджменту, стратегічного планування та ефективного управління ресурсами, зокрема офіцери запасу, підготовлені за контрактом.

Крім того, слід враховувати й безпековий чинник як невід'ємну складову соціально-економічного розвитку. Стабільність у регіоні створює передумови для залучення інвестицій, розвитку підприємницької діяльності та реалізації довгострокових економічних проєктів. У цьому сенсі наявність підготовленого офіцерського резерву підвищує рівень загальної безпеки та стійкості регіону до можливих кризових ситуацій, що позитивно впливає на інвестиційний клімат та ділову активність.

Таким чином, система підготовки офіцерів запасу за контрактом у Полтавській області є не лише складовою забезпечення національної безпеки, але й важливим чинником соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів. Її подальший розвиток і вдосконалення сприятимуть зміцненню людського капіталу, підвищенню стійкості регіональної економіки, розвитку управлінського потенціалу та формуванню передумов для сталого розвитку Полтавщини і України в цілому.

Джерела

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 31. Ст. 241.
3. Про оборону України : Закон України від 06.12.1991 р. № 1932-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 9. Ст. 106.
4. Стратегія національної безпеки України : затв. Указом Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. *Офіційний вісник Президента України*. 2020. № 22.
5. Стратегія воєнної безпеки України : затв. Указом Президента України від 25.03.2021 р. № 121/2021. *Офіційний вісник Президента України*. 2021. № 8.

Ю. М. ЗАВОЛОКА
канд. екон. наук, доц.,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

МЕХАНІЗМИ АКАДЕМІЧНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ЧИННИК ІНТЕГРАЦІЇ ДОСЛІДНИКА У ГЛОБАЛЬНИЙ НАУКОВИЙ ПРОСТІР

Сучасна парадигма "Відкритої науки" докорінно змінює вимоги до репрезентації дослідницьких результатів. У цифрову епоху отримання валідних даних є лише першим кроком, критичного значення набуває здатність дослідника інтегрувати ці дані у глобальний інформаційний потік, ініціювати професійну дискусію та залучати міжнародних партнерів. Публічна апробація трансформується з формальної процедури верифікації гіпотез у стратегічний інструмент розбудови соціального капіталу вченого та реалізується на декількох рівнях:

1. Когнітивні та риторичні стратегії презентації. Ефективна презентація базується на балансі між термінологічною точністю та доступністю викладу: наративна структура (побудова доповіді не як переліку фактів, а як логічної історії, розв'язання наукової проблеми); принцип когнітивної ергономіки (оптимізація обсягу інформації для полегшення її сприйняття аудиторією); візуалізація даних (перехід від перевантажених таблиць до інфографіки та динамічної візуалізації даних, що підвищує рівень довіри до результатів).

2. Апробація як майданчик для стратегічного нетворкінгу. Міжнародна конференція сьогодні — це не стільки трибуна, скільки простір для живої верифікації ідей. Комунікативна стратегія дослідника має охоплювати три фази:

- пре-комунікація: попереднє ознайомлення з профілями ключових спікерів (через Scopus, ORCID тощо) та ініціювання контактів у професійних мережах до початку заходу;
- інтерактивна валідація: сесія запитань-відповідей розглядається як зона інтелектуальної гнучкості. Конструктивна реакція на критику є маркером готовності до співпраці;
- мистецтво лаконічності: здатність стисло (до 60 секунд) презентувати суть свого дослідження та його прикладну цінність під час неформальних панелей або кава-брейків.

3. Конвертація контактів у міжнародне партнерство. Кінцевою метою комунікації є перетворення короткострокового знайомства на сталу наукову співпрацю через:

- цифрову верифікацію: наявність актуальних та ідентифікованих профілів у наукометричних базах дозволяє потенційним партнерам миттєво підтвердити експертність дослідника безпосередньо під час заходу;
- стратегію "після комунікації": закріплення контакту через персоналізовані листи з конкретними пропозиціями щодо спільних публікацій (у виданнях Q1–Q2), подачі грантових заявок (Horizon Europe, Erasmus+) або програм академічної мобільності.

У зв'язку з вищезазначеним можна зробити висновок, що публічна апробація наукових результатів у сучасному вимірі є складним синтезом академічної експертизи та комунікативної майстерності. Успішна стратегія передбачає відмову від статичного викладу фактів на користь динамічного діалогу з глобальною спільнотою. Розвиток Soft Skills (презентація, переговори, цифровий нетворкінг) стає такою ж невід'ємною частиною професійної компетенції вченого, як і володіння методологією дослідження.

Джерела

1. Вчений. Початок: монографія / О. Ващук, Г. Жосан, В. Лемещенко-Лагода, Є. Мурзо, В. Рогов, А. Сімахова, М. Шепітько; за тех. ред. Лемещенко-Лагода В. Рада молодих учених при МОН, Вид-во Amazon, USA, 2025. 455 с. URL: https://surl.li/icpgeh (дата звернення 25.01.2026).
2. Розвиток цифрової компетентності наукових і науково-педагогічних працівників засобами відкритих освітньо-наукових інформаційних систем: методичний посібник / [Спірін О. М., Іванова С. М., Вакалюк Т. А., Кільченко А. В., Лабжинський Ю. А., Мінтій І. С., Новицька Т. Л., Олексюк В. П., Осадча К. П., Сікора Я. Б., Семеріков С. О., Ткаченко В. А., Франчук Н. П., Шимон О. М., Шиненко М. А., Чижмотря О. В., Яськова (Вознюк) Н. В.] / за наук. ред. проф. О. М. Спіріна. Київ: ІЦО НАПН України. 2025. 197 с. URL: https://surl.li/mdrgvf (дата звернення 15.02.2026).

Ю. М. ЗАВОЛОКА
канд. екон. наук, доц.,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

М. О. СІДНЕНКО
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ВПЛИВ ПРОФЕСІЙНОГО СТРЕСУ НА ПСИХІЧНЕ ЗДОРОВ'Я ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Психічне здоров'я персоналу організації — це стан благополуччя, коли співробітники можуть реалізовувати свій потенціал, ефективно працювати та справлятися зі стресом завдяки розумінню емоцій, розвитку, позитивному самосприйняттю та вмінню адаптуватися, а його підтримка включає організаційні та індивідуальні стратегії, такі як баланс роботи та життя, психологічна допомога та сприятливе робоче середовище, що є критично важливим для продуктивності та добробуту в цілому, особливо в умовах війни.

На психічне здоров'я впливають фактори [1]:

- організаційні, внаслідок стресу на робочому місці, поганих умов праці, порушення прав;
- соціальні, які включають соціальні зміни, стосунки з колегами та керівництвом;
- особистісні, до яких належать шкідливі звички, фізична активність, харчування, режим дня, хобі.

Професійний стрес — це стан психоемоційного виснаження, що виникає внаслідок тривалого негативного впливу робочого середовища і проявляється в емоційній спустошеності, цинічному ставленні до роботи та клієнтів, зниженні самооцінки й продуктивності. Причинами є висока відповідальність, непередбачуваність, дефіцит часу чи інформації, а запобігання вигоранню вимагає самостійного відстеження симптомів та застосування стратегій копінгу, як-от планування, пошук підтримки та вчасний відпочинок [2].

Професійний стрес часто переростає в синдром професійного вигорання (burnout), ознаками якого є постійна втома, яка не минає після відпочинку, зниження продуктивності та мотивації, дистанціювання від роботи, ігнорування важливих завдань, зациклення на дрібницях, зловживання алкоголем та цигарками.

Професійний стрес руйнівно впливає на психічне здоров'я персоналу, спричиняючи тривогу, апатію, депресію та емоційне вигорання, що знижує продуктивність, погіршує пам'ять, концентрацію, призводить до психосоматичних захворювань, виснаження нервової системи і значно знижує задоволеність роботою, вимагаючи впровадження профілактичних заходів.

Індивідуальні стратегії подолання стресу для співробітників

- дотримання режиму, яке передбачає сталий розпорядок дня, повноцінний сон;
- підтримання фізичного здоров'я, регулярні фізичні вправи та збалансоване харчування;
- соціальні зв'язки, які включають спілкування з близькими, друзями, позитивними людьми;
- хобі, інтереси, заняття, що приносять задоволення;
- вміння говорити про проблеми, не соромитися звертатися по допомогу чи висловлювати свої почуття.

Організаційні стратегії подолання стресу для підтримки психічного здоров'я персоналу:

- створення підтримувального середовища, заохочення відкритого спілкування та зниження стигматизації психічних проблем;
- програми підтримки щодо надання доступу до психологічної допомоги, консультацій;
- гнучкий графік роботи, можливість працювати віддалено;
- навчання, тренінги з управління стресом та розвитку стійкості;
- підтримка балансу work-life, який передбачає заохочення перерв, відпусток, фізичної активності.

Отже, підтримка психічного здоров'я співробітників — це інвестиція в людський капітал, що підвищує залученість, лояльність та продуктивність організації, особливо в умовах сучасних викликів, включаючи війну, що особливо актуально для України [3].

Необхідна розробка та впровадження організаційних програм для профілактики та корекції професійного стресу, спрямованих на підтримку психічного здоров'я персоналу.

Джерела

1. *Гіль Л.* Управління психоемоційним станом працівників як чинник економічної ефективності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73.
2. *Ліщинська І. І.* Психоемоційне виснаження персоналу: шляхи подолання. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1. С. 45–51.
3. *Гуменюк О. П.* Організація психологічної підтримки персоналу на підприємстві: досвід і перспективи. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2023. № 2. С. 120–127.

С. О. ІВАНЧЕНКО
здобувач,
ТОВ "Технічний університет "Метінвестполітехніка"

ОПТИМІЗАЦІЯ ІНЖЕНЕРНО-КОНСТРУКТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПРИКЛАДНІЙ МЕХАНІЦІ ШЛЯХОМ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ОФІСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ

Інженерно-конструкторська діяльність у сфері прикладної механіки здійснюється в умовах зростання складності технічних систем та підвищених вимог до точності розрахунків і строків виконання робіт. За таких умов ефективність інженерно-конструкторської діяльності визначається не лише рівнем професійної підготовки фахівців, а й раціональною організацією інформаційних процесів. Значна частина робочого часу інженера-механіка витрачається на підготовку технічної документації, оформлення розрахункових матеріалів, погодження змін та ведення звітності. Удосконалення використання офісних інформаційних систем розглядається як один із напрямів підвищення продуктивності праці на підприємстві [1].

Передусім інженерно-конструкторська діяльність пов'язана з опрацюванням значних обсягів технічної інформації: креслень, специфікацій, розрахункових таблиць, технічних умов і пояснювальних записок. За відсутності впорядкованої системи зберігання та структуризації даних виникають труднощі з пошуком актуальних версій документів, підвищується ризик використання застарілих матеріалів, що може спричинити помилки у проєктуванні. Подібна ситуація зумовлює зростання часових витрат і зниження ефективності роботи. Раціональна організація електронних архівів та стандартизація структури документів дозволяють підвищити якість управління технічною інформацією [2].

Важливою умовою оптимізації є уніфікація процесів підготовки інженерної документації. Використання типових форм для звітів і розрахункових матеріалів забезпечує єдність структури та спрощує процедури внутрішнього контролю. Стандартизація документаційних процесів сприяє зменшенню кількості технічних неточностей і скороченню часу на перевірку матеріалів [1]. Суттєве значення має також ефективне використання електронних таблиць і текстових процесорів для автоматизації повторюваних обчислень. У прикладній механіці широко застосовуються типові розрахунки міцності, жорсткості, стійкості елементів конструкцій. Створення уніфікованих розрахункових шаблонів із вбудованими алгоритмами дозволяє мінімізувати арифметичні помилки та прискорити виконання проєктних завдань [2]. Такий підхід підвищує точність отриманих результатів і оптимізує структуру робочого часу інженера.

Крім індивідуальної діяльності, інженерно-конструкторська робота передбачає командну взаємодію. Наявність чітко регламентованих процедур обміну інформацією, фіксації змін та розмежування доступу до документів забезпечує узгодженість дій учасників проєкту. Упорядковане використання офісних інформаційних систем сприяє підвищенню організаційної дисципліни та мінімізує дублювання функцій [1]. Водночас особливого значення набуває питання інтеграції офісних систем із програмними середовищами інженерного проєктування. Узгодженість між розрахунковими файлами, пояснювальними записками та графічною документацією дозволяє забезпечити цілісність проєктної інформації. Системний підхід до організації даних створює передумови для швидкого оновлення технічних характеристик виробу в разі внесення конструктивних змін. Вказане зменшує ймовірність невідповідностей між різними видами документації та підвищує загальну надійність проєктних рішень.

Додатковим чинником підвищення продуктивності є формування інформаційної культури інженера-механіка. Раціональне планування робочого часу, використання інструментів автоматичного форматування, перевірки даних і систематизації матеріалів сприяють зниженню навантаження та покращенню організації праці. Поступове вдосконалення навичок роботи з офісними системами дозволяє скоротити частку рутинних операцій і зосередитися на творчих та аналітичних аспектах конструювання.

Отже, оптимізація інженерно-конструкторської діяльності шляхом удосконалення використання офісних інформаційних систем має комплексний характер. Вона охоплює структуризацію інформаційних потоків, стандартизацію документації, автоматизацію розрахункових процедур, інтеграцію програмних середовищ та вдосконалення командної роботи. Реалізація зазначених заходів забезпечує підвищення точності інженерних рішень, скорочення термінів виконання проєктів і зростання продуктивності праці у сфері прикладної механіки.

Джерела

1. *Чупріна М. О.* Використання IT-інструментів для оптимізації управління бізнес-процесами підприємств України. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2016. № 13. С. 324–329.
2. *Гладун А. Я., Журавльов Ю. Д., Штонда В. М.* Методологічні аспекти створення системи корпоративного електронного документообігу URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3db78307-6984-44b5-bd4a-99d51fe9ac99/content

Науковий керівник: *В. Г. Полупан, викладач*

О. О. КАБАНОВА
канд. екон. наук,
Класичний приватний університет

ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ ТА ЛОГІСТИКА РЕГІОНУ

Сучасні регіони стикаються з новими викликами глобалізації та європейської інтеграції, що суттєво впливають на економічний розвиток і функціонування логістичних систем. Підвищення міжнародної торгівлі, інтеграція в єдині ланцюги постачання та запровадження європейських стандартів вимагають від підприємств регіону підвищеної ефективності управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками [1].

Європейська інтеграція стимулює модернізацію транспортної та логістичної інфраструктури, запровадження нових технологій управління перевезеннями та стандартизацію процесів обробки вантажів. Це включає оптимізацію маршрутів, розвиток мультимодальних транспортних коридорів, впровадження сучасних складських систем та автоматизованих центрів розподілу. Крім того, інтеграція у європейські економічні структури передбачає дотримання міжнародних стандартів якості, безпеки та екологічності перевезень, що сприяє підвищенню довіри партнерів і залученню інвестицій. У результаті ці заходи створюють сприятливі умови для зростання конкурентоспроможності регіональних підприємств, їх інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості та підвищення ефективності функціонування логістичних систем на національному і міжнародному рівнях. Водночас глобалізація супроводжується новими ризиками, такими як порушення постачання, залежність від зовнішніх постачальників, коливання цін на ресурси та нестабільність валютних ринків, що вимагає від регіональної логістики підвищеної стійкості та гнучкості [2].

Операційний менеджмент у цьому контексті виступає ключовим механізмом підвищення ефективності логістичних процесів у регіоні та забезпечення їх адаптивності до зовнішніх викликів. Використання цифрових технологій, автоматизації операцій, процесного підходу та систем контролю якості дозволяє не лише скоротити втрати і зменшити витрати на обробку вантажів, а й забезпечує більш точне планування ресурсів, швидку реакцію на зміни попиту та підвищення оперативності прийняття управлінських рішень.

Крім того, впровадження сучасних інформаційних систем управління ланцюгами постачання, аналітики великих даних та GPS-моніторингу забезпечує прозорість процесів, ефективне управління ризиками та інтеграцію регіональних підприємств у європейські та глобальні економічні мережі.

Таким чином, європейська інтеграція та глобалізація створюють нові можливості та виклики для розвитку регіональної логістики. Ефективне застосування операційного менеджменту та сучасних цифрових рішень сприяє підвищенню конкурентоспроможності регіонів, забезпеченню економічної

Перспективи розвитку регіональної логістики

№ пор.	Напрям розвитку	Опис
1	Регіональні логістичні хаби	Централізація перевезень і складів для швидкого руху товарів
2	Мультимодальні транспортні коридори	Використання різних видів транспорту для ефективної інтеграції
3	Цифрові платформи та GPS-моніторинг	Контроль руху, прозорість ланцюгів та мінімізація ризиків
4	Аналітика великих даних	Оптимізація процесів та скорочення логістичних витрат

стійкості та інтеграції у глобальні економічні процеси. Подальші дослідження доцільно спрямувати на адаптацію передових логістичних практик до специфіки розвитку регіонів.

Джерела

1. *Смирнов І. Г.* Логістика регіонів: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Знання, 2019. 284 с.
2. *Савенко Л. І., Пономаренко В. С.* Регіональний розвиток та інтеграція у глобальні економічні системи. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 23–29.

О. Б. КАЛАМАН
д-р екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту організацій,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

Д. О. ХАРЕНКО
канд. техн. наук, доц.,
доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

СТРАТЕГІЇ КОМУНІКАЦІЇ ТА СТАНДАРТИЗАЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Сучасний етап розвитку індустрії гостинності характеризується інтенсивною інтеграцією екологічного дискурсу в корпоративні стратегії. Проте результати аналізу ринку свідчать про критичну проблему превалювання розпливчастих та семантично нечітких дескрипторів. Так, у готельному сегменті спостерігається зловживання термінами “екологічний”, “зелений” та “дружній до природи”, тоді як ресторанний бізнес частіше використовує

концепції "регіональності" або "терруарності" без належного обґрунтування їхнього походження [1].

Недоліком такої неоднозначності є неможливість формування у споживача цілісної когнітивної моделі сталого впливу підприємства. Оскільки різні терміни застосовуються хаотично в маркетинговій, фінансовій та операційній діяльності, виникає ефект "семантичного шуму", що дезорієнтує споживачів. Відсутність верифікованого понятійного апарату створює підґрунтя для "грінвошингу" (greenwashing), що нівелює силу сталої комунікації. Тому, критичного значення набуває впровадження міжнародних стандартів, зокрема ISO 14021 [2], що регламентує вимоги до екологічних заяв, забезпечуючи їхню точність, можливість перевірки та відсутність двозначності.

Трансформація споживчих уподобань у XXI ст. призвела до появи "проактивного споживача", чий вибір базується на глибоких ціннісних орієнтирах [3]. Екологічна свідомість стає не просто трендом, а домінуючим фактором прийняття рішень споживачів. За таких умов готельні підприємства змушені шукати валідні способи демонстрації своєї соціальної відповідальності. Проста констатація екологічної спрямованості без кількісних та якісних показників сприймається аудиторією зі скепсисом. Ефективним інструментом подолання цієї недовіри є компаративний аналіз. Він передбачає порівняння результативності готелю за трьома векторами:

• зовнішній бенчмаркінг: зіставлення екологічних показників із лідерами галузі та прямими конкурентами;

• внутрішня динаміка: аналіз поточних результатів відносно минулих періодів для демонстрації прогресу;

• стандартна відповідність: порівняння діяльності із галузевими чи міжнародними нормативами. Такий підхід дозволяє готелю не лише виявити "вузькі місця" у своїй діяльності, а й зайняти вигідну позицію на ринку через прозору демонстрацію своєї еволюції. Важливим аспектом комунікації є вибір стратегії подачі інформації, що в психології називається "фреймінгом". Традиційна модель комунікації часто базується на "негативному фреймінгу" — акцентуванні уваги на дефіциті ресурсів, глобальному потеплінні чи величезних обсягах викидів CO2, спричинених туристами [4; 5].

Важливо зазначити, що стурбовані споживачі часто сприймають необхідність економії води чи енергії як жертву якістю свого відпочинку. Оптимальною альтернативою є позитивна комунікація (positive framing). Замість залякування, підприємство індустрії гостинності має фокусуватися на конструктивних наслідках: наприклад, демонструвати, як заощаджені ресурси допомагають місцевим громадам або як дбайливе ставлення до природи зберігає естетику дестинації. Позитивний підхід значно краще корелює із мотивацією туристів, що прагнуть задоволення, та водночас стимулює їх до екологічно відповідальної поведінки. Проте, в умовах сервісної економіки, споживачам важко оцінити нематеріальні зусилля менеджменту. Тому критично важливим є перехід від текстових описів до візуалізації сталих практик. Екологічний статус підприємства індустрії гостинності має бути очевидним на фізичному рівні:

- інтеграція датчиків руху та енергоефективного освітлення;
- використання систем пасивного затінення фасадів;
- впровадження систем збору та очищення сірих вод;
- використання автохтонної рослинності в ландшафтному дизайні;
- акцент на локальній гастрономії (farm-to-table).

Поява цифрових технологій (наприклад, платформа Wayaj) дозволяє зробити вплив споживача послуг максимально прозорим. Технології стають "нелюдськими агентами" комунікації, надаючи об'єктивні дані без суб'єктивного забарвлення. Так, концепція "радикальної прозорості" вимагає від готелів відкритості не лише у досягненнях, а й у викликах.

Джерела

1. *Font X., McCabe S.* Sustainability and marketing in tourism: its contexts, paradoxes, approaches, challenges and potential. *Journal of Sustainable Tourism.* 2017. № 25. P. 1–15. DOI: 10.1080/09669582.2017.1301721.
2. Екологічні маркування та декларації : ДСТУ ISO 14021:2002. Київ : Держспоживстандарт України, 2003. 21 с.
3. *Tothova K., Chladkova M., Kahunova A., Formankova S., Kucerova R.* Proactive Environmental Strategies and Their Impact on the Hotel Competitiveness During Crisis: The Case of Czech Hotel Industry. *Journal of Competitiveness.* 2022. № 14(2). P. 156–173. DOI: 10.7441/joc.2022.02.09
4. *Каламан О. Б., Зибарева О. В., Харенко Д. О.* Імплементація маркетингових комунікацій як основний фактор розвитку сучасних підприємств. *Ефективна економіка.* 2025. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105.2025.11.14%20

І. М. КАПЕЛІСТА

канд. наук з держ. упр., доц.,
Навчально-науковий інститут управління економіки та бізнесу
ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

СТАЛИЙ РОЗВИТОК РЕСУРСІВ ТА ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА В УКРАЇНІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Сучасні трансформаційні процеси соціально-економічного розвитку України актуалізують проблему ефективного управління природними ресурсами та забезпечення стабільної продовольчої безпеки держави. В умовах воєнних викликів, глобальних кліматичних змін, економічної нестабільності та регіональної нерівномірності розвитку питання сталого використання ресурсного потенціалу набуває стратегічного значення. Особливої ваги воно

набуває на регіональному та мысцевому рівях, де безпосередньо формується виробництво продовольства та забезпечується життєдіяльність територіальних громад.

Актуальність дослідження визначається необхідністю формування нової моделі управління ресурсами, яка забезпечуватиме одночасне економічне зростання, екологічну збалансованість та соціальну стабільність територій. Продовольча безпека в сучасних умовах розглядається не лише як здатність держави виробляти достатню кількість харчових продуктів, але і як система гарантій їх доступності, якості, безпечності та стабільності постачання незалежно від кризових факторів. В умовах воєнної агресії особливої ваги набуває регіональна самодостатність продовольчих систем, що дозволяє мінімізувати ризики перебоїв у забезпеченні населення базовими продуктами харчування.

Україна має один із найбільших у Європі природно-ресурсних потенціалів. Значна частка родючих чорноземів, сприятливі кліматичні умови та розвинений аграрний сектор створюють передумови для формування стійкої продовольчої системи. Водночас нераціональне використання земельних ресурсів, ерозійні процеси, зниження родючості ґрунтів, наслідки воєнних дій та мінування сільськогосподарських територій призводять до втрати продуктивного потенціалу регіонів. За оцінками міжнародних організацій, значна частина орних земель потребує відновлення та впровадження екологічно безпечних технологій обробітку.

На регіональному рівні сталий розвиток ресурсів передбачає інтегроване управління земельними, водними, енергетичними та біологічними ресурсами з урахуванням екологічних обмежень і соціально-економічних потреб населення. Важливим інструментом виступає реформа децентралізації, яка надала територіальним громадам ширші повноваження щодо управління земельними ресурсами, планування розвитку аграрного виробництва та формування локальної продовольчої політики.

Суттєве значення має впровадження інноваційних технологій у сільському господарстві, зокрема точного землеробства, цифрового моніторингу стану ґрунтів, ресурсозберігаючих систем зрошення та кліматично адаптованих моделей виробництва. Формування регіональних агропродовольчих кластерів сприяє скороченню логістичних витрат, розвитку місцевої переробки та підвищенню економічної стійкості громад.

Одним із ключових напрямів сталого розвитку ресурсів є впровадження інноваційних та цифрових технологій у сільському господарстві. Використання систем точного землеробства, супутникового моніторингу стану ґрунтів, автоматизованого управління зрошенням та цифрових кадастрових платформ забезпечує ефективніше використання природних ресурсів і зменшення екологічного навантаження. Цифровізація аграрного сектору також сприяє підвищенню прозорості управління земельними ресурсами та зниженню корупційних ризиків. Особливого значення набуває інтеграція принципів циркулярної економіки у регіональну політику розвитку. Повторне використання ресурсів, переробка відходів агровиробництва, розвиток біоенергетики та зменшення втрат продовольства дозволяють підвищити ефек-

тивність використання ресурсного потенціалу та мінімізувати негативний вплив на довкілля.

Проте, існує низка системних проблем, що стримують сталий розвиток ресурсів на регіональному рівні. До них належать недостатній рівень інвестицій у сільську інфраструктуру, обмежений доступ малих виробників до фінансових ресурсів, зношеність меліоративних систем, енергетична залежність аграрного виробництва та низький рівень екологізації господарської діяльності. Значним викликом також залишається адаптація аграрного сектору до змін клімату, що проявляється у зростанні посух, нерівномірності опадів та зниженні врожайності в окремих регіонах.

Забезпечення сталого розвитку ресурсів виступає стратегічною передумовою зміцнення продовольчої безпеки України. Реалізація комплексної регіональної політики управління природними ресурсами дозволить підвищити ефективність аграрного виробництва, мінімізувати екологічні ризики, забезпечити продовольчу незалежність держави та створити умови для сталого розвитку регіонів у післявоєнний період.

М. В. КАПІТАН

здобувач вищої освіти І медичного факультету,
Харківський національний медичний університет, Україна

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ ТА СТРЕСОСТІЙКОСТІ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ

Сучасні соціально-політичні події в Україні зумовили масштабні процеси внутрішнього переміщення населення. Внутрішньо переселені особи (ВПО) стикаються з численними стресогенними факторами: втратою житла, розривом соціальних зв'язків, невизначеністю майбутнього, труднощами адаптації в новому середовищі. Такі обставини суттєво впливають на психологічний стан людини, підвищують рівень тривожності, ризик розвитку посттравматичних реакцій, депресивних та дезадаптивних проявів.

Одним із ключових ресурсів подолання стресу є соціальна підтримка — система міжособистісних відносин, що забезпечує людині відчуття прийняття, захищеності та можливість отримання допомоги. Рівень і якість соціальної підтримки можуть виступати важливим чинником формування стресостійкості, тобто здатності особистості зберігати психологічну рівновагу в умовах підвищених навантажень [1].

Попри значну кількість досліджень стресу та адаптації, проблема взаємозв'язку соціальної підтримки та стресостійкості саме у внутрішньо переселених осіб залишається недостатньо вивченою. Це зумовлює необхідність комплексного емпіричного аналізу зазначеного феномену [3].

У науковій літературі стресостійкість розглядається як інтегративна властивість особистості, що включає емоційні, когнітивні та поведінкові компоненти. Вона визначає здатність людини ефективно функціонувати в умовах стресу, зберігати контроль над ситуацією та використовувати конструктивні копінг-стратегії.

Соціальна підтримка трактується як багатовимірний феномен, що включає:

- емоційну підтримку (співчуття, прийняття, довіра);
- інструментальну підтримку (матеріальна та практична допомога);
- інформаційну підтримку (поради, рекомендації, доступ до ресурсів);
- оцінну підтримку (зворотний зв'язок, визнання значущості).

Згідно з гуманістичним та ресурсним підходами, наявність підтримуючого соціального середовища підвищує відчуття самоефективності, знижує суб'єктивне сприйняття загрози та сприяє формуванню адаптивних стратегій подолання труднощів.

Для ВПО особливого значення набувають як формальні джерела підтримки (державні та громадські організації, психологічні служби), так і неформальні (родина, друзі, спільноти переселенців). Дефіцит підтримки, навпаки, може посилювати відчуття ізольованості та безпорадності [2].

Найбільший вплив на стресостійкість має емоційна та інформаційна підтримка.

Дефіцит підтримки корелює з підвищеним рівнем тривожності, дезадаптивними копінг-стратегіями та схильністю до уникнення.

ВПО, які мають розвинену мережу соціальних контактів, демонструють вищу самоефективність і краще пристосування до нових умов життя.

Отже, проблема стресостійкості внутрішньо переселених осіб є однією з ключових у сучасній клінічній та соціальній психології. Соціальна підтримка виступає вагомим захисним чинником, що знижує негативний вплив травматичних подій і сприяє психологічній адаптації.

Дослідження взаємозв'язку між цими феноменами дозволяє глибше зрозуміти механізми відновлення особистості в умовах вимушеного переміщення та створити науково обґрунтовані програми допомоги. Підвищення доступності соціальної підтримки є необхідною умовою зміцнення психічного здоров'я та стійкості українського суспільства в цілому.

Джерела

1. *Кокун О. М.* Психологічна стійкість особистості: структура, ресурси та можливості розвитку в умовах воєнного часу. *Психологічний часопис.* 2023. № 2. С. 15–27.
2. *Титаренко Т. М.* Соціальна підтримка як чинник подолання життєвої кризи внутрішньо переміщених осіб. *Проблеми сучасної психології.* 2022. Вип. 56. С. 201–214.
3. *Карамушка Л. М., Креденцер О. В.* Психосоціальні ресурси резильєнтності та адаптації внутрішньо переселених осіб. *Український психологічний журнал.* 2024. № 1. С. 45–59.

Науковий керівник: *Г. І. Ломакін,*
канд. психол. наук, доцент кафедри
практичної психології та оздоровчих інноваційних технологій,
Харківський національний медичний університет, Україна

В. В. КАРА
здобувач,
Державний біотехнологічний університет

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

Аграрне виробництво традиційно відіграє важливу роль у формуванні економічної бази регіонів, забезпечуючи зайнятість населення, наповнення місцевих бюджетів та виробництво продовольства. Рівень його ефективності безпосередньо впливає на темпи соціально-економічного розвитку територій, особливо в регіонах із значною питомою вагою сільського господарства. У сучасних умовах зростає значення раціонального використання ресурсів, підвищення продуктивності та зниження витрат виробництва, що потребує системного аналізу функціонування аграрних підприємств.

Дослідження вітчизняних науковців свідчать, що одним із основних напрямів зростання ефективності зернового виробництва є оптимізація співвідношення витрат і обсягів отриманої продукції, а також удосконалення організації виробничого процесу [1]. Важливу роль у цьому відіграє оперативний аналіз виробничої діяльності, який дає змогу своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, оцінювати використання матеріальних, трудових та енергетичних ресурсів і приймати обґрунтовані управлінські рішення [2], що сприяє підвищенню економічної ефективності аграрного виробництва та забезпечує більш раціональне використання наявного потенціалу підприємств.

Соціально-економічний розвиток регіону значною мірою визначається умовами функціонування аграрного сектору, рівнем доходів сільського населення та станом виробничої інфраструктури. Як зазначає В. П. Рябоконь, “ефективне функціонування аграрного виробництва створює передумови для стабілізації соціальних процесів у сільській місцевості та поліпшення якості життя населення” [3]. У цьому контексті підвищення ефективності аграрного виробництва виступає важливим чинником розвитку регіону, оскільки сприяє зростанню валової продукції, збільшенню доходів та формуванню фінансових ресурсів для розвитку територій.

Отже, підвищення ефективності аграрного виробництва має визначальне значення для забезпечення соціально-економічного розвитку регіону, оскільки впливає на рівень виробництва, доходи сільського населення та фінансову спроможність територій. Узгоджене використання ресурсів, удосконалення організації виробництва та систематичний аналіз діяльності аграрних підприємств створюють умови для зростання економічної віддачі галузі, що в свою чергу, сприяє формуванню стабільної основи розвитку регіональної

економіки, підвищенню ролі сільського господарства у вирішенні соціальних питань та забезпеченню довгострокового розвитку сільських територій.

Джерела

1. *Заїка С. О., Романова Р. Р., Курган В. О.* Підвищення економічної ефективності зерновиробництва в Україні. *Причорноморські економічні студії.* 2018. Вип. 25. С. 39–42.
2. *Заїка С. О., Півень А. В.* Оперативний аналіз виробничої діяльності підприємств АПК: навч. посіб. Харків: Міськдрук, 2010. 113 с.
3. *Рябоконь В. П.* Соціально-економічні умови розвитку аграрного сектору. *Економіка АПК.* 2021. № 2. С. 6–14. https://doi.org/10.32317/2221-1055.202102006

Науковий керівник: *С. О. Заїка, кандидат економічних наук, професор*

Р. А. КАЧМАРЧИК

здобувач,
Міжрегіональна Академія управління персоналом

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна війна в Україні з лютого 2022 року стала одним із найсерйозніших викликів у новітній історії країни, радикально змінюючи економічні, соціальні та демографічні параметри розвитку всіх її регіонів. Західний регіон, який знаходиться поза активною зоною бойових дій, водночас став важливим центром переміщення людей, економічної активності, логістичних процесів та гуманітарної підтримки. Проте ці зміни супроводжуються низкою системних проблем, що обмежують потенціал сталого розвитку області.

Однією з найгостріших проблем є демографічне навантаження та переміщення населення, що призвело до суттєвого тиску на соціальну інфраструктуру західних областей. За даними UNHCR, станом на кінець 2024 року в Україні залишалося приблизно 5,3 млн внутрішньо переміщених осіб (ВПО), які були вимушені покинути свої домівки через війну, і ще близько 5,1 млн українців були зареєстровані як біженці за кордоном. Частина цих переміщених громадян саме у західних регіонах знайшла тимчасовий притулок, що призвело до перевантаження місцевих шкіл, медичних закладів та житлового фонду. Офіційні дані Міністерства соціальної політики України станом на квітень 2025 року показують майже 4,6 млн зареєстрованих ВПО по всій країні, при цьому значна частина з них перемістилася саме до західних та центральних областей.

Демографічна динаміка в Україні загалом також є тривожною: народжуваність значно нижча за рівень смертності. За даними Міністерства юстиції України, у 2025 році народилося близько 168 778 дітей, тоді як померли 485 296 осіб — співвідношення смертей до народжень становить приблизно 3 : 1. Це свідчить про глибоку демографічну кризу, що посилюється війною, еміграцією молодого населення та зниженням народжуваності. Такі тенденції мають довгострокові наслідки для економічної та соціальної систем західного регіону, де й без війни спостерігалося старіння населення.

Економічні наслідки війни також суттєво відчуваються в західному регіоні. Загальна економіка України продемонструвала падіння валового внутрішнього продукту (ВВП) у 2022 році на понад 29 %, порівняно з довоєнними показниками, хоча вже у 2023 році відбулось певне відновлення із зростанням приблизно на 5,3 %. Водночас ІМФ прогнозував негативне зростання ВВП близько –4 % у 2024 році з подальшим уповільненням у 2025 році, що пояснюється військовою невизначеністю, пошкодженнями енергетичної інфраструктури та дисбалансами на ринку праці. Західні області відчули трансформацію економічної структури через переорієнтацію логістичних маршрутів на західні кордони та концентрацію бізнес-активності у відносно безпечніших зонах. За оцінками аналітичних центрів, понад 18 000 підприємств було офіційно переміщено до західної частини та столиці України з 2022 по 2024 рік. Це створює потенціал для економічного зростання, але водночас збільшує конкурентний тиск на ринки праці й ресурси.

Соціально-психологічний вплив війни на мешканців західного регіону також значний. Тисячі сімей вимушено пережили травми, пов'язані із втратою домівок, близьких, стабільного доходу, та адаптацією до нових умов життя. Нестабільність працевлаштування, зростання цін та невизначеність щодо майбутнього впливають на соціальну згуртованість громад та рівень добробуту населення. За даними міжнародних гуманітарних організацій, близько 14,6 млн українців потребували гуманітарної допомоги станом на 2024 рік і ця потреба залишається високою в 2025 році.

Очевидно, що вирішення цих комплексних проблем вимагає не лише короткострокових заходів для пом'якшення наслідків війни, а й довгострокової стратегії регіонального розвитку, що враховує демографічні ризики, трансформацію ринку праці, модернізацію інфраструктури та активізацію економічних ініціатив. Такий підхід має підтримуватися як державними програмами, так і міжнародними партнерами, щоб забезпечити стабільне й стійке відновлення західного регіону України в умовах тривалої невизначеності.

Джерела

1. Тенденції перетину кордону ВПО в Україні (2022–2025) ІАА. 2025. https://iaa.org.ua/articles/tendencziyi-peretynu-kordonu-vpo-u-2022-2025-rokah/?utm_source=chatgpt.com
2. Ukraine's Regional Economies 2024–2025: An Analytical Overview of War-Induced Restructuring and Recovery. https://www.fin.org.ua/news/1568576#google_vignette

3. 2024 highlights for Ukraine: war, politics, public opinion, economy, international situation; social and political transformations. https://uiamp.org/en/2024-highlights-ukraine-war-politics-public-opinion-economy-international-situation-social-and?utm_source=chatgpt.com

Науковий керівник: *З. В. Квасній, кандидат економічних наук*

А. С. КИРИЛОВА

здобувач,
Комунальний заклад вищої освіти "Кременчуцька гуманітарно-технологічна академія" Полтавської обласної ради

УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ

Сучасні соціально-економічні процеси зумовили активне впровадження віддаленої роботи як повноцінної моделі організації праці. Цифровізація, глобалізація та кризові явища сприяли тому, що дистанційна форма зайнятості стала не тимчасовим рішенням, а стабільним інструментом управління персоналом. У таких умовах традиційні підходи до менеджменту потребують адаптації.

Віддалена робота передбачає виконання професійних обов'язків поза межами офісу з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Основними її характеристиками є гнучкий графік, самостійність працівників, цифрова комунікація та орієнтація на результат. Водночас така модель створює нові управлінські виклики (рисунок).

Серед ключових труднощів — ускладнення комунікації через відсутність живого контакту, ризик зниження залученості працівників, складність контролю виконання завдань та порушення балансу між роботою і особистим життям. У дистанційному форматі працівники можуть відчувати ізоляцію, що негативно впливає на мотивацію та продуктивність [1].

Ефективне управління віддаленою командою ґрунтується на чітко визначених цілях, прозорій комунікації та довірі. Важливо забезпечити регулярний зворотний зв'язок та підтримку команди. Онлайн-наради, спільні цифрові платформи та чітка фіксація домовленостей допомагають зберігати координацію. Разом із тим необхідно уникати надмірного мікроменеджменту, який може знижувати довіру та ініціативність працівників [2].

Особлива роль належить керівнику як лідеру. Він має володіти цифровими компетентностями, стратегічним мисленням, емоційною стійкістю та розвиненим емоційним інтелектом.

Система управління віддаленою роботою

Для організації дистанційної роботи активно використовуються системи управління проєктами, корпоративні месенджери та платформи для відеозв'язку [2].

Мотивація у віддаленому форматі повинна поєднувати матеріальні стимули та нематеріальні фактори: визнання досягнень, професійний розвиток, гнучкість графіка, підтримку балансу між роботою і особистим життям [1].

Отже, управління командою в умовах віддаленої роботи передбачає трансформацію класичних управлінських моделей. Основою ефективності стають довіра, відповідальність, чіткість цілей і цифрова компетентність. Віддалений формат відкриває нові можливості для розвитку організацій, але потребує гнучкості та високої управлінської культури.

Джерела

1. *Kloepfer S.* Leadership and trust in virtual teams. Leadership Quarterly. 2025.
2. *Wagan S. M., Sidra S.* Remote work management: leading virtual teams, maintaining productivity, and ensuring work-life balance. *Brazilian Journal of Opera-*

tions & Production Management. 2025, Vol. 22, No. 3, e20252526. DOI: 10.14488/BJOPM.2526.2025.

Науковий керівник: *О. В. Костенко, PhD з професійної освіти, доцент*

А. С. КІЯШОК

здобувачка,
Комунальний заклад вищої освіти "Кременчуцька гуманітарно-технологічна академія" Полтавської обласної ради

ПЛАНУВАННЯ БЮДЖФЕТУ ЦИФРОВОГО СТАРТАПУ

Цифрові стартапи функціонують в умовах високої ринкової динаміки, технологічних змін та фінансової невизначеності. На відміну від традиційного бізнесу, вони мають обмежений стартовий капітал, відкладену монетизацію та підвищений ризик невдачі. За даними аналітичних досліджень, значна частина стартапів припиняє діяльність через неправильне фінансове планування та неконтрольовані витрати.

Таким чином, ефективне планування бюджету є критичним чинником виживання та масштабування цифрового стартапу.

Цифровий стартап — це інноваційний проєкт, що базується на цифрових технологіях (SaaS-платформи, мобільні додатки, маркетплейси, EdTech-рішення, AI-сервіси тощо) [2].

Основні характеристики:

- масштабованість;
- низькі змінні витрати;
- високі витрати на розробку;
- залежність від інвестицій;
- швидкий життєвий цикл продукту.

Планування бюджету є критично важливим для цифрового стартапу, оскільки дозволяє раціонально розподілити обмежені ресурси та мінімізувати фінансові ризики. Воно допомагає передбачити потребу в інвестиціях, оцінити строк окупності та уникнути касових розривів. Завдяки фінансовому плануванню стартап може контролювати витрати, аналізувати ефективність маркетингу та своєчасно коригувати стратегію розвитку. Чіткий бюджет підвищує інвестиційну привабливість проєкту та демонструє його керованість для партнерів і грантодавців. Таким чином, планування є основою стабільності, масштабування та довгострокового зростання цифрового стартапу [2].

Розглянемо схему планування бюджету цифрового стартапу (рисунок), яка відображає послідовність основних етапів планування бюджету цифрового стартапу — від формування ідеї до контролю фінансових результатів.

Схема планування бюджету цифрового стартапу
(власне опрацювання)

Спочатку аналізується бізнес-модель та визначаються джерела майбутніх доходів. Далі прогнозуються фінансові надходження та формується структура витрат, необхідних для створення й просування продукту. Наступним кроком є розрахунок ключових фінансових показників і побудова можливих сценаріїв розвитку. Завершальним етапом виступає постійний контроль та коригування бюджету для забезпечення фінансової стійкості стартапу [1; 2].

Отже, планування бюджету цифрового стартапу є комплексним процесом, що поєднує фінансове прогнозування, оцінку ризиків та стратегічне управління ресурсами. На відміну від традиційного бізнесу, стартапи потребують гнучкого бюджетування, постійного аналізу метрик та сценарного планування.

Джерела

1. OECD. Start-ups in the Digital Age: Policies for Sustainable Growth. Paris : OECD Publishing, 2022. 150 p. DOI: https://doi.org/10.1787/digital-startups-2022-en

2. *Cappa F., Oriani R., Peruffo E., McCarthy I.* Big Data for Creating and Capturing Value in Digital Startups: A Multiple-Case Study. *Long Range Planning*. 2021. Vol. 54(4). DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102048

Науковий керівник: *Р. Г. Сніщенко, доктор економічних наук, професор*

А. С. КІЯШОК
здобувачка вищої освіти

В. О. ВЕРЕЗОМСЬКА
здобувачка вищої освіти,
Комунальний заклад вищої освіти "Кременчуцька гуманітарно-технологічна академія імені А. С. Макаренка" Полтавської Ради

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростання впливу зовнішніх викликів інформаційні технології (ІТ) набувають ключового значення для соціально-економічного розвитку регіонів. Цифрові трансформації охоплюють усі сфери суспільного життя — від публічного управління та бізнесу до освіти, охорони здоров'я й соціальних послуг, формуючи передумови для підвищення конкурентоспроможності територій та якості життя населення.

Одним із важливих напрямів цифрового розвитку регіонів є впровадження сучасних інформаційних систем управління. Використання цифрових платформ, геоінформаційних систем, аналітики великих даних та хмарних технологій дозволяє органам місцевого самоврядування приймати обґрунтовані управлінські рішення, підвищувати прозорість діяльності та ефективність використання ресурсів [1]. Це особливо актуально в умовах обмеженості фінансових можливостей та необхідності швидкого реагування на соціально-економічні зміни.

Розвиток цифрового суспільства на регіональному рівні тісно пов'язаний з інноваційною діяльністю та підтримкою ІТ-сектору. Стартапи, технологічні кластери та інноваційні хаби сприяють створенню нових робочих місць, залученню інвестицій і розвитку людського капіталу. Водночас цифрові інновації забезпечують модернізацію традиційних галузей економіки, підвищуючи їхню продуктивність та адаптивність до глобальних викликів [2].

Важливим аспектом сучасного соціально-економічного розвитку є цифрова інклюзія населення, що передбачає забезпечення рівного доступу різних

соціальних груп до цифрових сервісів, електронних послуг та інформаційних ресурсів. Її реалізація сприяє зменшенню цифрового розриву між регіонами, міськими та сільськими територіями, а також між різними верствами населення. Завдяки розвитку електронного урядування, онлайн-освіти, телемедицини та цифрових платформ для громадської участі підвищується рівень соціальної активності громадян і формується цифрова культура суспільства.

В умовах кризових ситуацій, зокрема пандемій, економічної нестабільності чи воєнних загроз, інформаційні технології набувають особливого значення як інструмент забезпечення безперервності соціально-економічних процесів. Цифрові рішення дозволяють підтримувати функціонування бізнесу, органів влади та соціальних інститутів, забезпечувати дистанційну взаємодію, оперативний обмін інформацією та доступ населення до критично важливих послуг. Таким чином, розвиток цифрової інклюзії та впровадження сучасних інформаційних технологій виступають важливими чинниками підвищення стійкості регіонів до зовнішніх і внутрішніх викликів та створення передумов для їх сталого розвитку.

Отже, інформаційні технології та сучасні інформаційні системи є стратегічним чинником соціально-економічного розвитку регіонів у контексті глобальних викликів. Їх ефективне впровадження потребує комплексного підходу, що поєднує інноваційну політику, розвиток цифрової інфраструктури та підвищення цифрових компетентностей населення.

Джерела

1. Цифрова економіка та суспільство України : аналіт. доп. / за ред. О. І. Амоші. Київ : НАН України, 2021. 256 с.
2. *Краус Н. М.* Цифрові інновації в регіональному розвитку : монографія. Київ : Аграр Медіа Груп, 2020. 180 с.

Науковий керівник: *Ю. Л. Рудь, кандидат економічних наук*

Н. П. КОВАЛЕНКО

здобувачка,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ПІСЛЯ ДЕМОБІЛІЗАЦІЇ

Адаптація військовослужбовців після демобілізації є складним процесом, що має важливе значення для їх подальшого психологічного благополуччя та повноцінної інтеграції у цивільне середовище. У сучасних соціально-еконо-

мічних умовах повернення військових до мирного життя супроводжується необхідністю подолання наслідків бойового досвіду, відновлення емоційної стабільності та формування нових життєвих стратегій.

Зміна умов життєдіяльності, соціального статусу та професійних ролей після демобілізації часто стає джерелом психологічного напруження. У багатьох військовослужбовців спостерігаються прояви підвищеної тривожності, емоційної нестійкості, порушення сну, дратівливість і труднощі у спілкуванні з оточенням [1]. Подібні психологічні стани ускладнюють процес соціальної адаптації та негативно впливають на рівень працездатності в цивільному житті.

Особливе місце в адаптаційному процесі посідає переосмислення особистісної та професійної ідентичності. Втрата звичного військового статусу та необхідність пристосування до нових соціально-економічних реалій можуть супроводжуватися внутрішнім дискомфортом, зниженням самооцінки та відчуттям невизначеності щодо майбутнього. У цьому контексті психологічна допомога відіграє важливу роль у формуванні ефективних механізмів подолання труднощів і підвищенні рівня мотивації до самореалізації.

Соціально-психологічнаадаптація демобілізованих військовослужбовців безпосередньо впливає на їх залученість до трудової діяльності та участь у соціально-економічному розвитку. Наявність психологічних проблем значно ускладнює процес працевлаштування, професійної переорієнтації та знижує ефективність трудової діяльності [2].

Після демобілізації військовослужбовці проходять складний етап психоемоційної реадаптації, де сім'я виступає важливим психологічним ресурсом для стабілізації емоційної регуляції та відновлення соціальних зв'язків. Наукові дослідження підкреслюють, що підтримка сім'ї сприяє зміцненню психологічної стійкості ветеранів, зменшенню проявів травматичного досвіду та підвищенню якості їхнього повсякденного функціонування після бойових дій [8].

В Україні функціонує система державних програм, спрямованих на реабілітацію та відновлення психічного здоров'я військовослужбовців після демобілізації. Зазначені програми передбачають надання психологічної, психотерапевтичної та реабілітаційної допомоги із залученням мультидисциплінарних команд фахівців [3]. Реалізація таких заходів здійснюється через мережу спеціалізованих центрів, заклади охорони здоров'я та в межах Програми медичних гарантій, що забезпечує доступність і безперервність підтримки ветеранів та членів їхніх сімей [4; 7]. Водночас значну роль відіграють загальнонаціональні програми з розвитку ментального здоров'я, такі як "Ти як?", що надають консультації та ресурси підтримки ветеранів [5]. Нормативно-правові механізми організації психологічної реабілітації визначають стандарти роботи центрів та інтеграцію державних і громадських ресурсів для комплексної підтримки демобілізованих військових [6].

Джерела

1. *Колесніченко О. С.* Психологічні наслідки бойового стресу у військовослужбовців. *Проблеми сучасної психології.* 2019. № 2. С. 40–47.

2. *Бринза І. В.* Соціально-психологічна реадаптація ветеранів бойових дій в умовах суспільних трансформацій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2020. № 1. С. 98–104.
3. Про систему охорони психічного здоров'я в Україні : Закон України від 15 січ. 2025 р. № 4223-IX // URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4223-ix (дата звернення: 09.02.2026).
4. Міністерство у справах ветеранів України. Реабілітація ветеранів у межах Програми медичних гарантій : *офіц. вебсайт*. URL: https://mva.gov.ua/.
5. Всеукраїнська програма ментального здоров'я "Ти як?": ресурси психологічної підтримки для ветеранів [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.mentalhealth.org.ua/ (дата звернення: 09.02.2026).
6. Організація психологічної реабілітації ветеранів : нормативно-правові засади. URL: https://mva.gov.ua/
7. Міністерство оборони України. Створення міжрегіональних центрів реабілітації для військовослужбовців. URL: https://www.mil.gov.ua/(дата звернення: 09.02.2026).
8. *Ігнатович О. М.* Психологічна підтримка ветеранів: ресурси позитивної психотерапії. Київ : [Видавництво], 2025. 180 с.

Науковий керівник: *Л. А. Олексієнко, канд. пед. наук*

Л. КОВАЛЬСЬКА

здобувачка,
Вища школа управління охороною праці, м. Катовіце, Польща

ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ЦИФРОВОЇ МОБІЛЬНОСТІ СТУДЕНТІВ

Сучасна система вищої освіти в Європі розвивається в умовах поглиблення глобалізаційних процесів, зростання ролі міжнародної академічної співпраці та активного впровадження цифрових технологій у навчальний процес. У цьому контексті інтернаціоналізація освітніх програм розглядається не лише як стратегічний напрям розвитку університетів, але і як інструмент підвищення якості освіти та конкурентоспроможності випускників на міжнародному ринку праці. Особливого значення набуває цифрова мобільність студентів, яка дедалі більше доповнює, а в окремих випадках і частково замінює традиційні форми академічної мобільності.

Для університетів Республіки Польща, які є активними учасниками Європейського простору вищої освіти, питання інтернаціоналізації має комплексний характер і охоплює зміст навчальних програм, організацію освітнього процесу, розвиток партнерських мереж та формування міжкультурних компетентностей у студентів. Традиційно інтернаціоналізація асоціювалася

з фізичною мобільністю — участю в програмах обміну, спільних освітніх проєктах, програмах подвійних дипломів. Проте досвід останніх років, зокрема період пандемії, продемонстрував значний потенціал цифрових форматів співпраці та актуалізував поняття віртуальної або цифрової мобільності.

Цифрова мобільність студентів може бути визначена як участь здобувачів вищої освіти в міжнародних освітніх активностях за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій без обов'язкового фізичного переміщення до іншої країни. До таких форм належать спільні онлайн-курси, віртуальні навчальні модулі, міжнародні проєктні команди, гостьові лекції іноземних викладачів у дистанційному форматі, а також використання відкритих освітніх ресурсів і платформ масових онлайн-курсів.

З позиції інтернаціоналізації освітніх програм цифрова мобільність відкриває низку важливих можливостей. По-перше, вона сприяє розширенню доступу до міжнародної освіти для тих категорій студентів, які з різних причин не можуть брати участь у програмах фізичної мобільності. Це можуть бути фінансові обмеження, сімейні обставини, стан здоров'я або безпекові ризики. По-друге, цифрові формати дозволяють університетам залучати значно ширше коло закордонних партнерів і інтегрувати міжнародний компонент у навчальні програми на системній основі, а не лише в межах окремих проєктів.

Важливим аспектом є також трансформація змісту освітніх програм. Інтернаціоналізація в умовах цифрової мобільності передбачає не просто переклад навчальних матеріалів іноземними мовами, а глибше переосмислення навчальних планів із урахуванням глобального виміру відповідних дисциплін. Йдеться про включення порівняльних підходів, аналіз міжнародного досвіду, використання кейсів із різних країн, а також організацію спільної роботи студентів із різних освітніх систем. Такий підхід сприяє формуванню міжкультурної чутливості, навичок комунікації в багатонаціональних командах та розвитку критичного мислення.

Для польських університетів, які активно співпрацюють із закладами вищої освіти України та інших європейських країн, цифрова мобільність може стати ефективним інструментом поглиблення академічного партнерства. Спільні онлайн-курси та віртуальні семінари дозволяють не лише обмінюватися знаннями, але й формувати стійкі професійні та наукові зв'язки між студентами і викладачами. Особливої актуальності це набуває в умовах обмежень, пов'язаних із безпековою ситуацією та економічними викликами.

Разом із тим, упровадження цифрової мобільності супроводжується низкою проблем і викликів. Серед них — забезпечення якості онлайн-освіти, узгодження підходів до оцінювання результатів навчання, питання академічної доброчесності та визнання результатів, здобутих у межах віртуальної мобільності. Не менш важливим є і рівень цифрових компетентностей викладачів та студентів, адже ефективне використання цифрових інструментів потребує відповідної підготовки та методичної підтримки.

Окремої уваги заслуговує інституційний вимір інтернаціоналізації через цифрову мобільність. Університети мають розробляти цілісні стратегії, які поєднують традиційні та інноваційні форми міжнародної співпраці. Це пе-

редбачає інвестиції в цифрову інфраструктуру, розвиток систем управління навчанням, підтримку викладачів у створенні спільних онлайн-курсів, а також формування нормативної бази щодо визнання результатів віртуальної мобільності.

З точки зору довгострокової перспективи, цифрова мобільність не повинна розглядатися як тимчасова заміна фізичної мобільності. Навпаки, доцільно говорити про їх взаємодоповнюваність. Поєднання очних та дистанційних форматів дозволяє створити більш гнучку та інклюзивну модель інтернаціоналізації, орієнтовану на різні потреби та можливості студентів.

Отже, інтернаціоналізація освітніх програм через призму цифрової мобільності студентів є одним із ключових напрямів модернізації вищої освіти в Європі. Для польських університетів участь у цьому процесі означає не лише розширення міжнародної присутності, але й підвищення якості освітніх програм, посилення їх практичної спрямованості та відповідності викликам глобалізованого світу. Подальший розвиток цифрової мобільності потребує системного підходу, орієнтованого на якість, доступність та взаємне визнання результатів навчання в міжнародному освітньому просторі.

Джерела

1. *Altbach P. G., Reisberg L., Rumbley L. E.* Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. Paris : UNESCO, 2019. 254 p.
2. *Knight J.* Internationalization of Higher Education: Past and Future. International Higher Education. 2022. No. 62. P. 2–4.
3. European Commission. Digital Education Action Plan 2021–2027: Resetting education and training for the digital age. Brussels, 2020. 24 p.
4. *De Wit H., Hunter F., Howard L., Egron-Polak E.* Internationalisation of Higher Education. Brussels : European Parliament, 2021. 319 p.
5. UNESCO. Education in a post-COVID world: Nine ideas for public action. Paris : UNESCO, 2020. 24 p.

Науковий керівник: *О. Кощенко, викладач, Вища школа управління охороною праці, м. Катовице*

М. І. КОВТУН

здобувач,
Придніпроський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ НА МОТИВАЦІЮ ТА ЕМОЦІЙНИЙ СТАН МОЛОДІ

Актуальність. Сучасні глобальні виклики, зокрема військові конфлікти, економічні кризи та геополітична нестабільність, суттєво впливають на пси-

хологічний стан та життєві пріоритети молодого покоління. Дослідження показують, що тривала невизначеність призводить до зростання тривожності, депресивних станів та зниження мотивації до професійного розвитку серед молоді віком 18–30 років.

Ступінь досліджуваності проблеми. Питання психологічного здоров'я молоді в умовах невизначеності досліджено в роботах О. М. Кокуна, Н. В. Пішко, Л. М. Карамушки (2024), тенденції молоді на ринку праці — у працях В. І. Міщенка та Г. В. Горбань (2024), теоретичне підґрунтя конструювання життя в умовах постмодерної соціальності закладено Т. М. Титаренко (2023).

Мета і методи дослідження. Метою дослідження є аналіз впливу соціально-економічної нестабільності на мотиваційний та емоційний стан молоді. Методи: теоретичний аналіз наукових джерел, узагальнення статистичних даних та порівняльний аналіз досліджень.

Сутність дослідження. Соціально-економічна нестабільність характеризується непередбачуваністю ринку праці, інфляційними процесами, скороченням соціальних гарантій та обмеженням можливостей для самореалізації. Багато молодих людей відчувають постійний стрес через невпевненість у майбутньому. Це призводить до феномену "відкладеного життя", коли молодь відтерміновує важливі рішення — створення сім'ї, купівлю житла, народження дітей.

Особливо вразливою категорією є студенти та молоді фахівці на початку кар'єрного шляху. Нестабільність економічного середовища породжує суперечність між високим рівнем освіти та обмеженими можливостями працевлаштування за фахом. Дослідження виявило, що 58 % випускників вищих навчальних закладів працевлаштовуються не за спеціальністю, що негативно впливає на їхню професійну мотивацію.

Емоційний стан молоді в умовах нестабільності характеризується амбівалентністю: з одного боку, спостерігається зростання адаптивності та розвиток навичок швидкого реагування на зміни, з іншого — накопичується хронічна втома та емоційне вигорання. Психологи відзначають зростання кількості звернень молодих людей з симптомами тривожних розладів та депресії порівняно з допандемічним періодом.

Важливим аспектом є трансформація мотиваційних пріоритетів молоді. Якщо раніше домінували матеріальні цінності та кар'єрне зростання, то сьогодні посилюється увага до психологічного благополуччя, балансу між роботою та особистим життям, можливості віддаленої роботи та гнучкого графіку. Це свідчить про зміну парадигми цінностей під впливом зовнішніх стресових факторів.

Основні висновки. Для підтримки психологічного здоров'я та мотивації молоді необхідна комплексна система заходів: розвиток програм психологічної підтримки в навчальних закладах, створення стабільних умов для професійного розвитку, забезпечення соціальних гарантій та формування позитивного інформаційного простору. Лише системний підхід дозволить мінімізувати негативні наслідки соціально-економічної нестабільності та створити умови для повноцінного розвитку молодого покоління.

Джерела

1. Психологічне здоров'я молоді в умовах невизначеності: результати всеукраїнського дослідження / О. М. Кокун, Н. В. Пішко, Л. М. Карамушка та ін. Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2024. 156 с.
2. *Міщенко В. І., Горбань Г. В.* Молодь на ринку праці: тенденції та перспективи. *Український соціум*. 2024. № 2 (89). С. 45–62.
3. *Титаренко Т. М.* Психологічні практики конструювання життя в умовах постмодерної соціальності: монографія. Київ: Міленіум, 2023. 206 с.

Науковий керівник: *С. Б. Жила,*
старший викладач соціології і психології ВУ МАУП

І. В. КОГУТ
старший викладач,
Національний університет "Львівська політехніка"

АНАЛІТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА ПРОЄКТУ. ЕВОЛЮЦІЯ МОДЕЛЕЙ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ КОМПЛЕКСНОГО ПІДХОДУ

Формування аналітичної бази дослідження лідерських якостей менеджера проєкту передбачає системний аналіз існуючих методів і моделей їх оцінювання з метою подальшого обґрунтування та розроблення власного авторського підходу. Водночас не всі концепції лідерства є однаково придатними для практичного застосування в контексті проєктного менеджменту.

Метою даного дослідження є виокремлення та аналіз базових концепцій лідерства, які стали основою для формування сучасних моделей оцінювання лідерських якостей і можуть бути використані для створення емпіричного інструментарію оцінки лідерського потенціалу менеджера проєкту.

Одним із перших системних підходів до вивчення лідерських якостей вважаються дослідження Р. Стогділла, у межах яких було здійснено узагальнення експериментальних результатів і теоретичних оглядів попередніх робіт. На основі проведеного аналізу було визначено низку ключових характеристик управлінського лідера, серед яких інтелектуальні здібності, домінування або емпатія у взаємодії з підлеглими, упевненість у собі, активність та енергійність, а також ґрунтовні знання сфери діяльності [1; 2].

Запропонований підхід став концептуальним підґрунтям для подальших емпіричних досліджень лідерства та розвитку моделей оцінювання лідерських характеристик. Подальша еволюція підходів до оцінювання лідерських якостей характеризується переходом від узагальнених описів рис і поведінки до більш структурованих і формалізованих моделей. Зокрема, рисові теорії лідерства трансформувалися у сучасні психометричні моделі. такі як "Вели-

ка п'ятірка", що забезпечують кількісну оцінку особистісних характеристик керівників. Паралельно відбувалося формування поведінкової парадигми лідерства, у межах якої акцент змістився на аналіз стилів взаємодії лідера з командою, комунікаційних практик, делегування повноважень та орієнтації на завдання і людей [3].

Важливим етапом розвитку теорії лідерства стало визнання ролі контексту та ситуаційних чинників у визначенні ефективності лідерської поведінки. Ситуаційні моделі лідерства, зокрема підходи Ф. Фідлера та П. Герсі — К. Бланшара, що надали інструменти для оцінювання відповідності стилю лідера характеристикам завдання, рівню зрілості команди та умовам середовища [4] . У сучасних дослідженнях ці підходи доповнюються інтегрованими моделями, що поєднують елементи рисових, поведінкових і контекстуальних концепцій, зокрема моделями трансформаційного, сервісного лідерства, емоційного інтелекту та командного лідерства [5; 6].

Аналіз сучасних підходів до оцінювання лідерських якостей свідчить про використання різноманітних методів збору інформації, серед яких анкетування, 360-градусна оцінка, спостереження, аналіз результатів діяльності та HR-метрики [7; 8]. Водночас більшість існуючих моделей зосереджуються переважно на оцінюванні сформованих компетенцій, або вже проявленої лідерської поведінки.

Недостатньо вивченими є лідерство, зокрема потенціал до його розвитку, адаптивність, здатність до трансформації ролей і стилів управління в умовах змін. Для проєктно-орієнтованих організацій, особливо в умовах функціонування українських компаній, ця проблема набуває особливої актуальності з огляду на високу динаміку середовища, невизначеність та потребу в гнучкому управлінні командами. Отже, результати проведеного аналізу підтверджують відсутність універсальної моделі оцінювання лідерських якостей менеджера проєкту та обґрунтовують доцільність переходу від фрагментарних підходів до комплексного оцінювання, яке враховує не лише поточний рівень лідерських проявів, а й потенціал їх подальшого розвитку.

Джерела

1. *Stogdill R.* Handbook of Leadership. New York: Free Press, 1974. 613 p.
2. *Bass B. M., Stogdill R. M.* The Bass & Stogdill Handbook of Leadership: Theory, Research, and Applications in Management. New York: Free Press, 1990. 812 p.
3. *Bass B. M., Avolio B. J.* Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. 176 p.
4. *Fiedler F. E.* Leadership effectiveness. *American Behavioral Scientist.* 1971. Vol. 14, No. 4. P. 619–637. DOI: 10.1177/000276427101400406.
5. *Atwater L. E., Waldman D. A.* 360-degree feedback and leadership development. *The Leadership Quarterly*. 1998. Vol. 9, No. 4. P. 423–426.
6. *Zosym M.* Leadership theories. 2022. URL: https://www.maxzosim.com/leadership-theories/ (дата звернення: 08.02.2026).
7. *Чмельова О. С., Єфремова Я. О.* Основні теоретичні підходи дослідження лідерства. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ"* (економічні науки). 2018. № 37 (1313). С. 102–106.

8. *Eva N., Robin M., Sendjaya S., van Dierendonck D., Liden R. C.* Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*. 2019. Vol. 30, No. 1. P. 111–132.

В. Г. КОДАЧЕНКО
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний етап розвитку цифрової економіки зумовлює глибокі структурні зміни у діяльності підприємств, зокрема у сфері маркетингу. Активне впровадження цифрових технологій, зростання ролі даних та поширення онлайн-каналів комунікації призводять до перегляду традиційних підходів до взаємодії зі споживачами. У цих умовах маркетингова діяльність підприємства трансформується з інструмента підтримки збуту у стратегічну функцію, орієнтовану на формування довгострокової цінності для клієнта [1].

Передусім цифрова економіка змінює поведінку споживачів, які дедалі частіше використовують цифрові канали для пошуку інформації, порівняння пропозицій та здійснення покупок. За результатами сучасних досліджень, більшість споживачів приймають рішення про купівлю ще до безпосереднього контакту з продавцем, спираючись на онлайн-контент, відгуки та рекомендації [2]. Зазначене зумовлює необхідність для підприємств адаптувати маркетингову діяльність до нових моделей споживчої поведінки та забезпечувати присутність бренду у цифровому середовищі.

У цьому контексті трансформація маркетингової діяльності підприємства полягає у переході від масових комунікацій до персоналізованих та клієнтоорієнтованих підходів. Цифрові технології дозволяють збирати й аналізувати значні обсяги даних про споживачів, що створює передумови для глибшої сегментації ринку та формування індивідуальних пропозицій. Дослідження свідчать, що персоналізовані маркетингові повідомлення мають значно вищий рівень залученості та конверсії порівняно з універсальними рекламними кампаніями [1].

Наступним важливим напрямом трансформації є інтеграція маркетингових каналів і формування омніканальної моделі взаємодії зі споживачем. Сучасний клієнт взаємодіє з брендом одночасно через вебсайти, соціальні мережі, мобільні додатки, електронну пошту та офлайн-точки продажу. Відповідно, ефективна маркетингова діяльність підприємства передбачає узгодженість комунікацій у всіх каналах та створення цілісного клієнтського досвіду. Наукові дослідження підтверджують, що підприємства, які впрова-

джують омніканальний підхід, демонструють вищий рівень лояльності клієнтів і стабільніші фінансові результати [2]. Водночас цифрова трансформація маркетингу неможлива без переходу до управління на основі даних (data-driven marketing). Використання CRM-систем, інструментів вебаналітики та технологій Big Data дозволяє підприємствам не лише оцінювати ефективність маркетингових кампаній, а й прогнозувати поведінку споживачів, оптимізувати витрати та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Дослідження українських науковців свідчать, що застосування аналітичних інструментів у маркетинговій діяльності підвищує точність планування та сприяє зростанню рентабельності маркетингових інвестицій [3].

Окрему роль у трансформації маркетингової діяльності відіграє впровадження інноваційних цифрових технологій, зокрема автоматизації та елементів штучного інтелекту. Вони використовуються для персоналізації контенту, автоматизованого управління рекламними кампаніями, аналізу великих масивів даних і прогнозування попиту. Водночас наукові дослідження підкреслюють, що ефективність таких рішень залежить від рівня цифрової зрілості підприємства та наявності відповідних компетентностей у персоналу [3].

Разом із позитивними ефектами цифрова трансформація маркетингової діяльності супроводжується низкою ризиків і викликів. Серед них – проблеми захисту персональних даних, етичні аспекти використання інформації про споживачів, залежність від цифрових платформ і швидкі зміни технологічного середовища. У наукових працях наголошується, що ігнорування цих факторів може негативно впливати на репутацію підприємства та знижувати довіру споживачів [2].

Отже, трансформація маркетингової діяльності підприємства в умовах цифрової економіки є комплексним і багатоаспектним процесом, який охоплює зміну стратегічних орієнтирів, інструментів, організаційних підходів і системи взаємодії зі споживачами. Ключовими напрямами такої трансформації виступають клієнтоорієнтованість, персоналізація, омніканальність і управління маркетингом на основі даних. Подальші дослідження буде спрямоване на розроблення практичних моделей оцінювання ефективності цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємств з урахуванням галузевих особливостей та рівня цифрової зрілості.

Джерела

1. *Ілляшенко С. М.* Цифрові маркетингові комунікації в умовах розвитку інформаційного суспільства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 1. С. 45–53.
2. *Ковальчук С. В.* Поведінка споживачів у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. С. 112–118.
3. *Савицька Н. Л.* Маркетингова діяльність підприємств в умовах цифрової трансформації. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 18. С. 54–59.

Науковий керівник: *Ю. А. Малашенко, кандидат економічних наук, доцент*

А. С. КОЗИРЕВ
здобувач,
Державний біотехнологічний університет

ЦИФРОВА МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ РЕГІОНУ

Аграрний сектор економіки України перебуває в умовах постійних змін, пов'язаних із трансформацією способів виробництва, реалізації продукції та комунікації з ринком. За таких обставин дедалі більшого значення набуває цифрова маркетингова діяльність, яка впливає на організацію збуту, формування попиту та інформування споживачів про продукцію аграрних підприємств. Використання цифрових каналів комунікації дозволяє виробникам оперативніше реагувати на зміну потреб ринку та розширювати можливості просування продукції.

Цифровізація маркетингової діяльності в аграрному секторі сприяє оновленню підходів до взаємодії з покупцями та підвищує роль інформації в управлінні збутом [1]. Застосування онлайн-платформ, соціальних мереж і спеціалізованих цифрових ресурсів дає змогу аграрним підприємствам більш точно позиціонувати свою продукцію та формувати довіру з боку споживачів. При цьому цифрова маркетингова діяльність є важливою складовою загальної системи управління підприємством.

Особливе місце в розвитку аграрного виробництва посідає органічне землеробство, яке орієнтоване на якість продукції та відповідальне ставлення до природних ресурсів. Як зазначає С. О. Заїка, "органічне виробництво формується під впливом як економічних, так і соціальних чинників, що зумовлює необхідність належного інформаційного супроводу та комунікації з ринком" [2]. У цьому контексті цифрові засоби маркетингу створюють додаткові можливості для донесення інформації про особливості органічної продукції та її споживчі властивості.

Розвиток цифрової маркетингової діяльності в аграрному секторі тісно пов'язаний з інвестиційно-інноваційними процесами. У наукових публікаціях підкреслюється, що оновлення технологій і управлінських рішень у сільському господарстві потребує відповідного інвестиційного забезпечення та впровадження нових організаційних форм діяльності [3]. Цифрові маркетингові рішення в цьому випадку виступають як напрям оновлення управління, що потребує обґрунтованого планування та координації з іншими видами діяльності підприємства.

Важливим завданням для аграрних підприємств залишається поєднання виробничих процесів із сучасними способами просування продукції. Цифрова маркетингова діяльність дозволяє формувати більш тісний зв'язок між виробником і споживачем, а також створює умови для розширення ринків

збуту. Водночас її впровадження потребує відповідних управлінських рішень, професійної підготовки персоналу та узгодженості з загальними цілями розвитку підприємства.

Отже, цифрова маркетингова діяльність є важливим чинником розвитку аграрних підприємств у сучасних умовах, а її поєднання з органічним виробництвом та інвестиційно-інноваційними процесами формує основу для оновлення підходів до управління аграрним сектором і створює передумови для розширення економічних можливостей підприємств.

Джерела

1. *Бондаренко В., Омельяненко О.* Тенденції розвитку аграрного сектору економіки України в контексті розвитку цифрової маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-163
2. *Заїка С. О.* Тенденції розвитку органічного землеробства. Органічне виробництво і продовольча безпека. Житомир: Полісся, 2013. С. 244–246.
3. *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.

Науковий керівник: *С. О. Заїка, кандидат економічних наук, професор*

Р. О. КОЗЛОВЕЦЬ

здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

АДАПТАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА ДО УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ

Запровадження воєнного стану суттєво трансформує умови функціонування підприємств, формуючи середовище підвищеної економічної невизначеності, ризиків та обмежень. Для суб'єктів господарювання це означає порушення усталених виробничо-фінансових зв'язків, звуження ринків збуту, дефіцит ресурсів і необхідність прийняття управлінських рішень у кризових умовах. У такій ситуації адаптація економіки підприємства набуває стратегічного значення та виступає ключовою передумовою забезпечення його платоспроможності, стабільності та виживання в коротко- і середньостроковій перспективі.

Передусім воєнний стан чинить безпосередній вплив на фінансову систему підприємства. Скорочення обсягів реалізації продукції, порушення платіжної дисципліни контрагентів, зростання операційних та форс-мажорних витрат призводять до дестабілізації фінансової рівноваги. В умовах об-

меженого доступу до кредитних ресурсів і державної підтримки особливої актуальності набуває управління ліквідністю та грошовими потоками. Раціональне планування надходжень і витрат, пріоритизація платежів та формування резервів дозволяють підприємству виконувати поточні фінансові зобов'язання і знижувати ризик неплатоспроможності. Таким чином, фінансова стійкість виступає базовим елементом економічної адаптації підприємства в умовах воєнного стану [1].

Тісно пов'язаним із фінансовими викликами є перегляд і оптимізація структури витрат. Воєнна економіка змушує підприємства концентрувати обмежені ресурси на критично важливих напрямах діяльності, які забезпечують збереження основного виробничого потенціалу. Скорочення непродуктивних витрат, оптимізація адміністративних і управлінських видатків, а також впровадження посиленого контролю за собівартістю продукції сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів. У цьому контексті раціоналізація витрат виступає не лише інструментом економії, а й важливим механізмом фінансової стабілізації підприємства.

Вагомим напрямом адаптації є трансформація виробничої діяльності. Порушення логістичних ланцюгів, нестача сировини та комплектуючих, зростання транспортних витрат змушують підприємства змінювати постачальників, диверсифікувати джерела ресурсів або коригувати виробничі програми. У ряді випадків відбувається переорієнтація на випуск іншої продукції чи скорочення обсягів виробництва. За таких умов економічне обґрунтування управлінських рішень у сфері виробництва набуває вирішального значення, оскільки помилкові рішення можуть призвести до неефективного використання ресурсів і поглиблення фінансової кризи [2]. Особливої уваги в процесі адаптації потребує управління трудовими ресурсами. Воєнні дії, міграційні процеси та мобілізація спричиняють дефіцит кваліфікованого персоналу, що негативно впливає на продуктивність праці та організацію виробничих процесів. У відповідь на ці виклики підприємства змушені впроваджувати гнучкі форми зайнятості, дистанційні формати роботи, суміщення посад і перерозподіл функціональних обов'язків. З економічної точки зору такі заходи сприяють збереженню людського капіталу, підвищенню адаптивності організаційної структури та зниженню витрат на персонал [2].

Важливу роль у забезпеченні адаптації економіки підприємства відіграє цифровізація управлінських і виробничих процесів. Використання цифрових платформ, систем електронного документообігу, онлайн-комунікацій та аналітичних інструментів дозволяє підтримувати операційну діяльність навіть за умов фізичних обмежень і підвищених ризиків. Крім того, цифрові рішення підвищують прозорість економічних процесів, скорочують часові витрати на прийняття управлінських рішень і сприяють більш ефективному контролю за фінансово-господарською діяльністю.

Отже, адаптація економіки підприємства до умов воєнного стану є складним багатокомпонентним процесом, який охоплює фінансову сферу, управління витратами, виробничу діяльність, трудові ресурси та систему управління загалом. Реалізація комплексного та системного підходу до адаптації

дозволяє мінімізувати негативні наслідки воєнних викликів, зберегти економічний потенціал підприємства та сформувати передумови для його відновлення й сталого розвитку в післявоєнний період.

Джерела

1. *Гриньова В. М., Коюда В. О.* Економіка підприємства : підручник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 416 с.
2. *Шершньова З. Є., Оборська С. В.* Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 312 с.

Науковий керівник: *Ю. М. Заволока, кандидат економічних наук, доцент*

Л. В. КОМАР

старший викладач кафедри соціальної роботи та мовної підготовки, Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ФЕМІНІТИВІВ В УКРАЇНСЬКІЙ ТА АНГЛІЙСЬКІЙ МОВАХ

Упродовж останніх десятиліть проблема гендерної репрезентації в мові набула особливої актуальності в лінгвістичних, соціологічних, психологічних і культурологічних дослідженнях. Мова не лише відображає соціальну реальність, а й формує уявлення про ролі жінок і чоловіків у суспільстві. Одним із ключових аспектів цієї проблематики є фемінітиви — назви осіб жіночої статі за професією, родом діяльності чи соціальним статусом. Історично гендерна асиметрія закріпилася в мовних системах, що зумовило домінування форм чоловічого роду як універсальних [2, с. 284].

Фемінітиви в українській та англійській мовах досліджувалися в різних аспектах — історичному, словотвірному та функціональному [1–5]. Водночас типологічні відмінності мов спричинили різні моделі їх розвитку, що зумовлює необхідність порівняльного аналізу.

В українській мові фемінітиви мають глибоку традицію. У давніх пам'ятках засвідчено активне функціонування назв жіночого роду (княгиня, черниця), а в народному мовленні вони були органічним елементом лексичної системи [4, с. 47]. У радянський період їх уживання в офіційному дискурсі обмежувалося через ідеологію "узагальненого" чоловічого роду. Це сприяло формуванню стереотипних мовних моделей, у яких позитивні характеристики пов'язувалися з "чоловічим", а "жіноче" нерідко мало зневажливе забарвлення [3, с. 120].

Активізація фемінітивів у сучасній українській мові зумовлена демократичними трансформаціями, утвердженням гендерної рівності та впливом єв-

ропейських цінностей [1, с. 232]. Нормативне закріплення їхнього уживання відбулося після ухвалення нового Українського правопису [6].

Українська мова має розвинену систему словотвірних засобів творення фемінітивів. Найпродуктивнішими є суфікси *-к-а* (*вчителька, лікарка*), *-иц-я* (*учасниця*), *-ин-я* (*філологиня*), *-ес-а* (*поетеса*). Активно розвивається словоскладання, зокрема з використанням іншомовних компонентів (*медіа-, відео-, авто-, екс-*): *відеожурналістка, автопасажирка, ексдепутатка*. Мовна практика часто випереджає кодифікацію, що свідчить про динамічність процесів [1, с. 253–254].

На відміну від української, англійська мова не має граматичної категорії роду для більшості іменників. Традиційно фемінітиви утворювалися за допомогою суфіксів *-ess* (*actress*), *-ine* (*heroine*), *-trix* (*administratrix*), *-ette* (*astronette*), а також через заміну компонентів у складних словах (*policeman – policewoman*) або аналітичні конструкції (*woman writer*) [7, с. 316].

Проте сучасна англійська мова демонструє тенденцію до гендерної нейтральності: *waitress* замінюється на *server, policeman* — на *police officer* [5, с. 195]. Поширюється також уживання займенника *they* в однині для позначення особи з невизначеною або неакцентованою гендерною ідентичністю, що закріплюється і в науковому, і в офіційному мовленні [5, с. 195; 7, с. 317].

Отже, порівняльний аналіз засвідчує різні підходи до мовної репрезентації жінок: в українській мові — активне словотвірне розширення та нормативне закріплення фемінітивів, в англійській — прагнення до нейтралізації гендерної маркованості. В українському контексті фемінітиви часто сприймаються як маркер демократичних змін і національної ідентичності, тоді як в англомовному середовищі пріоритетом є інклюзивність мовлення.

Джерела

1. *Брус М.* Фемінітиви в українській мові: генеза, еволюція, функціонування: монографія. ДВНЗ “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника”, 2019. 440 с.
2. *Гапченко О.* Фемінітиви в сучасній українській мові: психолінгвістичний аспект. *Мовні і концептуальні картини світу*. 2025. № 2 (78). С. 283–302.
3. *Космеда Т. А.* Гендерна лінгвістика в Україні: історія, теоретичні засади, дискурсивна практика : монографія. Х.арків : ХНПУ ім. Г. С. Сковороди; Дрогобич : Коло, 2014. 472 с.
4. *Кузь В. В.* Роль фемінітивів: витоки та реалії сьогодення. *Наукові записки Національного університету “Острозька академія”.Серія “Філологія”*. 2024. № 24 (92). С. 47–49.
5. *Кукушкін В. В., Шостак У. В.* Проблема мовної політкоректності в сучасній англійській мові : вплив соціокультурних змін на словниковий запас. *Закарпатські філологічні студії*. 2025. № 39(2). С. 193–198.
6. Український правопис. Київ : Наукова думка, 2019. 393 с.
7. *Davlyatova M.* Linguistic Factors of Formation of Feminitives and Gender-Neutral Words in Professional Lexicon in English Language. *Humanistic Role of Language and Literature in the Contemporary Globalization*. 2024. С. 315–318.

К. Г. КОНОНЕНКО
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності Туризм і рекреація
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіанальної Академії управління персоналом

А. В. ЛИГИРДА
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності Туризм і рекреація
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіанальної Академії управління персоналом

ЕНЕРГО-ХАБИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ АВТОНОМІЇ ТУРИСТИЧНИХ ТЕРИТОРІЙ

На тлі хронічної енергетичної нестабільності, постійного зростання цін на електроенергію та курсу України на екологічну модернізацію туристичної сфери, проєкт GREENTRAIL ENERGY пропонує системне рішення для туристичних територій — створення спільних енерго-хабів нового покоління. Йдеться про формування локальних мікромереж, у межах яких готелі, ресторани та туристичні об'єкти об'єднуються навколо єдиного енергетичного центру, що працює на відновлюваних джерелах, насамперед на сонячній енергії. Такий підхід дозволяє відмовитися від фрагментованих і дорогих індивідуальних рішень на користь централізованої системи генерації, накопичення та розподілу електроенергії, яка забезпечує стабільне, прогнозоване та економічно вигідне енергопостачання для всіх учасників.

Ключова мета проєкту — посилення енергетичної незалежності туристичних локацій, зниження операційних витрат бізнесу та скорочення вуглецевого сліду галузі через масштабне впровадження чистої енергії. GREENTRAIL ENERGY формує інфраструктуру, здатну гарантувати безперебійну роботу готельно-ресторанного сектору навіть за умов аварій чи дефіциту електроенергії в централізованих мережах. Водночас проєкт сприяє формуванню сучасного, екологічно відповідального іміджу українського туризму. Завдяки моделі спільного користування енерго-хаб робить відновлювану енергетику доступною для малого та середнього бізнесу й закладає фундамент довгострокового розвитку туристичних територій на принципах безпеки, сталості та фінансової доцільності.

Концепція енерго-хабу передбачає створення єдиного енергетичного ядра в межах конкретної туристичної зони — курорту, гірського поселення, рекреаційного кластера, групи готелів або баз відпочинку. Цей центр забезпечує повний цикл: виробництво, зберігання та інтелектуальний розподіл електроенергії між усіма підключеними об'єктами. Практична реалізація включає бу-

дівництво спільної сонячної електростанції, інтегрованої з акумуляторними батареями, інверторним обладнанням та цифровою системою управління, що функціонує як автономна мікромережа. Учасники хабу отримують електроенергію не безпосередньо з національної енергосистеми, а з локального джерела, яке може працювати як основний або резервний канал живлення.

Для туристичного бізнесу електроенергія є однією з найбільш витратних статей, адже від неї залежать опалення й кондиціонування, робота кухонь і холодильного обладнання, освітлення, інтернет, платіжні системи та сервіси онлайн-бронювання. Коливання тарифів і перебої з постачанням безпосередньо впливають на собівартість послуг і комфорт гостей. Саме тому підприємці дедалі частіше замислюються над переходом на власні джерела енергії. Проте для більшості малих і середніх закладів індивідуальні сонячні електростанції залишаються фінансово надто обтяжливими. Модель енерго-хабу знімає цей бар'єр, дозволяючи розподілити інвестиції між кількома учасниками та отримати доступ до дешевшої електроенергії без потреби володіти власним обладнанням.

Фінансова модель проєкту базується на формуванні початкових капітальних інвестицій (CAPEX) для запуску першого енерго-хабу в обраній локації. Основну частку витрат становить будівництво сонячної електростанції разом з акумуляторами, інверторами та монтажними роботами. На українському ринку промислова СЕС потужністю близько 100 кВт оцінюється в діапазоні 1,5–2,7 млн грн залежно від конфігурації та наявності систем зберігання енергії. Додатково бюджет включає витрати на проєктування, підготовку майданчиків або дахів, встановлення конструкцій, інтеграцію з існуючими мережами та налаштування системи управління. У середньому ці роботи можуть збільшувати загальну вартість проєкту ще на 10–20 %, залежно від складності реалізації.

Дохідна частина GREENTRAIL ENERGY формується за рахунок регулярних платежів від підключених туристичних закладів. За умови укладання довгострокових контрактів на постачання електроенергії за фіксованою або прогнозованою ставкою, що є конкурентною щодо ринку, проєкт забезпечує стабільний щомісячний грошовий потік. Рівень доходів залежить від кількості учасників і обсягів їх споживання, а термін окупності інвестицій у подібні сонячні рішення для бізнесу зазвичай становить 3–7 років. Додатковим потенційним джерелом доходу може бути реалізація надлишкової електроенергії за "зеленим тарифом", хоча цей механізм потребує окремого правового й організаційного опрацювання.

У підсумку GREENTRAIL ENERGY пропонує практичну та масштабовану модель енергетичної трансформації туристичної галузі України. Спільні енерго-хаби дозволяють готелям і ресторанам працювати стабільно навіть за умов криз у централізованій енергосистемі, суттєво знижують витрати на електроенергію та мінімізують екологічний вплив. Замість численних дорогих, шумних і паливозалежних генераторів формується єдина сучасна інфраструктура, розрахована на десятиліття роботи, з нижчою собівартістю електроенергії, меншими ризиками перебоїв і високою репутаційною цінністю. Саме такий

підхід робить туристичні локації більш конкурентними, привабливими та стійкими у довгостроковій перспективі.

Джерела

1. 220 Вольт. Сонячні електростанції потужністю 100 кВт. [Електронний ресурс]. URL: https://220volt.com.ua/ua/solnechnaya-energetika/solnechnye-elektrostantsii/moshnost_set_stanc_100/?utm_
2. Altek. What is and how to activate the green tariff? [Електронний ресурс]. URL: https://altek.ua/en/what-is-and-how-to-activate-the-green-tariff/?utm_
3. Gont Agro. Solar power plants [Електронний ресурс]. URL: https://gontagro.com.ua/en/stati_en/events_en/solnechnyye-elektrostantsii-en/
4. Solar Garden. Сонячні електростанції 100 кВт [Електронний ресурс]. URL: https://www.solargarden.com.ua/product-category/sonyachni-elektrostantsii-100-kvt/?utm_

Ю. КОПОТУН
здобувачка,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: ДОСВІД ЄС ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Штучний інтелект (ШІ) стрімко перетворюється на один із ключових чинників суспільних перетворень, що безпосередньо впливає на правові відносини. Алгоритмічні системи вже сьогодні приймають рішення у сферах кредитування, медичної діагностики, кримінального судочинства та державного управління. Водночас чинне законодавство більшості країн, у тому числі України, не містить комплексного регулювання відносин, пов'язаних із розробкою, впровадженням та використанням систем ШІ.

Відсутність належної правової рамки породжує низку практичних проблем: правова невизначеність щодо суб'єкта відповідальності за шкоду, заподіяну автономними системами; неможливість оскарження алгоритмічних рішень у традиційних судових форматах; ризик відтворення та посилення дискримінаційних упереджень у системах ШІ. Для України ці питання набувають особливої гостроти в контексті євроінтеграційних зобов'язань та необхідності адаптації законодавства до права ЄС.

Метою тез є порівняльно-правовий аналіз регуляторного підходу ЄС до штучного інтелекту та визначення перспектив розбудови відповідної правової рамки в Україні. Досягнення мети передбачає: аналіз ключових положень Регламенту ЄС про ШІ (AI Act); виявлення прогалин у чинному законодавстві України; формулювання пропозицій щодо напрямів правового регулювання ШІ на національному рівні.

Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2024/1689 від 13 червня 2024 року — перший у світі комплексний нормативний акт, що регулює розробку та застосування систем ШІ. Його концептуальну основу становить ризик-орієнтований підхід: системи ШІ класифікуються за чотирма рівнями ризику — неприйнятний, високий, обмежений та мінімальний, — і до кожного застосовуються пропорційні регуляторні вимоги.

До категорії неприйнятного ризику (заборонені системи) належать: системи соціального рейтингування громадян державними органами; більшість форм біометричної ідентифікації в реальному часі у публічних місцях; маніпулятивні системи, що впливають на поведінку осіб поза їхньою свідомістю (ст. 5 Регламенту). Системи високого ризику — зокрема у сферах освіти, зайнятості, критичної інфраструктури та правосуддя — підлягають обов'язковій реєстрації, оцінці відповідності та забезпеченню прозорості (ст. 6–51 Регламенту).

Ключовою новелою Регламенту є закріплення права на пояснення алгоритмічного рішення (explainability) та права на людський нагляд (human oversight) над системами ШІ. Це безпосередньо кореспондує зі ст. 22 Регламенту ЄС 2016/679 (GDPR), що забороняє прийняття рішень виключно на основі автоматизованої обробки даних, якщо вони мають значний правовий вплив на особу. Таким чином, ЄС формує когерентну правову екосистему цифрового регулювання.

Досвід інших юрисдикцій також заслуговує на увагу. США обрали секторальний підхід без єдиного федерального закону про ШІ, зосередившись на галузевих рекомендаціях NIST та виконавчих наказах президента. Китай запровадив регулювання алгоритмічних рекомендаційних систем та генеративного ШІ через підзаконні акти, акцентуючи на державному контролі над контентом. Порівняльний аналіз свідчить, що підхід ЄС є найбільш системним та правозахисно орієнтованим, що робить його природним орієнтиром для України.

Станом на початок 2025 року Україна не має спеціального законодавства у сфері ШІ. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р, носить декларативний характер і не створює правових механізмів регулювання. Окремі аспекти використання ШІ частково врегульовані Законом України "Про захист персональних даних" (2010) та Законом України "Про електронні довірчі послуги" (2017), однак ці акти не охоплюють специфічних ризиків автономних систем прийняття рішень.

З огляду на підписання Угоди про асоціацію з ЄС та набуття Україною статусу кандидата на членство, адаптація до Регламенту ЄС про ШІ є не лише доцільною, а й юридично зумовленою. Пропонується такий алгоритм дій: по-перше, прийняття рамкового закону про ШІ на основі ризик-орієнтованого підходу; по-друге, визначення уповноваженого органу нагляду (доцільно — Уповноважений з прав людини або новостворений регулятор); по-третє, внесення змін до Цивільного кодексу України щодо відповідальності за шкоду, заподіяну системами ШІ.

Регламент ЄС про ШІ 2024 року є найбільш розвиненою у світі правовою рамкою регулювання штучного інтелекту, що пропонує збалансований підхід між інноваційним розвитком та захистом прав людини. Чинне законодавство України не відповідає викликам, що постають у зв'язку з поширенням систем ШІ: відсутній спеціальний нормативний акт, не визначені суб'єкти відповідальності, не закріплені процесуальні гарантії щодо алгоритмічних рішень. Євроінтеграційний курс України робить адаптацію до підходів ЄС пріоритетним напрямом законодавчої діяльності. Розроблення національного закону про ШІ на основі ризик-орієнтованої моделі є нагальним завданням для вітчизняного законодавця.

Джерела

1. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80
2. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 34. Ст. 481.
3. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on artificial intelligence (AI Act). *Official Journal of the European Union*. L 2024/1689.
4. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом від 27.06.2014. *Офіційний вісник України*. 2014. № 75. Ст. 2125.

Науковий керівник: *Я. В. Пащенко,*
старший викладач кафедри загальної педагогіки та права
Придніпровського інституту ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

Ю. С. КОПОТУН
здобувачка,
Полтавський університет економіки і торгівлі

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ЧЛЕНІВ СІМЕЙ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

Актуальність вивчення психологічних особливостей адаптації сімей військових зумовлена викликами сьогодення: збройними конфліктами, мобілізаційними процесами та тривалим перебуванням захисників на фронті. Родинне коло військовослужбовця стикається з потужним психологічним тиском, спричиненим постійним стресом, станом невизначеності, тривожними очікуваннями та докорінною зміною побуту [1].

Процес адаптації рідних військового є складним механізмом пристосування до нових умов життя, що потребує перерозподілу сімейних ролей, при-

йняття додаткової відповідальності та витримування емоційної напруги. Науковці розглядають психологічну адаптацію як активну взаємодію людини із середовищем, мета якої — досягнення балансу між зовнішніми вимогами та внутрішніми ресурсами особистості [2].

Одним із домінантних чинників, що впливають на ментальне здоров'я членів сім'ї, є хронічний стрес. Постійне хвилювання за життя близької людини, брак стабільності та відчуття соціальної відірваності можуть спровокувати депресивні стани, емоційне вигорання та збої в адаптаційних процесах [3]. Найбільш вразливими у цій ситуації постають дружини військових, які перебирають на себе ролі обох батьків, самостійно вирішують побутові проблеми та несуть подвійне психологічне навантаження [4].

Ефективність адаптації значною мірою залежить від якості соціальної підтримки. Допомога з боку близьких, друзів, громади та державних структур допомагає знизити рівень тривоги та загартовує психологічну стійкість. Соціальна підтримка стає тим захисним бар'єром, що сприяє вибору дієвих стратегій подолання стресу [5]. Основні види такої підтримки наведено у таблиці.

Види соціальної підтримки членів сімей військовослужбовців

Вид підтримки	**Функціональне значення для адаптації**
Емоційна	Можливість висловити тривогу, отримання співчуття та розуміння
Інструментальна	Практична допомога у вирішенні побутових питань, догляд за дітьми
Інформаційна	Надання відомостей про соціальні гарантії та права родин

Водночас велике значення мають індивідуальні риси людини: рівень її стресостійкості, емоційна врівноваженість та здатність зберігати позитивне світосприйняття. Особи, які володіють високим рівнем психологічної пружності, демонструють значно вищу здатність до відновлення та адаптації в умовах тривалого напруження [2].

Отже, адаптація сімей військовослужбовців є багатогранним процесом, на який впливають як внутрішні психологічні ресурси, так і зовнішня підтримка. Подальше опрацювання цієї теми дозволить створити дієві програми реабілітації та супроводу родин, що сприятиме їхньому загальному добробуту.

Джерела

1. *Максименко С. Д.* Загальна психологія. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 272 с.
2. *Орбан-Лембрик Л. Б.* Соціальна психологія. Київ: Академвидав, 2018. 448 с.
3. *Лазарус Р.С., Фолкман С.* Стрес, оцінка та копінг. Нью-Йорк:Спрінгер, 1984. 456 с. URL: https://archive.org/details/stressappraisalc0000laza (дата звернення: 27.02.2024).
4. *Фіглі Ч. Р.* Стресові розлади серед військовослужбовців та їхніх родин. New York: Brunner/Mazel, 1993. 320 с.

5. *Гобфолл С. Е.* Стрес, соціальна підтримка та жінки. Washington: Hemisphere Publishing, 1986. 280 с. URL: https://archive.org/details/stresssocialsupp0000hobf (дата звернення: 27.02.2024).

Науковий керівник: *В. М. Прилипко, кандидат педагогічних наук, доцент*

О. М. КОРЕНЬ
канд. техн. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕТОДИКИ ВИКЛАДАННЯ ПРОГРАМУВАННЯ В ЕПОХУ GENERATIVE AI: ВІД НАПИСАННЯ КОДУ ДО АРХІТЕКТУРНОГО НАГЛЯДУ

Протягом останніх десятиліть викладання програмної інженерії базувалося на поступовому освоєнні синтаксису, алгоритміки та структур даних. Ми вчили студентів "думати як компілятор". Проте поява потужних LLM-моделей (Large Language Models), таких як GPT-4o, Claude 3.5 та спеціалізованих інструментів на кшталт GitHub Copilot, докорінно змінила ландшафт галузі.

Сьогодні написання рутинного коду (boilerplate code) перестало бути інтелектуальним викликом. Це вимагає від нас, викладачів, переглянути саму концепцію підготовки бакалаврів та магістрів з інженерії програмного забезпечення (SE). Ми переходимо від навчання "написання рядків" до навчання "управління інтелектуальними агентами".

Традиційно перші два курси університету присвячені синтаксису мов (C++, Java, Python). В умовах доступності Generative AI (GenAI) студент може отримати робочий розв'язок лабораторної роботи за лічені секунди.

Замість запитання "Як написати цей цикл?", ми маємо вчити студентів ставити запитання: "Чи є цей цикл оптимальним для даної структури пам'яті?".

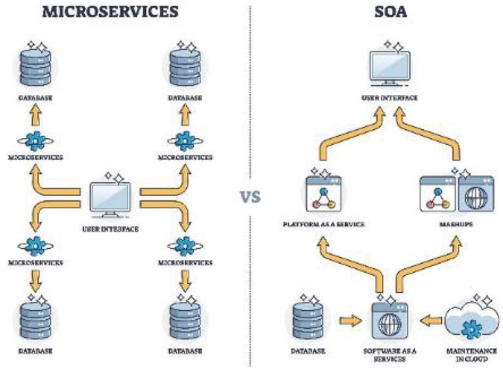
Формулювання технічного завдання для ШІ стає частиною дисципліни "Аналіз вимог". Студент має вміти декомпозувати задачу так, щоб ШІ міг згенерувати коректні модулі.

Якщо раніше студент-випускник вважався Junior Developer, який здатен реалізувати окрему фічу, то тепер ми маємо готувати його як AI-Supervisor або Architect-Lite.

Основним ризиком використання GenAI є "галюцинації" та створення небезпечного або неоптимального коду. Методика викладання має зміститися в бік:

- Code Review: Студенти повинні перевіряти код, згенерований ШІ, шукаючи вразливості та архітектурні огріхи.

- Системне проектування: На перший план виходять патерни проєктування (Design Patterns) та SOLID-принципи. Важливо не те, як написаний клас, а те, як він взаємодіє з іншими в екосистемі.



Старі методи контролю (контрольні роботи в аудиторії, написання коду на папері) втрачають сенс або стають занадто штучними.

Нові підходи до оцінювання:

1. Метод "Зворотного інжинірингу": Викладач надає згенерований ШІ код із прихованими логічними помилками. Завдання студента — знайти їх та рефакторити код.
2. Захист проєктів через пояснення: Оцінюється не працездатність коду (це вважається базовою вимогою), а здатність студента обґрунтувати архітектурні рішення. "Чому ШІ запропонував саме цей алгоритм, і які є альтернативи?".
3. Live Coding з ШІ: Студент має в реальному часі за допомогою Copilot створити прототип системи, демонструючи навички ітеративної розробки та валідації результатів.

Ми повинні інтегрувати в курси модулі з AI Ethics та Security. Студент має розуміти:

- Кому належать права на код, згенерований ШІ?
- Які конфіденційні дані не можна передавати у відкриті моделі?
- Як перевіряти код на наявність інтелектуальної власності третіх сторін.

Кафедра "Інженерії програмного забезпечення" повинна забезпечити доступ до локальних LLM (наприклад, Llama 3) для дослідницьких цілей, щоб студенти могли експериментувати з навчанням моделей на специфічних датасетах, не покладаючись лише на комерційні API.

Епоха Generative AI не вбиває професію програміста, але вона "вбиває" кодера-ремісника. На зміну приходить інженер-архітектор, який володіє інструментами автоматизації.

Методика викладання повинна еволюціонувати від мікрорівня (синтаксис) до макрорівня (архітектурний нагляд, інтеграція, безпека). Наше завдання як доцентів — навчити студентів бути "диригентами", де ШІ — це оркестр, який виконує технічну роботу, але зміст, гармонія та кінцева якість твору залишаються відповідальністю людини.

О. М. КОРЕНЬ
канд. техн. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

В. О. БУТЕНКО
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ВНУТРІШНЬОГО HR-БРЕНДУ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У НЕСТАБІЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Сучасна економічна архітектура України перебуває у стані перманентної трансформації, спричиненої воєнною дестабілізацією, масштабними міграційними процесами та критичним дефіцитом кваліфікованих кадрів. У таких умовах традиційні методи управління персоналом, що базуються переважно на матеріальному стимулюванні, втрачають свою ефективність. На перший план виходить здатність підприємства утримувати інтелектуальний капітал через формування сильного внутрішнього HR-бренду.

Внутрішній HR-бренд сьогодні — це не просто іміджева складова, а фундаментальний стратегічний інструмент, який забезпечує резильєнтність (життєстійкість) організації. Він дозволяє синхронізувати цілі бізнесу з персональними цінностями співробітників, створюючи умови для високої залученості навіть у періоди кризи.

Формування внутрішнього HR-бренду базується на концепції Employee Value Proposition (EVP) — ціннісної пропозиції роботодавця. EVP інтегрує в собі не лише фінансову винагороду, а й психологічний клімат, можливості для самореалізації, соціальну місію та ментальний добробут. В умовах 2025–2026 років ми спостерігаємо перехід до людиноцентричної моделі управління (Industry 5.0), де внутрішній бренд виступає гарантом довіри між стейкхолдерами та персоналом.

Аналіз проблемних зон (на прикладі ТОВ "Інтех-Пром Україна"). Проведене дослідження на базі машинобудівного підприємства виявило критичні розриви (Gaps) між очікуваннями персоналу та управлінською реальністю. Основними деструктивними факторами є:

Висока плинність новачків (до 40 %): що свідчить про слабку систему адаптації та невідповідність внутрішніх процесів зовнішньому іміджу компанії.

Від'ємний індекс лояльності (eNPS –18,1%): що вказує на дефіцит визнання та відсутність прозорих кар'єрних ліфтів.

Інформаційний вакуум: низька якість внутрішніх комунікацій призводить до дезінформації та зниження залученості.

Обґрунтування стратегічних рішень. Для подолання виявлених проблем та підвищення конкурентоспроможності роботодавця пропонується впровадження комплексної стратегії розвитку внутрішнього бренду, яка включає:

1. **Сегментація EVP:** Розробка персоналізованих пакетів цінностей для різних категорій фахівців (R&D, виробнича еліта, молоді таланти), що дозволяє точково задовольняти потреби ключових співробітників.

2. **Цифровізація та гейміфікація:** Впровадження мобільної екосистеми "Intech Life" та внутрішньої валюти ("Intech Coins") для стимулювання ініціативності та створення системи миттєвого визнання (Peer-to-peer recognition).

3. **Well-being та ментальна підтримка:** Створення програм психологічної стійкості та Work-Life Integration, що є критично важливим для збереження працездатності в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Економічна доцільність. Інвестування у внутрішній HR-бренд демонструє високу окупність (ROI на рівні 49 %). Економічний ефект досягається за рахунок:

Зниження витрат на рекрутинг та заміну персоналу (економія понад 1,2 млн грн на рік).

Зростання продуктивності праці (прогнозно на 5 %) завдяки підвищенню залученості та зниженню абсентеїзму.

Збереження інтелектуального капіталу (зменшення показника втраченого досвіду з 17,6 до 8–10 %).

Таким чином, формування внутрішнього HR-бренду є не факультативним напрямом HR-менеджменту, а базовою умовою виживання та розвитку сучасного підприємства в Україні. Сильний бренд створює "захисний кокон" навколо ключових талантів, забезпечуючи сталий розвиток організації через зростання лояльності, залученості та ефективності використання людського потенціалу.

О. М. КОРЕНЬ
канд. техн. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

Г. М. ГЛУХОВ
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИКА ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах BANI-світу та воєнного стану в Україні резильєнтність (життєстійкість) персоналу трансформується з суто психологічної категорії в

ключовий економічний актив підприємства. Втрата персоналом здатності до відновлення призводить до зростання абсентеїзму, аварійності та зниження операційної ефективності. Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка механізму конвертації психологічної стійкості працівників у фінансовий результат бізнесу.

Об'єктом дослідження обрано ТОВ "Енерго-Інновація Груп". Аналіз господарської діяльності за 2023–2025 рр. виявив феномен "економічних ножиць": при зростанні чистого доходу на 59,4 % чистий прибуток скоротився у 6,3 рази. Встановлено, що причиною падіння рентабельності є криза системи управління персоналом. За авторською методикою розраховано Інтегральний індекс резильєнтності (Ires), який склав 0,508 (зона ризику). Низька резильєнтність призвела до рекордного рівня плинності кадрів (35 %), що згенерувало прямі збитки у розмірі 6,84 млн грн. Проведений кореляційно-регресійний аналіз підтвердив наявність тісного прямого зв'язку ($r = 0{,}968$) між рівнем резильєнтності персоналу та рентабельністю продажів.

Для відновлення економічної стійкості запропоновано перехід до стратегії Human Sustainability. Розроблено комплексний проєкт "Resilient Workforce 2026", який передбачає:

1. Реінжиніринг системи KPI керівників: введення показників утримання персоналу з вагою 30 %.
2. Інфраструктурні рішення: облаштування кімнат відновлення (Recovery Rooms) у виробничих цехах.
3. Впровадження інструментів Wellbeing: зовнішня програма підтримки співробітників (EAP) та система гейміфікації (E-Coins) для стимулювання здорового способу життя.

Розрахунок економічної ефективності проєкту свідчить про його високу інвестиційну привабливість. При бюджеті впровадження 1,5 млн грн прогнозована річна економія операційних витрат (за рахунок зниження плинності, браку та лікарняних) становить 5,5 млн грн. Рентабельність інвестицій (ROI) складає 270 %, а термін окупності — менше 2 місяців.

О. М. КОРЕНЬ
канд. техн. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

Є. Г. ЄНІН
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

HR-АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Сучасне економічне середовище 2026 року характеризується безпрецедентною динамічністю та високим рівнем невизначеності. В умовах цифрової трансформації бізнесу традиційні методи управління персоналом, що базуються на інтуїції або суб'єктивному досвіді менеджерів, втрачають свою ефективність. Ключовим викликом для вітчизняних підприємств стає необхідність переходу до парадигми "Data-Driven HR" — управління на основі об'єктивних даних.

Актуальність впровадження HR-аналітики зумовлена наступними факторами: **Висока вартість кадрових помилок:** плинність персоналу та неефективний найм створюють значне фінансове навантаження на підприємства (зокрема, збитки від плинності можуть сягати понад 7,5 млн грн на рік для великих логістичних хабів). Потреба в об'єктивізації рішень: використання великих даних дозволяє усунути когнітивні упередження менеджменту, забезпечуючи справедливість оцінки результатів праці. **Оптимізація витрат:** в умовах воєнної та економічної дестабілізації критично важливим є жорсткий контроль за ефективністю використання фонду оплати праці та прогнозування потреби в кадрах.

У ході вивчення практичного досвіду ПрАТ "ТЕХНО-ЛОГІСТИК ГРУП" встановлено, що підприємство володіє великим обсягом кадрової інформації, проте рівень її використання для прийняття управлінських рішень залишається низьким. Виявлені "інформаційні розриви" та похибки в розрахунках KPI (до 8,4 %) призводять до викривлення управлінської картини та зниження продуктивності праці. Кореляційно-регресійний аналіз підтвердив високу залежність прибутку від показника плинності кадрів (коефіцієнт Пірсона $r = -0{,}74$), що вимагає негайного переходу до автоматизованих систем контролю. Для розв'язання виявлених проблем пропонується впровадження комплексної системи HR-аналітики на базі платформи **Power BI.** Основні елементи пропонованої системи включають:

1. **Інтегровані дашборди:** візуалізація ключових метрик (Retention, Recruitment Funnel, HC ROI) у режимі реального часу, що скорочує лаг прийняття рішень з кількох діб до кількох годин.

2. **Предиктивне моделювання:** застосування алгоритмів логістичної регресії для прогнозування ризиків звільнення персоналу. Це дозволяє ідентифікувати "зони ризику" за 90 днів до фактичного звільнення фахівця.
3. **Аналіз виживання (Survival Analysis):** визначення критичних точок "життєвого циклу" працівника на підприємстві для своєчасного застосування заходів утримання.

Розрахунок очікуваних результатів впровадження системи на ПрАТ "ТЕХНО-ЛОГІСТИК ГРУП" продемонстрував високу інвестиційну привабливість проєкту: Прогнозований чистий приведений дохід (NPV) становить 5,32 млн грн. Термін окупності інвестицій — **2,9 місяці** після завершення впровадження. Очікуване зростання індексу залученості персоналу (eNPS) з від'ємних значень до +15 % за рахунок прозорості та справедливості системи винагороди.

HR-аналітика є не просто технологічним інструментом, а фундаментом стратегічної резильєнтності підприємства у 2026 році. Вона дозволяє трансформувати людський потенціал з витратної статті бюджету на контрольований актив, що забезпечує сталий прибуток навіть у кризових умовах. Перехід до прийняття рішень на основі даних є єдино правильним шляхом для компаній, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність у цифрову епоху.

О. М. КОРЕНЬ
канд. техн. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

Р. В. КОРЧАКІВСЬКИЙ
здобувач ступеня магістра,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ІНВЕСТИЦІЙ У ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ

В умовах прискореної цифровізації та воєнної дестабілізації 2026 року людський капітал трансформується у головний стратегічний актив підприємства. Традиційні підходи до обліку персоналу як джерела витрат (OPEX) вичерпали свою ефективність, що зумовлює необхідність переходу до концепції управління людським капіталом як інвестиційним активом (CAPEX), здатним забезпечити випереджаюче зростання вартості бізнесу.

Для оцінки ефективності кадрових інвестицій запропоновано використання інтегрованого підходу, що базується на п'ятирівневій моделі ROI

Дж. Філліпса. Основними інструментами аналізу виступили показники доданої вартості людського капіталу (HCVA) та кореляційно-регресійний аналіз впливу цифрових навичок на чистий прибуток підприємства.

На основі дослідження ТОВ "ТЕХНО-ГРУП ІННОВАЦІЯ" виявлено пряму залежність ($R = 0{,}76$) між інвестиціями у навчання персоналу та зростанням продуктивності праці. Для підвищення ефективності управління запропоновано наступні заходи:

- Впровадження програми **"HUMAN EQUITY 2027"**, що фокусується на розвитку резильєнтності та AI-компетенцій.
- Автоматизація оцінки через модуль **"Smart-ROI Calculator"**, який дозволяє ізолювати ефект навчання від зовнішніх ринкових факторів.
- Розвиток внутрішнього ринку талантів **(Internal Skills Marketplace)** для оптимізації використання інтелектуальної ренти.

Розрахунки довели, що впровадження запропонованої системи забезпечує чистий приведений ефект (NPV) у розмірі **30,92 млн грн**. Прогнозний показник рентабельності інвестицій (ROI) на рівні **311,2 %** підтверджує, що інвестування у людський капітал є найбільш ефективним інструментом зміцнення фінансової стійкості компанії у повоєнний період.

Управління ефективністю інвестицій у людський капітал потребує відмови від реактивного менеджменту на користь предиктивної HR-аналітики. Застосування моделі ROI дозволяє не лише контролювати витрати, а й стратегічно нарощувати ринкову капіталізацію підприємства.

О. М. КОРЕНЬ
канд. техн. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

Р. І. КОСТРЮКОВ
бакалавр, спеціальність: 121 Інженерія програмного забезпечення,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРСТІЙКОСТІ (CYBER RESILIENCE) ПРОГРАМНИХ СИСТЕМ НА ЕТАПІ ПРОЄКТУВАННЯ АРХІТЕКТУРИ

У сучасних умовах цифровізації традиційна парадигма кібербезпеки, що базується виключно на створенні "захисного периметра", стає недостатньою. Динамічність загроз, складність хмарних інфраструктур та зростання кількості атак на ланцюжки поставок ПЗ (Software Supply Chain attacks) вимагають переходу до концепції кіберстійкості (Cyber Resilience).

На відміну від класичної безпеки, яка фокусується на запобіганні вторгненню, кіберстійкість передбачає здатність системи продовжувати виконання критичних функцій навіть під час успішної атаки, швидко відновлюватися та адаптуватися до нових векторів загроз. Впровадження цієї концепції на етапі проектування архітектури (Security by Design) є критично важливим, оскільки виправлення архітектурних помилок на стадії експлуатації обходиться у 50–100 разів дорожче.

Кіберстійкість базується на чотирьох основних стовпах:

- Anticipate (Передбачення): Побудова моделей загроз та аналіз потенційних слабких місць.
- Withstand (Протистояння): Здатність витримувати атаки шляхом ізоляції компонентів.
- Recover (Відновлення): Автоматизовані механізми повернення до цілісного стану.
- Adapt (Адаптація): Зміна конфігурації системи для унеможливлення повторних атак.

Ключовим принципом проектування тут виступає Assume Breach (Припущення про злам) — архітектор повинен проектувати систему так, ніби один або декілька її компонентів уже скомпрометовані.

Для реалізації стійкості на рівні дизайну програмного забезпечення пропонується використання наступних методів та патернів:

1. Мікросегментація та принцип найменших привілеїв (PoLP)

Розподіл системи на ізольовані сегменти (мікросервіси) з жорстко обмеженими правами доступу. У разі компрометації одного сервісу зловмисник не зможе здійснити "горизонтальне переміщення" (lateral movement) по всій мережі. Кожна взаємодія між компонентами має проходити через механізм автентифікації та авторизації.

2. Динамічна зміна поверхні атаки (Moving Target Defense)

Цей метод передбачає постійну зміну параметрів системи (IP-адрес, портів, версій бібліотек, конфігурацій середовища виконання). Це дезорієнтує зловмисника і робить підготовку таргетованої атаки економічно недоцільною для нього.

3. Впровадження Software Bill of Materials (SBOM)

Сучасне ПЗ на 70–90 % складається з open-source бібліотек. Обов'язкове генерування та автоматичний аналіз SBOM дозволяє архітекторам бачити повне дерево залежностей і миттєво реагувати на виявлення вразливостей у сторонніх компонентах (як це було з Log4j).

Архітектура нульової довіри (Zero Trust) відмовляється від поняття "довіреної мережі". Основними принципами ZTA, які мають бути закладені в архітектуру програмного забезпечення, є:

- Явна верифікація кожного запиту (Identity-first security).
- Використання контекстних даних (геолокація, стан пристрою, час) для прийняття рішення про доступ.
- Шифрування даних як у стані спокою (at rest), так і під час передачі (in transit).

Кіберстійкість неможлива без автоматизації процесів перевірки. В межах CI/CD конвеєрів мають бути інтегровані:

- SAST (Static Application Security Testing): Аналіз вихідного коду на наявність патернів вразливостей.
- DAST (Dynamic Application Security Testing): Перевірка працюючого додатку на стійкість до атак (наприклад, SQL-ін'єкцій).
- SCA (Software Composition Analysis): Моніторинг безпеки сторонніх бібліотек.

Основним викликом при впровадженні методів кіберстійкості є баланс між безпекою та продуктивністю системи. Надмірна сегментація та постійні перевірки можуть збільшити затримки (latency). Тому майбутнє за адаптивними системами на базі AI/ML, які зможуть розпізнавати аномальну поведінку компонентів у реальному часі та автоматично ізолювати підозрілі вузли без зупинки всієї системи.

Перехід від стратегії "захисту кордонів" до стратегії "проєктування стійкості" є єдиним шляхом створення надійного програмного забезпечення в умовах сучасного кіберпростору. Впровадження принципів Zero Trust, використання SBOM та автоматизація безпеки через DevSecOps дозволяють мінімізувати збитки від інцидентів та забезпечити безперервність бізнес-процесів. Для студентів та майбутніх інженерів опанування цих методів є критичним для професійної спроможності на глобальному ринку праці.

О. М. КОРЕНЬ
канд. техн. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

Б. В. КРАВЧУК
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ОСНОВІ ГРЕЙДИНГУ: СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

В умовах сучасної економіки, де інтелектуальний капітал стає головним активом, класичні методи нарахування заробітної плати, засновані лише на стажі або формальних дипломах, стають неефективними. Головним викликом для менеджменту є створення системи, яка б поєднувала внутрішню справедливість (рівна оплата за рівну цінність) та зовнішню конкурентоспроможність (відповідність ринковим зарплатам). Саме грейдинг виступає

тим фундаментом, який дозволяє перетворити фонд оплати праці з "витратної частини" на стратегічну інвестицію.

Грейдинг — це метод системної класифікації посад, що базується на оцінці їхньої значущості для досягнення цілей організації. Ключовим моментом є те, що ми оцінюємо не конкретну людину з її характером чи досвідом, а саме ***функціональне місце (посаду)*** в ієрархії компанії.

Система дозволяє вибудувати чітку вертикаль: від позицій, що виконують рутинну роботу, до стратегічних ролей, які напряму впливають на прибуток та розвиток бізнесу. Це створює прозору "карту цінностей", де кожен працівник розуміє, за що саме він отримує винагороду.

Процес впровадження грейдингу є комплексним і складається з кількох критично важливих кроків:

Глибокий аналіз посад. Це фундамент, на якому будується вся система. Кожна роль детально описується, виокремлюються її ключові зони відповідальності та вимоги до компетенцій.

Визначення факторів оцінки. Компанія обирає набір критеріїв, за якими буде вимірюватися "вага" кожної роботи. Зазвичай це рівень відповідальності за помилку, складність прийняття рішень, необхідність управління іншими людьми, рівень спеціальних знань та навіть фізичні чи емоційні навантаження.

Ранжування та розподіл. На основі оцінки за обраними факторами посади групуються у грейди. Усі посади в межах одного грейду мають приблизно однакову цінність для компанії, навіть якщо вони належать до абсолютно різних департаментів (наприклад, старший бухгалтер та провідний системний адміністратор).

Формування фінансових коридорів. Для кожного грейду встановлюється "вилка" оплати — мінімум, медіана та максимум. Це дає менеджеру гнучкість: можна стимулювати працівника збільшенням зарплати в межах його грейду за рахунок професійного зростання, не змінюючи при цьому його посаду.

Грейдинг діє на мотивацію працівників через декілька каналів:

По-перше, він знімає відчуття несправедливості. Коли працівник розуміє критерії оцінки, зникають запитання на кшталт "чому колезі платять більше". По-друге, створюється прозорий кар'єрний ліфт. Грейдинг показує не лише вертикальний шлях (стати начальником), а й горизонтальний — як стати експертом вищого рівня з відповідним зростанням доходу.

Крім того, система грейдингу дозволяє ефективно керувати соціальним пакетом. Додаткові бенефіти (навчання, страхування, корпоративні пільги) прив'язуються до рівня грейду, що стає додатковим стимулом для професійного розвитку працівників.

Попри очевидні переваги, перехід на грейдинг вимагає від компанії значних зусиль. Основна складність полягає у необхідності якісної комунікації з персоналом, щоб уникнути страху перед "нововведеннями". Також система потребує регулярного перегляду (раз на 1–2 роки), оскільки ринок праці змінюється, з'являються нові технології, а цінність певних професій може як зростати, так і падати.

Застосування грейдингу як основи системи стимулювання праці дозволяє підприємству розв'язати три ключові завдання: оптимізувати витрати на персонал, мінімізувати суб'єктивізм у виплатах та створити дієвий механізм утримання талановитих фахівців. Це перехід від адміністративного керування зарплатами до сучасного управління за результатами та цінністю.

О. М. КОРЕНЬ
канд. техн. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

А. Ю. КРИВОБОК
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ЛОГІСТИЧНОГО СЕКТОРУ)

Сучасне економічне середовище 2026 року характеризується перманентною невизначеністю (BANI-світ), наслідками воєнних дій та демографічною кризою, що докорінно змінює вимоги до управління людським капіталом. В таких умовах кадрові ризики перестають бути локальною проблемою HR-відділу і трансформуються в економічну категорію, яка безпосередньо впливає на фінансову безпеку та безперервність бізнесу. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переходу від реактивного управління персоналом до побудови системи "ешелонованої кадрової оборони", здатної забезпечити безперервність бізнесу (BCP).

На прикладі логістичного підприємства встановлено, що ігнорування безпекових факторів та воєнної дестабілізації призводить до критичної залежності операційної діяльності від мобілізаційних ризиків.

Проведений аналіз дозволив виявити високу плинність кадрів на рівні 19,6 %.

Кореляційний аналіз (r = 0,65) підтвердив пряму залежність плинності від зовнішніх безпекових та економічних чинників.

Використання інструментів PESTLE-аналізу та побудова Карти ризиків дозволили математично підтвердити пріоритетність загроз професійного вигорання та втрати кадрового ядра.

Для мінімізації ризиків та оптимізації витрат пропонується впровадження комплексної стратегії, що базується на технологічних та структурних інноваціях:

Впровадження HRM-системи (на прикладі PeopleForce) та систем DMS для цифровізації контролінгу.

Реалізація проєкту гендерної диверсифікації “She-Logistics”, що передбачає залучення жінок-водіїв для заміщення дефіцитних категорій персоналу.

Формування адаптивного соціально-психологічного клімату для підвищення резильєнтності (життєстійкості) колективу.

Запропонована модель управління є високоефективним інструментом збереження життєздатності компанії. Розрахунки підтверджують наступні показники: Бюджет впровадження проєкту становить близько 1 млн грн. Чистий приведений економічний ефект (NPV) за перший рік перевищує 2,5 млн грн. Рентабельність інвестицій (ROI) досягає 257 %. Термін окупності інвестицій становить приблизно 3,4 місяця. Загальний потенційний річний економічний ефект за рахунок уникнення збитків від простоїв та плинності оцінюється у 3,56 млн грн.

Перехід до стратегічного управління витратами на персонал через призму резильєнтності та інноваційної диверсифікації дозволяє логістичним підприємствам трансформувати кадрові ризики у фінансові можливості, забезпечуючи сталий розвиток у поствоєнний період.

О. М. КОРЕНЬ
канд. техн. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ “ВНЗ “МАУП”

О. В. КУДЕРСЬКИЙ
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ “ВНЗ “МАУП”

УПРАВЛІННЯ ДИСТАНЦІЙНИМ ТА ГІБРИДНИМ ПЕРСОНАЛОМ: ЕКОНОМІЧНИЙ ВИМІР ТА СТРАТЕГІЧНА АКТУАЛЬНІСТЬ

Глобальна трансформація ринку праці, що прискорилася в останні роки, призвела до остаточного утвердження парадигми “Work from Anywhere” (WFA). Для сучасного бізнесу перехід на дистанційні та гібридні моделі зайнятості перестав бути тимчасовим заходом реагування на кризи, перетворившись на фундаментальну стратегію виживання та розвитку в умовах високої невизначеності середовища.

Актуальність дослідження зумовлена безпрецедентними викликами, що постали перед українськими підприємствами в умовах воєнного стану та BANI-світу (Brittle — крихкий, Anxious — тривожний, Non-linear — нелінійний, Incomprehensible — незрозумілий):

Забезпечення безперервності бізнесу (BCP): Гібридна модель дозволяє зберігати операційну стійкість підприємства навіть за умов фізичного руйнування інфраструктури або релокації персоналу.

Подолання кадрового дефіциту: Дистанційна праця відкриває доступ до глобального ринку талантів, що є критично важливим в умовах мобілізаційних процесів та значного відтоку кваліфікованих кадрів за кордон.

Формування "ешелонованої кадрової оборони": Розподілені команди дозволяють диверсифікувати кадрові ризики та забезпечити гнучке маневрування трудовим потенціалом у критичних умовах.

Економічна актуальність теми базується на необхідності перегляду архітектури витрат підприємства. Традиційні офісоцентрічні моделі стають деструктивними через високі постійні витрати на утримання фізичної інфраструктури.

Оптимізація OPEX: Перехід до гібридного формату дозволяє суттєво скоротити адміністративні витрати та витрати на оренду офісних приміщень, перетворюючи "офісний метр у хмарний гігабайт".

Парадокс продуктивності: В умовах дистанційної роботи виникає гостра потреба у зміні методів контролю. Традиційний "візуальний нагляд" замінюється контролем за результатами (Output-based management), що вимагає впровадження нових KPI та інструментів People Analytics.

Інвестиційна привабливість: Впровадження інноваційних систем моніторингу демонструє високі показники окупності (ROI) та чистої приведеної вартості (NPV), що є переконуючим аргументом для інвестування в розвиток персоналу навіть у кризових умовах.

Висновок. Таким чином, управління дистанційним та гібридним персоналом є не лише технологічним викликом, а й стратегічною необхідністю для сучасного бізнесу. Обґрунтування актуальності цієї теми лежить у площині забезпечення **резильєнтності підприємства** — здатності не просто виживати, а ефективно розвиватися в умовах постійних шоків середовища. Розробка комплексної стратегії управління розподіленими командами дозволяє монетизувати гнучкість, підвищити стратегічну стійкість та сформувати нову культуру цифрової меритократії, де результат важить більше за факт присутності на робочому місці.

О. М. КОРЕНЬ
канд. техн. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

М. С. ПИРОГ
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ОБҐРУНТУВАННЯ АКТУАЛЬНОСТІ РОЗРОБКИ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АГРОПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Актуальність теми дослідження визначається комплексом екзогенних та ендогенних чинників, що сформували принципово нові умови функціонування аграрного сектору України у 2022–2026 рр. Необхідність розробки дієвого економічного механізму стратегічного управління персоналом зумовлена наступними аспектами:

Критична деформація ринку праці та дефіцит кадрового капіталу. Повномасштабна воєнна дестабілізація спричинила масовий відтік кваліфікованої робочої сили (за межі країни та до лав Сил оборони), що призвело до розриву кадрової наступності. Для агропідприємств Полтавського регіону це створило критичні ризики зриву виробничих циклів. Актуальність полягає у пошуку економічних важелів, здатних компенсувати ці втрати через підвищення інтенсивності праці та перенавчання персоналу.

Стратегічне значення агросектору для продовольчої безпеки. Агропромисловий комплекс виступає фундаментом національної економіки та глобальної продовольчої безпеки. В умовах війни управління персоналом перестає бути внутрішньокорпоративною функцією і стає інструментом гарантування стабільності держави. Будь-яка неефективність у кадровому менеджменті агропідприємств прямо загрожує економічній стійкості регіонів.

Необхідність переходу до парадигми HR-резильєнтності. Традиційні моделі управління, орієнтовані на мінімізацію витрат, виявилися неспроможними в умовах непередбачуваності. Виникає гостра потреба у формуванні резильєнтності (життєстійкості) як здатності кадрової системи до самовідновлення. Розробка економічного механізму, що підтримує таку стійкість, є науковою новацією, затребуваною практичним бізнесом.

Проблема інтеграції ВПО та репатріації фахівців. Актуальним завданням є не просто утримання працівників, а активна реінтеграція внутрішньо переміщених осіб та підготовка ґрунту для повернення талантів з-за кордо-

ну. Без економічно обґрунтованих програм “м’якої посадки” та житлових ініціатив (таких як проект “Shelter & Work”) агропідприємства не зможуть конкурувати за людський ресурс у повоєнний період.

Психосоціальний стан колективу як економічний чинник. Високий рівень емоційного виснаження та травматизації персоналу безпосередньо впливає на показники продуктивності та безпеки праці. Дослідження економічних наслідків професійного вигорання та розробка механізмів їх нівелювання є критично важливими для збереження працездатності колективів у тривалій перспективі.

Таким чином, розробка економічного механізму стратегічного управління персоналом агропідприємств є не просто актуальним науковим завданням, а життєвою необхідністю для забезпечення сталого розвитку аграрної галузі. Це фундамент, на якому будуватиметься повоєнна відбудова України та капіталізація її інтелектуального і трудового потенціалу.

О. М. КОРЕНЬ
канд. техн. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ “ВНЗ “МАУП”

О. О. СЄРИЙ
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ “ВНЗ “МАУП”

СТРАТЕГІЧНИЙ ВИМІР УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується безпрецедентним рівнем турбулентності. Поєднання глобальних викликів BANI-світу (крихкість, тривожність, нелінійність) із реаліями повномасштабної війни в Україні формує нову парадигму функціонування бізнесу. У цьому контексті персонал перестає бути лише ресурсом для досягнення цілей, а стає ключовим фактором вразливості підприємства.

Для підприємств логістичної сфери, які є критично важливою складовою інфраструктури країни, питання кадрової безпеки набувають екзистенційного значення. Мобілізаційні процеси, міграційний відтік населення, психологічне виснаження працівників та фізичні загрози на маршрутах трансформують класичні кадрові ризики у загрози зупинки бізнесу. Відтак, тема управління кадровими ризиками в умовах високої невизначеності є не просто актуальною, а критично необхідною для виживання вітчизняних підприємств.

Аналіз діяльності логістичних підприємств (на прикладі ТОВ "Логістик-Спектр ЮА") дозволив ідентифікувати ключову проблему сектору — структурну вразливість кадрового потенціалу. Традиційна гендерна структура персоналу в транспортній логістиці (де частка чоловіків серед водіїв сягає 100 %) в умовах воєнного стану створює фатальний ризик втрати операційної дієздатності через мобілізаційні заходи. Дослідження показало, що ігнорування безпекових факторів призводить до зростання плинності кадрів (до 20 % і вище) та зниження рентабельності бізнесу. Реактивні методи управління ("гасіння пожеж"), які домінували раніше, довели свою неефективність.

Для мінімізації зазначених загроз обґрунтовано необхідність переходу до **стратегії "ешелонованої кадрової оборони"**, яка базується на трьох рівнях:

1. **Адміністративно-правовий рівень:** Забезпечення процедур бронювання критичного персоналу та юридична чистота військового обліку.
2. **Структурний рівень:** Реалізація програм гендерної диверсифікації (проєкт "She-Logistics"), спрямованих на заміщення дефіцитних "чоловічих" вакансій жінками, що дозволяє знизити залежність від мобілізаційних ризиків.
3. **Технологічно-психологічний рівень:** Впровадження цифрових інструментів моніторингу (HRM-системи, DMS-системи контролю втоми водіїв) та програм психологічної підтримки для профілактики вигорання.

В умовах високої невизначеності інвестиції в систему кадрової безпеки є економічно виправданими. Розрахунки доводять, що впровадження проактивної системи управління ризиками дозволяє підприємству зберегти мільйонні активи за рахунок уникнення простоїв та аварійності ($ROI > 250$ %). Таким чином, управління кадровими ризиками сьогодні — це фундамент економічної стійкості та запорука повоєнного відновлення українського бізнесу.

О. М. КОРЕНЬ
канд. техн. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

Ф. В. УДОВИЧЕНКО
магістрант,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ HR-ПРОЦЕСІВ: СТРАТЕГІЧНИЙ ВИМІР ТА ЕКОНОМІЧНА ДЕТЕРМІНАЦІЯ

Актуальність теми. Стрімкий перехід до економіки знань докорінно змінює роль людського капіталу, перетворюючи його на ключовий чинник ка-

піталізації сучасного підприємства. В умовах 2026 року, що характеризується наслідками воєнного стану в Україні, масовими міграційними процесами та гострим дефіцитом кваліфікованих кадрів, розробка методів об'єктивної оцінки фінансової віддачі від вкладень у персонал стає критичним завданням. Традиційні підходи до управління кадрами поступаються місцем цифровим трансформаціям, де штучний інтелект виступає основним інструментом оптимізації та виживання бізнесу.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо переходу до комплексної цифрової трансформації HR-процесів із використанням ШІ для підвищення конкурентоспроможності ТОВ "ТЕХНО-ГРУП ІННОВАЦІЯ".

У роботі людський капітал розглядається як стратегічний інвестиційний актив, здатний генерувати інтелектуальну ренту. Для оцінки ефективності кадрових вкладень було проведено глибокий аналіз на базі ТОВ "ТЕХНО-ГРУП ІННОВАЦІЯ":

Кореляційний аналіз: Розрахований коефіцієнт кореляції (r = 0,76) підтвердив наявність сильного позитивного зв'язку між витратами на розвиток персоналу та зростанням продуктивності праці на підприємстві.

Діагностика "Skills Gap": В ході дослідження було ідентифікувано дефіцит компетенцій (Skills Gap), грошовий еквівалент якого становить 5,8 млн грн, що стало підґрунтям для розробки проєктних рішень.

Для ліквідації виявлених прогалин та підвищення ефективності HR-процесів запропоновано наступні інновації:

1. Програма "HUMAN EQUITY 2027": Комплексна система розвитку, що складається з 12 модулів, інтегрованих із технологіями штучного інтелекту.
2. Модуль "Smart-ROI Calculator": Спеціалізоване програмне рішення на базі моделі Дж. Філліпса для автоматизованого розрахунку повернення інвестицій.
3. Internal Skills Marketplace: Механізм створення внутрішнього ринку талантів для виявлення та капіталізації прихованих компетенцій співробітників за допомогою ШІ-алгоритмів.

Економічна ефективність та верифікація результатів.

Застосування запропонованої стратегії цифрової трансформації дозволяє досягти вражаючих фінансових показників протягом двох років реалізації проєкту:

Чистий приведений економічний ефект (NPV): 30,92 млн грн.

Рентабельність інвестицій (ROI): 311,2 %, при цьому індекс прибутковості (PI) становить 2,75.

Термін окупності: Інвестиції повністю повертаються протягом 7,4 місяці.

Проведене дослідження доводить, що інтеграція штучного інтелекту в HR-процеси забезпечує не лише технологічну перевагу, а й значний фінансовий приріст. Ключовим висновком є підтвердження "ефекту Тобіна": кожна 1 гривня, інвестована в розвиток людського капіталу через ШІ-інструменти, генерує понад 7 грн приросту ринкової вартості компанії. Це ро-

бить запропоновану модель “HUMAN EQUITY 2027” еталонною для підприємств, що прагнуть лідерства в умовах цифрової економіки 2026.

Р. Д. КОСЕНКО
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ “ВНЗ “МАУП”

ЗАСОБИ ЗАПОБІГАННЯ ТА УРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Розвиток України а також її інтеграція до європейського простору зумовлюють необхідність розвитку національного антикорупційного законодавства України відповідно до сучасних викликів. Відбувається оновлення понятійного апарату, забезпечується упровадження нових правових категорій, процедур та інструментів запобігання корупції, а також створені спеціалізовані антикорупційні інституції.

За таких умов постає потреба приведення внутрішніх локальних актів підприємств, установ та організацій, у тому числі закладів вищої освіти, у відповідність до чинних антикорупційних вимог.

Незважаючи на те, що на заклади вищої освіти (далі — ЗВО) здебільшого не поширюються вимоги статті 62 Закону України “Про запобігання корупції” [1], наявність і затвердження антикорупційної програми у ЗВО свідчить про впровадження відповідних процедур, формування антикорупційної культури та здійснення системної ідентифікації й оцінювання корупційних ризиків.

Одним із найбільш поширених ризиків у діяльності працівників ЗВО є виникнення конфлікту інтересів. Щодо керівників ЗВО, то, крім адміністративних повноважень із управління закладом, вони наділені дискреційними повноваженнями, що може створювати додаткові ризики. Одним із можливих шляхів мінімізації таких ризиків є обмеження дискреції у питаннях, які стосуються близьких осіб керівника, зокрема шляхом передання відповідних рішень на розгляд наглядової ради закладу вищої освіти [2, с. 254], яка утворюється відповідно до статті 37 Закону України “Про вищу освіту” [3].

Стосовно інших працівників ЗВО доцільно закріпити порядок врегулювання конфлікту інтересів у внутрішніх нормативних актах, розроблених на підставі чинного антикорупційного законодавства. Зокрема, може бути прийняте окреме положення про запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у діяльності працівників ЗВО. У такому документі варто визначити коло осіб, на яких він поширюється (керівник, його заступники, керівники структурних підрозділів, факультетів, інститутів, завідувачі кафедр, члени

приймальної комісії, уповноважені особи з питань запобігання та виявлення корупції тощо).

Крім того, у положенні, на нашу думку, доцільно:

– окреслити поняття та види конфлікту інтересів, його елементи;

– надати тлумачення таких категорій, як приватний інтерес, службові повноваження, суперечність між приватним інтересом і службовими обов'язками;

– визначити перелік позаслужбових відносин, що можуть зумовлювати виникнення приватного інтересу (сімейні, родинні, дружні та інші особисті зв'язки);

– навести типові ситуації, які свідчать про наявність або можливість виникнення приватного інтересу;

– встановити права та обов'язки осіб, на яких поширюється дія документа;

– визначити процедуру врегулювання конфлікту інтересів;– передбачити механізми зовнішнього та самостійного його врегулювання.

Розроблення такого положення має здійснюватися з урахуванням специфіки діяльності та принципу автономії закладу вищої освіти. Водночас для зниження ймовірності виникнення реального чи потенційного конфлікту інтересів уповноважена особа з питань запобігання та виявлення корупції повинна систематично організовувати семінари, вебінари та інші інформаційно-роз'яснювальні заходи для працівників. Під час таких заходів працівники можуть ознайомитися з вимогами антикорупційного законодавства та локальними актами ЗВО, а також долучитися до формування антикорупційної політики закладу, брати участь у громадському обговоренні проєктів внутрішніх документів, програм і процедур, надаючи власні пропозиції.

Отже, реальний або потенційний конфлікт інтересів у діяльності працівників закладів вищої освіти є корупційним ризиком, який підлягає виявленню та мінімізації. Ефективне запобігання цьому явищу можливе шляхом ухвалення внутрішніх антикорупційних нормативних актів, формування цілісної внутрішньої антикорупційної політики та належної діяльності уповноважених осіб, спрямованої на інформування, навчання працівників і розвиток культури доброчесності та нетерпимості до корупції.

Джерела

1. Закон України "Про запобігання корупції" від 14.10.2014 р. *Відомості Верховної Ради України*. № 1700-VII.
2. *Сергієнко А. С.* Урегулювання конфлікту інтересів у діяльності керівників закладів вищої освіти. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 3. С. 252–254.
3. Закон України "Про вищу освіту" від 01.07.2014 р. *Відомості Верховної Ради України*. № 1556-VII.

Науковий керівник: *А. С. Сергієнко, доктор філософії з професійної освіти*

Р. Д. КОСЕНКО
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ПРОБЛЕМАТИКА У ПРАВОЗАСТОСУВАННІ ОСОБИСТОЇ ПОРУКИ – ЯК ВИД ЗАПОБІЖНОГО ЗАХОДУ В КРИМІНАЛЬНОМУ ПРОВАДЖЕНІ

Особиста порука як запобіжний захід полягає в отриманні від осіб, яких слідчий суддя, суд уважає такими, що заслуговують на довіру, *письмового зобов'язання, у якому, по-перше, ці особи беруть на себе зобов'язання на першу вимогу органу досудового розслідування або суду забезпечити явку (доставити) підозрюваного або обвинуваченого, по-друге, вони поручаються за виконання підозрюваним, обвинуваченим покладених на нього обов'язків, викладених в ухвалі та передбачені ст. 194 КПК України* [3, с. 458].

Проблематика при ухваленні клопотання про обрання запобіжного заходу у виді особистої поруки у кримінальному провадженні, виникає саме через таке оціночне поняття як "*довіра*".

Згідно з ч. 1 ст. 180 КПК України поняття "*заслуговують на довіру*" (в разі кількох поручителів), не розкривається законодавцем, його суть розуміється лиш в межах загальновизнаних понять. Важливою вимогою, щодо поручителів: Поручителі повинні ***заслуговувати на довіру*** від слідчої судді, суду, а також мати ***можливість*** забезпечити виконання покладених на підозрюваним, обвинуваченим обов'язків, викладених в ухвалі.

Посилюється "довіра", а точніше ускладняється її розуміння у ч. 2 ст. 180 КПК України, через поєднання прикметника "особлива" до поняття "довіри", у випадку коли є ***один*** поручитель і його може бути "визнано достатньою" (тобто достатньою кількості однієї особи, щоб забезпечити виконання ухвали), лише в тому разі, коли ним є "особа, яка заслуговує на особливу довіру".

У абз. 2 п. 14 листа Вищого спеціалізованого суду України з розгляду цивільних і кримінальних справ від 04.04.2013 р. № 511-550/0/4-13 "Про деякі питання порядку застосування запобіжних заходів під час досудового розслідування та судового провадження відповідно до Кримінального процесуального кодексу України" наводять критерії за яких слідчий суддя, суд, може визначити поручителя, як саме таку особу, яка заслуговує на довіру через: нагородження особою державними нагородами, ці особи громадські (політичні) діячі та інші. З власного боку, цей підхід виглядає максимально спрощено та водночас ризиково через, таке собі визначення, як "довіра" — завдяки здобуткам, досягненням в певній сфері, статусу осіб (народного депутата) тощо, якщо розглядати ***як єдиний критерій***. Тобто іншими словами не можна гарантувати, що наприклад: умовний народний депутат, ручатиметься за підозрюваного, обвинуваченого, і ці двоє осіб, будуть виконувати ухвалу, що постановить слідчий суддя, суд, а не втечуть, та/або будуть в супереч ухвалі

спілкуватись з особами яких визначив слідчий суддя, суд такими, що (підозрюваний або обвинувачений) зобов'язаний утримуватись від спілкування ними, тощо.

Отже, по-перше, поняття довіра є суб'єктивне та оціночне і не розкрите законодавцем, по-друге від правильного тлумачення "довіра" і "особлива довіра" і буде залежати вирішення питання кількість поручителів під час обрання запобіжного заходу у виді особистої поруки.

Цілком слушно ставить питання щодо цього у своїй статті В. О. Рибалко, обираючи цей запобіжний захід і приймаючи рішення про те, що поручителів буде кілька, постає питання про те, чи повинна у слідчого судді, суду виникати ***віра*** у те, що кожен із них окремо ***здатен забезпечити*** виконання всіх обов'язків підозрюваного/ обвинуваченого, що покладаються на нього у зв'язку із застосуванням поруки? В юридичній літературі з цього приводу немає одностайності [4, с. 243].

Деякі дослідники стверджують, що правозастосовний орган повинен установити, які конкретно зобов'язання може взяти на себе кожен із поручителів, і реально забезпечити їх виконання. У письмовому зобов'язанні особистого поручителя потрібно вказати лише на ті зобов'язання, які він фактично може виконати. За такого розподілу обов'язків між поручителями їх відповідальність за неналежну поведінку матиме персональний характер [4, с. 243–244].

Інша ж точка зору (саме її поділяє сам автор статті В. О. Рибалко) зводиться до того, що поручитель бере на себе зобов'язання: 1) у призначений час з'являтися за викликом органів, що ведуть процес; 2) іншим шляхом не перешкоджати кримінальному провадженню. Закон не розділяє ці зобов'язання при особистій поруці. Не можна прийняти від однієї особи зобов'язання про явку, а від іншої Ч поруку про не перешкоджання провадженню у справі. Адже закон не розмежовує настання відповідальності поручителя за порушення підозрюваним чи обвинуваченим певної заборони такого запобіжного заходу [4, с. 244].

Особиста порука повинна застосовуватися лише за клопотанням поручителів чи з їхньої згоди (що свідчить про відносини взаємної довіри між ним і підозрюваним/обвинуваченим). А тому слідчий суддя, суд має право лише роз'яснити можливість особистої поруки зацікавленим особам, але не обирати такий запобіжний захід на власний розсуд, ґрунтуючись на довірі до певних осіб.

Джерела

1. Кримінальний процесуальний кодекс України 2012. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2013, № 9–10, № 11–12, № 13. Ст. 88 (із внесеними змінами згідно з Законом України № 4560-IX від 31.07.2025).
2. Лист Вищого спеціалізованого суду України з розгляду цивільних і кримінальних справ від 04.04.2013 р. № 511-550/0/4-13 "Про деякі питання порядку застосування запобіжних заходів під час досудового розслідування та судового провадження відповідно до Кримінального процесуального кодексу України [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://zakon4.rada. gov.ua/laws/show/v0511740-13.

3. Кримінальний процес : підручник / І. В. Басиста, Р. І. Благута, І. В. Гловюк та ін. ; за заг. ред. А. Я. Хитри, Р. М. Шехавцова. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. Ч. 1. 492 с.
4. *Рибалко В. О.* Оцінні поняття, використовувані при регламентації запобіжного заходу у вигляді особистої поруки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2015. № 4. С. 239–248.

Науковий керівник: *Я. В. Пащенко, старший викладач кафедри загальної педагогіки та права Придніпровського інституту ПрАТ "ВНЗ "МАУП"*

І. В. КОШМАН
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розвиток сучасної економіки відбувається під впливом масштабних технологічних змін, які суттєво трансформують умови функціонування підприємств. Посилення конкурентного тиску, зростання складності ринкових процесів і підвищення вимог до швидкості прийняття управлінських рішень актуалізують потребу у впровадженні нових інструментів управління. За таких умов цифрові технології набувають стратегічного значення та стають важливим чинником оновлення моделей господарської діяльності підприємств [1].

Цифрові технології охоплюють комплекс технічних і програмних рішень, спрямованих на вдосконалення процесів оброблення інформації, координації діяльності та управління ресурсами. Їх використання забезпечує підвищення точності управлінських рішень, скорочення часових витрат на виконання операцій і зменшення рівня інформаційної асиметрії, що позитивно впливає на результати діяльності підприємств [2].

Значний трансформаційний вплив цифрові технології здійснюють на систему управління бізнес-процесами. Інтеграція цифрових інструментів у внутрішні процеси сприяє підвищенню прозорості господарської діяльності, удосконаленню механізмів контролю та посиленню взаємодії між структурними підрозділами. Такий підхід дозволяє підвищити керованість процесів і забезпечити узгодженість стратегічних та операційних рішень [1].

Окремим напрямом трансформації виступають зміни в організаційній структурі підприємств. Використання цифрових рішень створює передумови для переходу до більш гнучких форм управління, скорочення управлінських рівнів і розширення автономії працівників. Унаслідок цього фор-

мується нова модель організації діяльності, орієнтована на інноваційність і швидке реагування на зміни ринкового середовища [3].

Цифрові технології також істотно впливають на процеси стратегічного планування та прийняття управлінських рішень. Завдяки можливості накопичення, систематизації та аналізу значних обсягів інформації керівництво підприємств отримує більш повну аналітичну базу для оцінювання ризиків і визначення перспектив розвитку. Такий підхід сприяє підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень і зниженню рівня управлінської невизначеності [2].

Важливим аспектом цифрової трансформації є зміна підходів до управління персоналом. Використання цифрових платформ у кадровій сфері дозволяє вдосконалити процеси підбору, оцінювання та розвитку працівників, а також підвищити продуктивність праці. Формування цифрових компетенцій персоналу розглядається як необхідна умова успішного функціонування підприємств у сучасних умовах [3].

Разом із тим ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від рівня системності впровадження цифрових рішень. Відсутність чітко визначеної стратегії цифрового розвитку, недостатній рівень підготовки персоналу або недооцінка організаційних змін можуть обмежувати потенційні переваги використання цифрових технологій [1].

Отже, цифрові технології відіграють визначальну роль у трансформації діяльності сучасних підприємств, впливаючи на управлінські, організаційні, кадрові та економічні процеси. Їх цілеспрямоване та системне використання створює передумови для підвищення ефективності функціонування підприємств, зміцнення конкурентних позицій і забезпечення сталого розвитку в умовах сучасної економіки.

Джерела

1. *Ілляшенко С. М.* Цифрові технології в системі управління розвитком підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 2. С. 28–36.
2. *Ковальчук С. В.* Цифрова трансформація підприємств в умовах розвитку інформаційної економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. С. 1–7.
3. *Савицька Н. Л.* Цифрові інновації як чинник підвищення ефективності діяльності підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 18. С. 44–49.

Науковий керівник: *О. М. Корень, кандидат технічних наук, доцент*

Р. О. КРАВЦОВ
аспірнат,
Університет імені Альфреда Нобеля

УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПРОЦЕСІВ

Впровадження концепції Industry 4.0 у вітчизняну промисловість вимагає перегляду традиційних підходів до управління операційною діяльністю. Цифрова трансформація через автоматизацію виробничих циклів стає головним механізмом забезпечення точності та ресурсоефективності в умовах обмежених енергетичних лімітів.

Ключовим етапом модернізації є перехід від аналогового обладнання до систем із числовим програмним керуванням (ЧПК). Це дозволяє не лише скоротити технологічний цикл, а й змінити якість управління витратами. Порівняльний аналіз технологічного рівня виробничої ділянки після впровадження цифрових рішень наведено у таблиці.

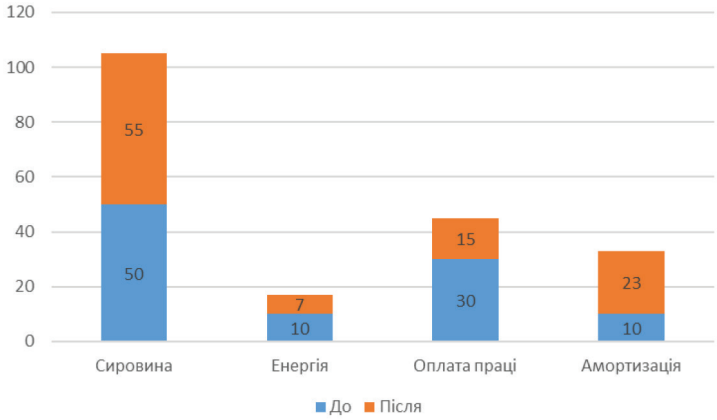
Оцінка технологічного рівня виробничої ділянки до та після цифрової трансформації

Показник технологічності	Аналогове обладнання	Цифрова система (ЧПК)	Зміна, %
Коефіцієнт автоматизації	0,15	0,85	+466 %
Точність позиціонування, мм	0,5	0,05	–90 %
Витрати енергії на од. продукції	1,2 кВт/год	0,8 кВт/год	–33 %
Питома вага оплати праці у собівартості	31,5 %	13,8 %	–56 %

Цифровізація призводить до фундаментальної зміни структури собівартості. Хоча частка амортизаційних відрахувань зростає через високу вартість програмно-керованого обладнання, загальний економічний ефект досягається за рахунок різкого зниження прямих витрат на оплату праці та енергоносії (див. рисунок).

Управління на основі цифрових даних (Data-driven management) забезпечує прозорість контролінгу та підвищує інноваційний потенціал підприємства на 40–45 %. Це дозволяє не лише адаптуватися до кризових умов, а й створити технологічну базу для конкуренції на міжнародних ринках у процесі повоєнної відбудови економіки України.

Таким чином, цифрова трансформація виробничої діяльності через впровадження систем ЧПК виступає не лише технологічним оновленням, а й



Трансформація структури операційних витрат підприємства внаслідок цифровізації технологічних процесів

стратегічним інструментом оптимізації моделі управління. Перехід до капіталомісткої, але високоточної структури витрат дозволяє стабілізувати собівартість продукції та забезпечити високу гнучкість менеджменту в умовах динамічних ринкових змін. Подальші дослідження мають бути спрямовані на інтеграцію цифрових потоків виробництва в єдину ERP-систему підприємства для досягнення максимального синергетичного ефекту.

Джерела

1. *Maware C., Parsley D. M. II.* Can Industry 4.0 Assist Lean Manufacturing in Attaining Sustainability over Time? Evidence from the US Organizations. *Фатхутдінов Р. А.Sustainability*. 2023. Vol. 15, no. 3. Art. 1962. DOI: 10.3390/su15031962.
2. *Rossini M., Costa F., Tortorella G. L., Portioli-Staudacher A.* The interrelation between Industry 4.0 and Lean Production: an empirical study on European manufacturers. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*. 2019. Vol. 102. P. 3963–3976. – DOI: 10.1007/s00170-019-03441-7.
3. *Taphasanoğlu S., Cesur M. Raşit, Cesur E.* A Precise Energy Consumption Model for Computer Numerical Control Machines: A Hybrid Approach. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, no. 23. Art. 10659. – DOI: 10.3390/su162310659.
4. *Андрушкевич Н. В., Фімяр С. В., Довгань В. В.* Управління витратами інноваційного підприємства в рамках системи контролінгу. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 1(10). С. 7–11. – DOI: 10.32782/2786-8141/2025-10-1. (дата звернення: 08.12.2025).
5. *Квашина Ю. А.* Концептуальні засади формування інноваційного потенціалу підприємства. *БізнесІнформ*. 2024. № 9. С. 294–302. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-9_0-pages-294_302.pdf (дата звернення: 08.12.2025).

Науковий керівник: *В. М. Вареник, кандидат економічних наук, доцент*

І. О. КРАВЦОВА
ст. викладач кафедри економічного проєктування та маркетингу,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ESG-ПОКАЗНИКИ ТА ДИНАМІЧНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ У ЦИФРОВІЙ ТОРГІВЛІ

У сучасній цифровій економіці маркетинг, що ґрунтується на використанні великих масивів даних та аналітичних платформ, стає важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств. Цифрові технології трансформують класичні елементи маркетингового комплексу, насамперед механізми ціноутворення. Однією з ключових інновацій є динамічне ціноутворення, яке дозволяє підприємствам коригувати ціни в режимі реального часу відповідно до змін попиту, поведінки споживачів і сприйнятої цінності товару. Це забезпечує не лише зростання обсягів продажів, а й підвищення ефективності управління доходами.

Динамічне ціноутворення – це практика оперативного коригування ціни на основі ринкових сигналів у режимі реального часу, яка дозволяє компаніям отримувати більший прибуток за рахунок своєчасної зміни ціни [1; 2].

Глобальні виклики сталого розвитку та стрімка цифровізація торгівлі формують новий дослідницький запит: як узгодити екологічну цінність продукту із гнучкими ціновими механізмами в онлайн-середовищі. Загалом, екологічно свідомі споживачі демонструють готовність платити (willingness to pay, WTP) більше за стійкі (наприклад, біо) продукти. Цей тренд підтверджується результатами багатьох досліджень [3–7] приблизно 66 % населення світу готове платити більше за екологічно чисті продукти, а серед жителів Європейських країн цей показник ще вищий (72 %).

Цифрові канали просування — маркетплейси, e-commerce платформи, мобільні застосунки — формують інформаційне середовище, у якому ESG-показники набувають прямої комерційної цінності. До таких показників можна віднести наступні [3]:

- сприйняті індивідуальні вигоди;
- вплив на навколишнє середовище;
- імітацію спостережуваної екологічної поведінки;
- сприйняту необхідність змінити споживчі звички для сприяння позитивним екологічним результатам;
- особисті цінності та етичні мотиви.

Це свідчить про те, що цифрові платформи не просто транслюють ціну — вони формують контекст її сприйняття через ESG-сигнали.

Саме це дозволяє розглядати ESG не лише як інструмент сталого розвитку, а і як фактор формування адаптивних цінових стратегій.

Таким чином, алгоритми динамічного персоналізованого ціноутворення на цифрових платформах можуть враховувати крім класичних параметрів, ще й екологічний профіль споживача (наприклад, наявність підписки на "зелені" продукти, попередні покупки сертифікованих товарів) та пропонувати диференційовану ціну відповідно до виявлених ESG-преференцій.

Варто відзначити, що перспективним напрямом подальших досліджень є аналіз взаємозв'язку між ESG-показниками та механізмами динамічного ціноутворення, які на даний момент переважно вивчаються окремо. Потребує уточнення, як саме ESG-характеристики компаній і продуктів можуть інтегруватися в алгоритми формування цін та впливати на сприйняття ціни споживачами і результати діяльності підприємств.

Джерела

1. *Окландер І. М.* Динамічне ціноутворення — прогресивна тенденція цифрового маркетингу. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. № 1(90). С. 37–43. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-1-5
2. *Кравцова І. О.* Маркетингове ціноутворення: інтерактивний навч. посіб. [Електронне видання] : вебсайт. Кременчук: Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП". https://sites.google.com/ki-maup.com.ua/pricing-kimaup/marketyngove-tsinoutvorennia
3. *Kopalle P. K.* et al. (2023). Dynamic pricing: Definition, implications for managers, and future research directions. *Journal of Retailing*. 99(4), 580–593. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2023.11.002
4. *Cascavilla, A., Caferra, R., Morone, A.* et al. Experimental evidence on consumers' willingness to pay in the sustainable fashion industry. Sci Rep 15, 38752 (2025). https://doi.org/10.1038/s41598-025-23008-9 European citizens towards the environment.
5. European Commission. Special Eurobarometer 365: Attitudes of (2011). https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/c138fd8e-d160-4218-bbd5-ecd-2e0305d29/language-en
6. *Choi, Y., Chen, K. J. & Marsh, T. L.* Consumer preference for bio-based batteries. J. Consumer Behav. 19, 382–396. https://doi.org/10.1002/cb.1827 (2020).
7. *Notaro, S. & Paletto, A.* Consumers' preferences, attitudes and willingness to pay for bio-textile in wood fibers. J. *Retailing Consumer Servics*. 2021. 58,.https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102304

І. О. КРАВЦОВА
ст. викладач кафедри економічного проєктування та маркетингу,
Придніпровський Інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

Д. В. МИХАЙЛЕНКО
здобувачка,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах глобального переходу до моделей сталого розвитку корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) дедалі частіше розглядається не як периферійна благодійна діяльність, а як повноцінна стратегічна функція менеджменту, інтегрована в систему корпоративного управління. Особливої актуальності це питання набуває для українських підприємств, які функціонують в умовах воєнного часу та одночасно мають орієнтуватися на виконання Глобальних цілей сталого розвитку (SDGs), приведені на рисунку.

Емпіричною базою дослідження слугували дев'ять суб'єктів господарювання різних галузей: ПАТ "Укртатнафта", ПрАТ "Кременчукм'ясо" (бренд Фарро), ПАТ "Крюківський вагонобудівний завод", школа іноземних мов Welcome&Study, ПрАТ "Кременчуцький міськмолокозавод", ПрАТ "Кременчуцька кондитерська фабрика "Рошен", ТОВ "Кохнівський хліб", компанія "Лукас" та ПрАТ "АвтоКрАЗ" [2–9].

Деякі компанії (наприклад, КрАЗ та ТОВ "Кохнівський хліб") не мають свого офіційного сайту, тому дослідження проводилося на підставі інформації з відкритих джерел, а ПрАТ "Кременчуцький міськмолокозавод" є частиною групи Danone.

Аналіз відповідності КСВ-активності досліджуваних підприємств сімнадцяти Глобальним цілям сталого розвитку виявив принципову управлінську

Глобальні цілі сталого розвитку ООН
Джерело: [1]

проблему: більшість організацій реалізують соціальні ініціативи реактивно, а не як елемент стратегічного планування. Найбільш охоплені Цілі 1 (“Подолання бідності”), 8 (“Гідна праця та економічне зростання”) та 17 (“Партнерства для цілей”) присутні у практиках практично всіх підприємств — проте переважно як побічний ефект операційної діяльності, а не як результат усвідомленого менеджменту КСВ.

З точки зору стратегічної функції управління, це означає, що підприємства не капіталізують свій соціальний вплив у системі корпоративного позиціонування.

Харчові підприємства міста — ПрАТ “Кременчукм’ясо”, ПрАТ “Кременчуцький міськмолокозавод”, ПрАТ “Кременчуцька кондитерська фабрика “Рошен”, ТОВ “Кохнівський хліб” — демонструють часткову реалізацію Цілі 2 (“Продовольча безпека”) через постачання продуктів на місцевий ринок. Однак відсутність програмного оформлення цієї діяльності свідчить про те, що менеджмент цих підприємств не інтегрує КСВ у свої стратегічні рішення, а отже — втрачає репутаційні та партнерські можливості.

Винятком, що підтверджує правило, є школа іноземних мов Welcome&Study — єдина організація у вибірці, де КСВ виступає не допоміжною, а ключовою управлінською функцією. Цілеспрямоване охоплення Цілей 3, 4, 10 та 11 через освітні програми, підтримку ВПО та розвиток громадського простору свідчить про наявність чіткої стратегії соціального впливу з визначеними цільовими групами та вимірюваними результатами. Це є прикладом того, яким має бути стратегічний підхід до КСВ в управлінні проєктами сталого розвитку.

Серйозним індикатором недостатності стратегічного менеджменту є повна відсутність ініціатив за Цілями 5 (“Гендерна рівність”), 6 (“Чиста вода і санітарія”), 14, 15 та 16. Жодне з досліджуваних підприємств не має ініціатив, пов’язаних з реацізацією цих цілей, що свідчить про системний розрив між глобальним порядком сталого розвитку та локальними практиками менеджменту.

Окремим управлінським кейсом є ПАТ “Укртатнафта”: декларовані благодійні партнерства не компенсують публічних претензій щодо екологічної відповідальності підприємства. Це класичний приклад “зеленого камуфляжу” (або “грінвошинг”) — підміни стратегічної КСВ точковими філантропічними акціями, що є управлінською помилкою, яка підриває довіру стейкхолдерів.

КСВ-практики підприємств Кременчука існують радше як набір розрізнених ініціатив, аніж як цілісна стратегічна функція менеджменту. Виняток становить ПрАТ “Кременчуцька кондитерська фабрика “Рошен”, де інтеграція міжнародних стандартів якості (ISO/IFS) у виробничий менеджмент є свідченням системного підходу до відповідальності.

Для переходу КСВ від допоміжного до стратегічного рівня управління підприємствам необхідне цілеспрямоване картування SDGs у розрізі власної діяльності, встановлення вимірюваних КСВ-показників та їх включення до стратегічних планів розвитку.

Джерела

1. Цілі сталого розвитку ООН та екологічне маркування “Зелений журавлик”. *GREEN MIND*: вебсайт. https://www.greenmind.com.ua/novyny/tsili-stalogo-rozvitku-oon-ta-ekologichne-markuvannya-zelenij-zhuravlik.html
2. Офіційний сайт ПАТ “Укртатнафта”. https://www.ukrnafta.com/
3. Офіційний сайт ПрАТ “Кременчукм’ясо” (бренд Фарро). https://farro.org.ua/
4. Офіційний сайт ПАТ “Крюківський вагонобудівний завод”. https://kvsz.com/index.php/ua/
5. Офіційний сайт Школи іноземних мов Welcome&Study. https://welcomeandstudy.com/
6. Офіційний сайт ПрАТ “Кременчуцький міськмолокозавод” (підрозділ Danone) . https://danone.ua/#danone
7. Офіційний сайт ПрАТ “Кременчуцька кондитерська фабрика “Рошен”. https://www.roshen.com/ua/ua/pro-roshen/fabryky-i-zavody/prat-kremenchucka-kondyters-ka-fabryka-roshen
8. Офіційний сайт компанія “Лукас”. https://lukas.ua/
9. Кременчуцький автомобільний завод. *Вікіпедія*: вебсайт. https://lnk.ua/94yR1LGeM

І. О. КРАВЦОВА
ст. викладач кафедри економічного проєктування та маркетингу,
Придніпровський Інститут ПрАТ “ВНЗ “МАУП”

К. А. ЧУМАК
здобувачка,
Придніпровський інститут ПрАТ “ВНЗ “МАУП”

РОЛЬ КЛАСИЧНИХ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ESG-ПРОЄКТАМИ

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується зростаючим тиском на організації щодо відповідальної ділової практики. ESG-концепція — що охоплює екологічний (Environmental), соціальний (Social) та управлінський (Governance) виміри діяльності — трансформується з добровільного стандарту на обов'язкову умову доступу до капіталу, партнерств і ринків. У цьому контексті актуалізується питання: яким чином класичний апарат менеджменту здатний забезпечити ефективне управління проєктами, орієнтованими на досягнення ESG-цілей?

Концепція управління, розроблена Анрі Файолем на початку XX століття, заклала фундаментальні засади сучасного менеджменту. Виокремлені

ним п'ять функцій — планування, організація, командування, координація та контроль (див. рисунок) — зберігають методологічну цінність і в умовах сучасних управлінських викликів.

Одним із таких викликів є інтеграція ESG-принципів у проєктну діяльність організацій. Для інвесторів, партнерів і регуляторів дотримання ESG-стандартів стає обов'язковою умовою співпраці. Проте самого лише проголошення ESG-цілей недостатньо — їх потрібно вбудувати в реальні управлінські процеси конкретного проєкту. Саме тут і стають актуальними функції менеджменту Файоля.

Планування в ESG-проєкті — це не просто складання графіку робіт і бюджету. Цей процес вимагає аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, врахування ризиків та можливостей, а також формулювання плану дій [2]. Це насамперед визначення цілей, що враховують екологічні та соціальні зобов'язання поряд із фінансовими результатами. На цьому етапі важливо одразу окреслити ключові показники сталого розвитку — наприклад, скорочення викидів CO_2 чи частку місцевих постачальників [3] — і погодити їх із визнаними міжнародними стандартами, такими як Цілі сталого розвитку ООН або Паризька кліматична угода.

Організація передбачає, що хтось у команді має реально відповідати за ESG-напрям. Недостатньо записати красиві цілі в проєктний статут — потрібна людина або робоча група, яка щодня стежить за їх виконанням, взаємодіє із зацікавленими сторонами та звітує про прогрес. Без чіткого розподілу відповідальності ESG-зобов'язання так і залишаться на папері.

Командування у сучасному розумінні — це лідерство. Керівник ESG-проєкту має не просто роздавати завдання, а формувати в команді спільне розуміння того, навіщо вони роблять те, що роблять. Коли люди бачать сенс своєї роботи у ширшому — суспільному чи екологічному — контексті, їхня залученість і відповідальність суттєво зростають.

Координація особливо важлива в ESG-проєктах, бо вони за своєю природою є міжфункціональними. Досягти екологічних або соціальних результатів неможливо зусиллями лише одного відділу — потрібна злагоджена робота фінансистів, юристів, операційних менеджерів і фахівців із комунікацій. Крім того, проєктні рішення мають узгоджуватися із загальною ESG-стратегією організації.

Функції менеджменту А.Файоля
Джерело: [1]

Контроль в ESG-вимірі виходить за межі звичного моніторингу бюджету і термінів. Ерфан В. Й. та інші [4] розуміють контроль як: систему підходів, спостережень і перевірки; процесу збереження активів; функція менеджменту; сукупність правил і заходів; комплекс контрольних превентивних дій. Менеджер проєкту має регулярно перевіряти, чи досягаються нефінансові показники: який вуглецевий слід залишає проєкт, чи дотримуються етичні стандарти в ланцюгу постачання, який реальний соціальний вплив на місцеві громади. Для цього використовують міжнародні фреймворки звітності.

Таким чином, класичні функції менеджменту не лише не втрачають актуальності в епоху ESG-трансформації, а й демонструють новий потенціал. Їх системна адаптація до логіки сталого розвитку формує цілісну управлінську модель, здатну забезпечити досягнення ESG-цілей на рівні проєкту.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну верифікацію цієї моделі в галузевому розрізі.

Джерела

1. *Кравцова І. О.* Теорія і організація управління: інтерактивний навчальний посібник: вебсайт. Кременчук: Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП". Дата публікації: 29.06.2024. https://sites.google.com/ki-maup.com.ua/organizacija-upravlinnia/Syllabus
2. *Янковська А. А.* Функції менеджменту та їх значенняу сучасній системі управління. XXII Проблеми та перспективи розвитку національної економіки в умовах глобалізації : *зб. наук. тез за матеріалами XXII Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції молодих учених та студентів*, 20 березня 2024 р., м. Острог / ред. кол. : Л. В. Козак, Н. П. Топішко та ін. Острог : Вид-во Нац. ун-ту "Острозька академія", 2024. 196 с. С. 184–186. https://lnk.ua/b4AW15RVQ
3. ESG-рейтинги і як вони працюють. PwC у Казахстані: вебсайт. https://lnk.ua/1V9o9mR4g
4. *Ерфан В. Й., Ваш М. М., Сухолов Е. А.* Контроль як функція менеджменту. *Науковий вісник ужгородського інституту. Серія "Економіка".* 2023. № 1(61). С. DOI: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1(61).86-90

О. Ф. КРИШАН

канд. екон. наук, доцент кафедри Інформаційних технологій, Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ПОБУДОВА ІНДИВІДУАЛЬНИХ ОСВІТНІХ ТРАЄКТОРІЙ МАЙБУТНІХ ІНЖЕНЕРІВ ПЗ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ПРОФЕСІЙНИХ СТАНДАРТІВ ТА РИНКОВИХ МЕТРИК

Традиційна вища освіта в галузі інженерії програмного забезпечення (SE – Software Engineering) тривалий час базувалася на лінійних навчальних

планах, де послідовність дисциплін була жорстко регламентована на роки вперед. Проте експоненціальне зростання кількості технологічних стеків та стрімка зміна ринкових запитів призвели до того, що універсальний навчальний план перестає задовольняти потреби індустрії. У сучасному освітньому просторі виникає нагальна потреба в інструментах, які дозволять динамічно адаптувати контент під запити конкретного здобувача та потенційного роботодавця.

Актуальність теми зумовлена необхідністю переходу до індивідуальних освітніх траєкторій (ІОТ), які дозволяють студенту адаптувати своє навчання під конкретну роль (DevOps, Data Engineer, Frontend Architect тощо), зберігаючи при цьому фундаментальну університетську базу. Важливість цього підходу підтверджується критичним розривом між академічними циклами та життєвим циклом технологій, що вимагає від ЗВО перегляду ролі студента як активного суб'єкта формування власної освітньої програми.

Для того, щоб індивідуальна траєкторія була валідною, вона має спиратися на визнані міжнародні фреймворки компетенцій. Основним інструментом аналізу в нашій доповіді пропонується обрати SFIA (Skills Framework for the Information Age).

У дослідженні використано методи:

- Рівневого моделювання: SFIA дозволяє чітко розмежувати відповідальність та навички студента від 1-го рівня (Assist) до 3–4-го рівнів (Apply/Enable), що відповідає кваліфікації Junior/Middle інженера.
- Матриця компетенцій: Замість абстрактних назв дисциплін ми пропонуємо використовувати опис конкретних професійних навичок (наприклад, "System Integration", "Software Design", "Data Modelling"), які можуть бути реалізовані через різні вибіркові курси.

Освіта не може існувати у вакуумі від ринку праці. Для формування актуальної траєкторії необхідно інтегрувати в освітній процес механізми Data-Driven Curriculum:

Аналіз вакансій (Job Market Mining): Використання API платформ з працевлаштування (LinkedIn, Dou, Glassdoor) для автоматизованого збору актуальних вимог до стеків технологій.

Прогноз популярності технологій: Моніторинг індексів TIOBE, Stack Overflow Survey та аналітики Gartner для виключення з індивідуальних планів технологій, що занепадають.

Зворотний зв'язок від стейкголдерів: Регулярне анкетування ІТ-компаній-партнерів щодо дефіцитних навичок у випускників.

Запропонована модель ІОТ базується на розподілі навчального контенту на три блоки:

- Core Block (Фундаментальний): Математика, алгоритми, структури даних, ООП. Це незмінна частина, яка забезпечує базу для будь-якої спеціалізації.
- Specialization Tracks (Треки спеціалізації): Набір взаємопов'язаних дисциплін (наприклад, "Cloud Computing" + "Infrastructure as Code" для DevOps-траєкторії).

- Adaptive Electives (Адаптивні курси): Короткострокові курси (мікрокредити), що можуть змінюватися щороку відповідно до появи нових бібліотек чи фреймворків.

Перехід до індивідуалізації змінює роль викладача. Він трансформується з ретранслятора знань у академічного ментора та архітектора траєкторії.

Діагностика: Оцінка вхідного рівня студента та його професійних схильностей.

Навігація: Допомога у виборі дисциплін, що найкраще корелюють з обраною кар'єрною метою.

Валідація неформальної освіти: Механізми перезарахування сертифікатів від Coursera, edX або результатів проходження виробничих стажувань.

При реалізації IOT виникають певні труднощі:

Адміністративна складність: Формування розкладу для сотень студентів з унікальними наборами дисциплін вимагає потужних систем автоматизації (ERP для ВНЗ).

Фрагментація знань: Ризик того, що студент обере лише "легкі" курси, оминувши складні фундаментальні теми.

Ресурсне забезпечення: Необхідність залучення практиків з індустрії для викладання вузькоспеціалізованих адаптивних курсів.

Побудова індивідуальних освітніх траєкторій на основі стандартів SFIA та ринкових метрик дозволяє подолати розрив між академічною освітою та вимогами ІТ-ринку. Така модель підвищує мотивацію студентів, оскільки вони бачать прямий зв'язок між обраним курсом та майбутньою кар'єрою. Для вищої школи це шлях до підвищення конкурентоспроможності випускників та зміцнення партнерства з бізнесом.

О. Ф. КРИШАН
канд. екон. наук, доцент кафедри Інформаційних технологій

Я. Е. ВЕЛИКОТРАВ
бакалавр,
спеціальність: 121 Інженерія програмного забезпечення,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ІНТЕГРАЦІЯ LARGE LANGUAGE MODELS (LLM) У ЦИКЛ CI/CD ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ ТА ГЕНЕРАЦІЇ ТЕСТУВАЛЬНИХ СЦЕНАРІЇВ

Сучасна інженерія програмного забезпечення характеризується стрімким скороченням циклу розробки (Time-to-Market). Методологія DevOps та процеси Continuous Integration / Continuous Delivery (CI/CD) стали стандартом,

проте етап контролю якості (QA) та рецензування коду (Code Review) часто залишається "вузьким місцем", що потребує значних часових ресурсів кваліфікованих фахівців.

Поява великих мовних моделей (LLM), таких як GPT-4, Claude 3 та спеціалізованих моделей на кшталт CodeLlama, відкриває нові можливості для інтелектуальної автоматизації цих процесів. Метою даної роботи є аналіз методів інтеграції LLM у конвеєр CI/CD для автоматичного виявлення логічних помилок, генерації unit-тестів та перевірки відповідності коду архітектурним стандартам.

Традиційний CI/CD конвеєр включає етапи збірки, статичного аналізу (linters) та автоматизованого тестування. Інтеграція LLM пропонує додавання нового "когнітивного" рівня, який працює між етапами статичного аналізу та ручного Code Review.

Основні точки інтеграції:

Pre-commit hook: Перевірка семантичної коректності повідомлень до комітів та базовий аналіз безпеки локально.

Pull Request Analysis: Автоматична генерація опису змін та попередня оцінка впливу на існуючу кодову базу.

Automated Test Generation: Створення тестів на основі аналізу доданого функціоналу.

Security Scanning: Пошук складних вразливостей (наприклад, логічних прорахунків у системі прав доступу), які не фіксуються звичайними статичними аналізаторами.

Однією з найбільш трудомістких задач для розробника є написання unit-тестів. Використання LLM дозволяє реалізувати підхід Just-in-Time Testing.

Процес працює наступним чином:

- Модель аналізує абстрактне синтаксичне дерево (AST) нової функції.
- Визначаються граничні умови (edge cases) та можливі виняткові ситуації (exceptions).
- LLM генерує тестові набори (наприклад, на Jest, JUnit або PyTest), які інтегруються в загальний тестовий прогін.

На відміну від традиційних генераторів тестів на основі шаблонів, LLM здатна розуміти контекст бізнес-логіки, що дозволяє створювати тести не лише для "happy path", а й для складних сценаріїв взаємодії компонентів.

Ручне рецензування коду займає до 20–30 % робочого часу Senior-розробників. Автоматизація цього процесу за допомогою LLM дозволяє:

- Виявляти "Code Smells": Знаходити місця, де порушуються принципи SOLID, DRY або KISS.
- Контролювати відповідність стайлгайдам: Перевірка іменування змінних та структури файлів згідно з внутрішніми стандартами компанії.
- Прогнозувати побічні ефекти: Оцінка того, як зміни в одному модулі можуть вплинути на продуктивність інших частин системи.

Незважаючи на значні переваги, інтеграція LLM у CI/CD супроводжується низкою критичних викликів:

- Галюцинації моделей: Ризик генерації тестувального коду, який виглядає правильним, але не працює або створює хибнопозитивні результати.
- Безпека даних (Data Leakage): Передача конфіденційного коду на сервери сторонніх провайдерів (наприклад, OpenAI) може суперечити політиці безпеки компанії. Рішенням є використання локальних LLM (Self-hosted) на базі архітектури Llama.
- Вартість інфраструктури: Обробка кожного Pull Request за допомогою потужної моделі потребує значних обчислювальних ресурсів або високих витрат на API.

Для вимірювання успішності інтеграції LLM у цикл розробки пропонується використовувати наступні метрики:

- MTTR (Mean Time to Repair): Час від виявлення помилки ШІ до її виправлення розробником.
- PR Lead Time: Загальний час знаходження коду на стадії перевірки.
- Defect Escape Rate: Кількість багів, що потрапили у production після впровадження AI-контролю порівняно з попереднім періодом.

Інтеграція LLM у цикли CI/CD не є заміною людського інтелекту, а виступає потужним інструментом "підсилення" (Augmented Engineering). Це дозволяє звільнити розробників від рутинних задач, підвищити стабільність програмних систем та мінімізувати вплив людського фактору на ранніх етапах тестування. Майбутній розвиток цього напрямку полягає у створенні спеціалізованих "вузьких" моделей, навчених виключно на специфічних стеках технологій конкретних проєктів.

О. Ф. КРИШАН
канд. екон. наук, доцент кафедри Інформаційних технологій

А. А. СЕМЕРГІЙ
бакалавр,
спеціальність: 121 Інженерія програмного забезпечення,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ АРХІТЕКТУРНИХ ПАТЕРНІВ У МІКРОСЕРВІСНИХ СИСТЕМАХ: SERVERLESS VS. CONTAINERS

Сучасна інженерія програмного забезпечення характеризується переходом від монолітних архітектур до розподілених мікросервісних систем. Основним викликом для архітектора сьогодні є вибір середовища виконання та способу масштабування компонентів. Два домінуючі підходи — контейнеризація (на

базі Docker та Kubernetes) та безсерверні обчислення (Serverless, наприклад AWS Lambda або Google Cloud Functions) — пропонують принципово різні моделі управління ресурсами, витратами та розробкою.

Контейнеризація базується на віртуалізації на рівні операційної системи. Кожен мікросервіс упаковується разом із залежностями в образ, який працює ідентично у будь-якому середовищі. Це надає розробнику повний контроль над оточенням, конфігурацією мережі та системними бібліотеками.

Serverless-архітектура (або Function-as-a-Service, FaaS) — це наступний рівень абстракції, де розробник фокусується виключно на бізнес-логіці (коді функції), а вся інфраструктура, включаючи масштабування та виділення ресурсів, повністю делегується хмарному провайдеру.

Для об'єктивної оцінки обох підходів необхідно розглянути наступні параметри:

Операційні витрати (Operational Overhead):

Containers: Вимагають налаштування та підтримки оркестратора (Kubernetes). Це передбачає моніторинг вузлів, оновлення безпеки ОС та керування кластером.

Serverless: "Нульове" адміністрування. Провайдер бере на себе патчинг та масштабування.

Модель масштабування:

Containers: Масштабування відбувається відносно повільно (секунди або хвилини) через необхідність запуску нових екземплярів образів та прогріву вузлів.

Serverless: Миттєве масштабування у відповідь на кожен вхідний запит. Проте існує проблема "холодного старту" (Cold Start) — затримки при першому виклику функції після періоду інактивації.

Економічна ефективність (Cost Model):

Containers: Оплата за зарезервовані ресурси (CPU/RAM), незалежно від реального навантаження. Вигідно для стабільного, передбачуваного трафіку.

Serverless: Модель "Pay-per-execution". Оплата лише за час роботи коду та кількість запитів. Вигідно для нерівномірного навантаження або рідкісних подій.

Одним із головних обмежень Serverless є Stateless nature (відсутність стану). Функції не зберігають дані між викликами, що вимагає використання зовнішніх баз даних або кешів (Redis), що може створювати додаткові затримки. Також існують ліміти на час виконання (зазвичай до 15 хвилин) та обсяг пам'яті.

Контейнери, навпаки, дозволяють реалізовувати Stateful сервіси, складні обчислювальні процеси та тривалі фонові завдання без ризику примусового завершення процесу провайдером.

При виборі Serverless розробник стає "заручником" екосистеми провайдера. Код, написаний для AWS Lambda, важко перенести на Azure Functions через відмінності в API та інтегрованих сервісах (тригери, черги запитів). Контейнери ж забезпечують високий рівень портативності: Docker-образ працює однаково на будь-якій хмарі або локальному сервері.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати наступні висновки:

Обирайте Serverless, якщо ви створюєте MVP, обробляєте подієво-орієнтовані задачі (наприклад, обробка завантажених фото, надсилання email) або маєте систему з різкими піками навантаження та тривалими періодами простою.

Обирайте Containers (Kubernetes), якщо проект має складну архітектуру, вимагає високої продуктивності з мінімальними затримками, потребує специфічних налаштувань ядра ОС або має стабільно високе навантаження, де оренда фіксованих потужностей буде дешевшою за оплату кожного запиту.

Сучасна інженерія програмного забезпечення не вимагає виключного вибору одного підходу. Найбільш ефективним стає гібридний підхід, де критично важливі компоненти зі стабільним навантаженням працюють у контейнерах, а допоміжні функції та інтеграційні шари реалізовані через Serverless. Це дозволяє оптимізувати витрати та забезпечити гнучкість системи.

О. О. КРОХАЛЬОВ
здобувач,
ТОВ "Технічний університет "Метінвестполітехніка"

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА BIG DATA ЯК ІНСТРУМЕНТИ ОПТИМІЗАЦІЇ МЕТАЛУРГІЙНОГО ВИРОБНИЦТВА

У сучасних умовах розвитку промисловості металургійні підприємства змушені працювати в середовищі жорсткої конкуренції, високих енергетичних витрат та посилених екологічних стандартів. Вказане обумовлює необхідність переходу від традиційних методів управління до цифрових моделей виробництва, що базуються на технологіях обробки великих даних та штучного інтелекту. Такий підхід відповідає концепції четвертої промислової революції, яка передбачає інтеграцію фізичних процесів із цифровими системами управління [1].

Металургійне виробництво відзначається складністю та багатофакторністю технологічних операцій. Під час виплавки сталі, вторинної обробки металу й прокатки постійно фіксується значна кількість показників — температурні режими, склад шихти, тиск, швидкість прокатки, параметри охолодження та споживання енергоресурсів. Сукупність цих даних формує великі інформаційні масиви, що потребують сучасних аналітичних інструментів. Технології Big Data забезпечують можливість систематизувати, зберігати та аналізувати такі обсяги інформації з високою швидкістю та точністю [1].

Наступним логічним етапом є використання алгоритмів машинного навчання для інтерпретації зібраних даних. Штучний інтелект дозволяє встановлювати приховані взаємозв'язки між параметрами технологічного про-

цесу та характеристиками готової продукції. Завдяки цьому з'являється можливість оперативно коригувати режими роботи обладнання та досягати стабільних показників якості. Таким чином, цифрова аналітика стає не лише допоміжним інструментом, а повноцінною складовою системи управління виробництвом.

Особливої уваги заслуговує застосування предиктивних моделей. Аналіз історичних даних дає змогу прогнозувати потенційні відмови агрегатів і визначати критичні відхилення параметрів ще до виникнення аварійної ситуації. Такий підхід дозволяє планувати профілактичні ремонти, зменшувати кількість незапланованих простоїв і підвищувати загальну ефективність використання обладнання. Отже, впровадження ШІ сприяє не лише оптимізації технології, а й підвищенню надійності виробничої системи [1].

Водночас інтелектуальні алгоритми можуть застосовуватися для підвищення якості металопродукції. Обробка даних у реальному часі дає змогу автоматично регулювати параметри плавки та прокатки відповідно до заданих стандартів. У результаті зменшується кількість дефектів, підвищується однорідність структури металу та забезпечується стабільність механічних властивостей. Це позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках [2].

Не менш значущим є економічний та екологічний ефект від використання цифрових технологій. Металургія належить до найбільш енергоємних галузей, тому оптимізація режимів роботи печей і допоміжного обладнання дозволяє суттєво скоротити витрати електроенергії та палива. Крім того, раціональне управління процесами сприяє зниженню викидів шкідливих речовин та зменшенню негативного впливу на довкілля. Таким чином, застосування Big Data та ШІ відповідає принципам сталого розвитку промисловості [1].

Разом із тим цифрова модернізація потребує комплексного підходу. Ефективне впровадження інтелектуальних систем можливе лише за умови інтеграції інформаційних платформ, забезпечення кібербезпеки та підготовки кваліфікованих кадрів. Формування цифрової культури на підприємстві є важливою складовою успішної трансформації виробничого середовища.

Отже, використання технологій штучного інтелекту та Big Data у металургії є перспективним і стратегічно обґрунтованим напрямом розвитку галузі. Їх застосування забезпечує підвищення якості продукції, скорочення витрат, зниження ризиків і покращення екологічних показників. У подальшому ці інструменти стануть основою створення повністю інтегрованих цифрових металургійних підприємств нового покоління.

Джерела

1. *Юрчак О.* 5 років Індустрії 4.0 – де Україна? *Investgazeta*: вебсайт. URL: https://investgazeta.ua/blogs/5-rokiv-industriji-4-0-de-ukrajina.
2. *Ендрю Зорик*. Як штучний інтелект застосовують у металургії. URL: https://gmk.center/ua/opinion/yak-shtuchnij-intelekt-zastosovujut-u-metalurgii/

Науковий керівник: *В. Г. Полупан, викладач*

В. І. КУКЛІН
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ У СОЦІАЛЬНІЙ РОБОТІ: МОЖЛИВОСТІ ОНЛАЙН-КОНСУЛЬТУВАННЯ ТА ДИСТАНЦІЙНОГО СУПРОВОДУ КЛІЄНТІВ

Цифровізація суспільства суттєво трансформує систему надання соціальних послуг, розширюючи інструментарій фахівців соціальної роботи та змінюючи формат взаємодії з клієнтами. Особливої актуальності використання онлайн-інструментів набуло в умовах воєнних подій, внутрішньої міграції населення та обмеженого фізичного доступу до соціальних установ. За таких обставин дистанційне консультування та супровід стають не лише альтернативою традиційним формам роботи, а й необхідною складовою забезпечення безперервності соціальної підтримки.

Перехід до онлайн-форматів змінює характер професійної діяльності соціального працівника. Використання відеозв'язку, месенджерів, електронних платформ і цифрових реєстрів дозволяє оперативно реагувати на запити клієнтів, координувати міжвідомчу взаємодію та здійснювати моніторинг соціального стану вразливих груп населення. Водночас цифрове середовище висуває нові вимоги до професійної компетентності фахівця, зокрема щодо володіння цифровою грамотністю, етичними стандартами онлайн-комунікації та захисту персональних даних. Онлайн-консультування має низку переваг, що пов'язані з доступністю та гнучкістю надання допомоги. Дистанційний формат дозволяє охопити клієнтів із віддалених регіонів, осіб з інвалідністю або тих, хто перебуває за кордоном. Крім того, в окремих випадках онлайн-спілкування сприяє зниженню психологічних бар'єрів та підвищенню відкритості клієнтів. Дослідження у сфері соціальної політики та цифрових сервісів в Україні свідчать про поступове зростання довіри населення до електронних форм взаємодії з державними та соціальними інституціями [1]. Разом із тим дистанційний супровід має певні обмеження, що потребують врахування у практиці соціальної роботи. Відсутність безпосереднього контакту може ускладнювати встановлення довірливих стосунків та своєчасне виявлення емоційних реакцій клієнта. Технічні збої, нестабільний доступ до інтернету або низький рівень цифрової грамотності клієнтів також можуть знижувати ефективність взаємодії. Таким чином, цифрові інструменти не замінюють повністю традиційні форми роботи, а доповнюють їх, створюючи гібридну модель соціального супроводу.

Важливим аспектом використання онлайн-інструментів є дотримання принципів конфіденційності та етичності. Обробка персональних даних клієнтів у цифровому середовищі потребує особливої уваги до захисту інформації та відповідності нормативним вимогам. Міністерство соціальної полі-

тики України акцентує на необхідності впровадження безпечних цифрових сервісів та удосконалення механізмів електронного документообігу у сфері соціального захисту [2]. Слід зауважити, що У сучасних умовах зміст професійної відповідальності соціального працівника розширюється за рахунок володіння цифровими компетентностями та вміння критично аналізувати потенційні загрози, пов'язані з використанням електронних форм взаємодії. У цьому контексті професійна відповідальність соціального працівника доповнюється технічною грамотністю та здатністю оцінювати ризики цифрової взаємодії. Окремого значення набуває питання ефективності дистанційного супроводу клієнтів у кризових ситуаціях. Онлайн-формат може забезпечити оперативну психологічну підтримку, інформаційне консультування та координацію допомоги, проте в складних випадках потребує поєднання з очною роботою та міждисциплінарною взаємодією. Розвиток електронних платформ для надання соціальних послуг сприяє систематизації інформації та підвищенню прозорості процесів соціального захисту [2]. У ширшому соціальному вимірі цифрові інструменти формують нову модель взаємодії між соціальними інституціями та громадянами. Вони створюють передумови для підвищення доступності послуг, оптимізації адміністративних процедур та посилення клієнтоорієнтованості соціальної роботи. Водночас цифровізація потребує комплексного підходу, що поєднує технічні інновації, нормативне забезпечення та розвиток професійних компетентностей фахівців.

Отже, цифрові інструменти у соціальній роботі відкривають значні можливості для розширення доступу до послуг та підвищення оперативності допомоги. Разом із тим їх ефективне використання можливе лише за умови дотримання етичних стандартів, забезпечення захисту даних та поєднання дистанційних і традиційних форм супроводу. У сучасних умовах цифровізація соціальної роботи виступає важливим чинником підвищення її адаптивності та стійкості до суспільних викликів.

Джерела

1. *Кравченко О. О.* Цифрові технології у практиці соціальної роботи: можливості та обмеження дистанційного супроводу клієнтів. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. 2021. № 3. С. 78–85.
2. *Кузьменко О. В.* Онлайн-консультування як інноваційна форма соціальної роботи з вразливими групами населення. *Соціальна робота та освіта*. 2020. Т. 7. № 2. С. 145–153.

Науковий керівник: *Л. А. Олексієнко, кандидат педагогічних наук, доцент*

Р. В. КУЛИНИЧ
здобувач,
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

ПРОБЛЕМИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ У ЗАХІДНОМУ РЕГІОНІ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна, що триває в Україні з 2022 року, призвела до величезних мобільних зсувів населення. За даними Державної служби міграції, станом на 1 вересня 2025 року в Україні зареєстровано понад 3,7 млн внутрішньо переміщених осіб (ВПО), які змінили місце проживання через війну[1]. Західний регіон, що є відносно безпечним з територіальної точки зору, став одним із основних місць тимчасового або постійного проживання для багатьох переселенців, що створює значний тиск на місцеві ринки праці.

Працевлаштування ВПО є ключовою умовою їхньої соціально-економічної інтеграції та зниження залежності від державних соціальних виплат. Водночас статистичні дані показують, що працевлаштованими в Україні у 2025 році були понад 139 000 ВПО, що свідчить про реальну активність частини переселенців на ринку праці. Однак ці цифри не враховують тих ВПО, які працюють неофіційно, тимчасово або за межами служби зайнятості. За даними Державної служби зайнятості, з березня 2022 року і до середини 2025 року майже 124 000 ВПО знайшли роботу через служби зайнятості, причому близько 70 % тих, хто звертався за допомогою, були працевлаштовані через ці центри [2].

Ще однією мірою активності є використання державних компенсацій роботодавцям за прийняття на роботу ВПО. За даними Міністерства економіки України, понад 3 000 підприємців отримали компенсацію за працевлаштування близько 5 500 переселенців у 2025 році, що показує державну підтримку такого працевлаштування [3]. Такі програми стимулювання допомагають частково згладжувати негативні наслідки війни для ринку праці, але вони все ще охоплюють лише частину ВПО, що потребують роботи.

Незважаючи на ці позитивні зрушення у частині працевлаштування ВПО, існує низка структурних проблем, які ускладнюють стабільну зайнятість переселенців. Зокрема, через війну значна частина ВПО, які мали роботу до переміщення, втратила її або змушена була її залишити. Дані Міжнародної організації з міграції (ІОМ) за 2024 рік показують, що лише близько 56 % працездатних ВПО були задіяні в оплачуваній роботі, у той час як інші або шукали роботу, або перебували поза робочою силою [2]. Така ситуація значно гірша порівняно з населенням, що не зазнало внутрішнього переміщення, і потребує цілеспрямованої політики з боку держави.

Ще одним викликом є невідповідність професійної кваліфікації та попиту на робочу силу в регіоні. Частина ВПО має досвід роботи у галузях, які у західних областях менш представлені (важка промисловість, гірництво), що

ускладнює їхнє працевлаштування за фахом. Також частина переселенців стикається з проблемами відновлення документів про освіту або професійну кваліфікацію, що ще більше зменшує їхні шанси на конкурентну зайнятість на ринку.

Додаткові опитування показують, що для більшості ВПО основними труднощами при пошуку роботи є відсутність роботи з відповідною зарплатою, недостатній рівень кваліфікації або невідповідність навичок вимогам роботодавців. За даними опитування, понад 56 % респондентів не мають роботи і активно її шукають, а лише частина працевлаштована. Ці дані вказують на потребу не лише у створенні робочих місць, але й у програмах професійної підготовки, перекваліфікації та адаптації.

Багато ВПО стикаються з низькою якістю робочих місць, що часто приводить до тимчасової або неформальної зайнятості без соціальних гарантій і стабільних доходів. Це особливо характерно для сфер торгівлі, будівництва, послуг та сезонної роботи, де багато переселенців працює без оформлення трудових відносин, що знижує їхню економічну безпеку.

Отже, хоча статистика показує певний прогрес у працевлаштуванні внутрішньо переміщених осіб у західному регіоні та по всій Україні, проблеми залишаються значними. Ці проблеми включають недостатній рівень зайнятості в розрахунку на загальну кількість ВПО, невідповідність професійних навичок і попиту ринку, а також часткову неформальність зайнятості. Їхнє вирішення вимагає подальшої активної політики держави, координації місцевого самоврядування зі службою зайнятості, роботодавцями та міжнародними партнерами для створення умов, які забезпечать стійку та гідну зайнятість переселенців.

Джерела

1. Ukraine has 3.7 million registered internally displaced persons. 2025. https://unn.ua/en/news/ukraine-has-37-million-registered-internally-displaced-persons?utm_source=chatgpt.com
2. Понад 139 тисяч ВПО працювали в Україні у 2025 році. Служба зайнятості. 2026. https://zmina.info/news/ponad-139-tysyach-vpo-pratsyuvaly-v-ukrayini-u-2025-rotsi-sluzhba-zaynyatosti/
3. 70% ВПО, які звернулися до Служби зайнятості, знаходять роботу. *Львівський обласний центр зайнятості*. 2026. https://lviv.dcz.gov.ua/novyna/70-vpo-yaki-zvernulysya-do-sluzhby-zaynyatosti-znahodyat-robotu?utm_source=chatgpt.com

Науковий керівник: *Л. Г. Квасній, кандидат економічних наук, доцент*

А. Ю. КУЛИЧКОВ
здобувач,
Комунальний заклад вищої освіти "Кременчуцька гуманітарно-технологічна академія" Полтавської обласної ради

СТАРТАП В СФЕРІ ЦИФРОВИХ ПОСЛУГ: ВІД ІДЕЇ ДО MVP

У сучасній економіці стартапи у сфері цифрових послуг виступають ключовими драйверами інновацій, являти собою тимчасові організаційні структури, що функціонують в умовах високої невизначеності з метою пошуку масштабованої бізнес-моделі. Головна особливість таких проєктів полягає в їхній здатності до швидкого тиражування продукту при низьких граничних витратах, що докорінно відрізняє їх від традиційного малого бізнесу. Ефективне управління таким проєктом вимагає розуміння життєвого циклу стартапу, зокрема критичного етапу "долини смерті", де правильна стратегія переходу від ідеї (Pre-seed) до перших інвестицій (Seed) визначає життєздатність всієї справи.

Фундаментом розробки цифрового сервісу є концепція Lean Startup, яка пропонує відмову від громіздкого довгострокового проєктування на користь ітераційного циклу "Створити – Виміряти – Навчитися". У цьому контексті мінімально життєздатний продукт (MVP) стає не просто першою версією сервісу, а головним інструментом перевірки ринкових гіпотез. Застосування MVP дозволяє залучити реальних користувачів на ранніх етапах, що мінімізує фінансові ризики та запобігає розробці функціоналу, який не має попиту [2].

Стратегічне планування стартапу починається не з технічного завдання, а з процесу Customer Discovery, спрямованого на виявлення дійсний «болів» цільової аудиторії. Використання інструментів аналізу ринку, таких як метрики TAM, SAM та SOM, дозволяє об'єктивно оцінити потенційне охоплення та конкурентне середовище. При цьому методологія Business Model Canvas Остервальдера допомагає візуалізувати взаємозв'язок між ціннісною пропозицією, каналами збуту та структурою витрат, створюючи цілісну архітектуру майбутнього бізнесу (див. табл.).

Технічна реалізація та запуск MVP потребують виваженого вибору технологічного стека, що забезпечить баланс між швидкістю розробки та можливістю майбутнього масштабування. Операційне управління командою на основі гнучких методологій Agile та Scrum дозволяє стартапу залишатися адаптивним до змін ринку. Кінцевий успіх цифрового сервісу залежить від синергії маркетингової стратегії Go-to-Market, чіткого фінансового моделювання та постійного моніторингу ключових показників ефективності (KPI), що в сукупності дозволяє трансформувати інноваційну ідею у стабільний та прибутковий бізнес [1].

Матриця стратегічного аналізу цифрового стартапу

Етап проєкту	Основна мета	Методологія	Ключовий результат
Pre-seed (Ідея)	Підтвердження "болю"	Customer Discovery	Валідована проблема
Market Fit	Оцінка потенціалу	TAM / SAM / SOM	Розуміння місткості ринку
Стратегія	Структура бізнесу	Canvas Остер-вальдера	Сформована бізнес-модель
MVP Розробка	Тестування гіпотез	Agile / Lean Startup	Робочий прототип (MVP)
Launch (GTM)	Вихід на ринок	Go-to-Market	Перші продажі та KPI

Отже, розробка цифрового стартапу в сучасних умовах вимагає відмови від класичного лінійного проектування на користь гнучкості та швидкості перевірки ідей. Успішна реалізація шляху від ідеї до MVP базується на глибокому розумінні ринкового контексту через метрики TAM/SAM/SOM та впровадженні ощадливих методологій (Lean Startup). Саме синергія виваженого технологічного стека, адаптивного маркетингу та ітераційного підходу дозволяє стартапу подолати "долину смерті", мінімізувати фінансові ризики на ранніх етапах та побудувати життєздатну архітектуру бізнесу, готову до швидкого масштабування в умовах глобальної цифровізації.

Джерела

1. *Guthrie, C.* (2023). Digital Entrepreneurship: A Guide to Launching and Growing a Business in the Digital Age. Routledge.
2. *Blank, S., & Dorf, B.* (2023). The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company. (Updated Edition). John Wiley & Sons.

Науковий керівник: *О. В. Костенко, PhD з професійної освіти, доцент*

О. Д. КУЛІШ
здобувач,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного

ІНТЕГРАЦІЯ З ЄС ТА ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ДВИГУНИ УКРАЇНСЬКОГО АГРАРНОГО БІРЖОВОГО РИНКУ

Система державного регулювання є неоднорідною та складною, що одночасно створює як стимули для розвитку, так і значні бар'єри для українського біржового ринку сільськогосподарської продукції. Упродовж останніх

років цей регуляторний механізм характеризується значними протиріччями між політичною волею до реформ, жорсткими фінансовими обмеженнями та складністю адаптації до нових стандартів.

Основні напрямки впливу держави на аграрний сектор можна розподілити на три ключові сфери: фінансово-регуляторна, аграрна політика та технічне регулювання. Фінансово-регуляторна сфера демонструє парадоксальне поєднання заходів, спрямованих на підвищення ефективності та тих, що створюють нові труднощі.

З однієї сторони, НБУ продовжує зусилля з оптимізації регуляторного впливу. Конкретним кроком є виключення окремих нормативних актів, що регулюють небанківські фінансові установи (НБФУ), зі сфери застосування Закону України "Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності" [1]. Цей крок спрямований на зменшення бюрократичного навантаження та створення більш прозорого середовища для фінансових інституцій. Однак, існує і протилежна тенденція. Складність регуляторного середовища обумовлюється діяльністю таких органів, як Європейська організація з регулювання ринків цінних паперів та гармонізації відповідальності (ESMA), яка відповідає за виконання директив MiFID II/MiFIR у країнах ЄС [2]. ESMA постійно видає нові вимоги для регулятора та учасників ринку, що робить регуляторну сферу надзвичайно динамічною та складною.

Аграрна політика уряду України демонструє сильну політичну волю до реформ, проте ця воля стикається з жорсткою фінансовою реальністю. Як наголошує Світовий банк, фіскальний простір України є "екстремально обмеженим" порівняно з масштабними потребами відродження та реконструкції всієї економіки, зокрема сільського господарства [3]. Фінансові проблеми створюють ситуацію, коли довгострокові стратегії ризикують залишитися лише на папері. Для біржового ринку це означає, що державні інвестиції у критично важливі сфери, такі як цифровізація торгівельних платформ, модернізація інфраструктури зберігання та транспорту тощо, будуть обмеженими.

Розвиток біржового аграрного ринку у перспективі залежатиме від приватного капіталу та іноземних інвестицій, що створює нові умови для конкуренції та вимагає від біржових структур більшої самодостатності. Найсерйознішим внутрішнім бар'єром на шляху до глобального та європейського ринків є несумісність українських стандартів з міжнародними. Згідно з аналітичним документом Світового банку, Україна продовжує використовувати систему контролю якості та безпеки продукції, яка не відповідає правилам Світової організації торгівлі (СОТ) і не визнана більшістю економік світу [3]. Це створює значні труднощі для експорту, особливо на конкурентні європейські ринки.

Вирішення окреслених проблем потребує комплексного підходу, що поєднує інституційні реформи, гармонізацію регуляторної бази та стимулювання ринкової інфраструктури. Передусім доцільним є прискорення адаптації українського законодавства до норм ЄС у сфері функціонування товарних та деривативних ринків. Йдеться не лише про формальну імплементацію директив, аналогічних до MiFID II/MiFIR, але й про створення ефективного

механізму їх практичного застосування — через підвищення інституційної спроможності національного регулятора, впровадження ризик-орієнтованого нагляду та цифровізацію звітності.

Другим стратегічним напрямом має стати розвиток біржової інфраструктури на засадах державно-приватного партнерства. З огляду на обмеженість фіскального ресурсу, держава може виконувати роль каталізатора, створюючи правові та податкові стимули для інвестицій у цифрові торговельні платформи, клірингові механізми, сертифіковані склади та логістичні хаби.

Окрему увагу слід приділити стандартизації та визнанню систем контролю якості відповідно до вимог ЄС і СОТ. Запровадження міжнародно визнаних сертифікаційних процедур, акредитація лабораторій за європейськими нормами та інтеграція цифрових реєстрів простежуваності продукції дозволять подолати бар'єр недовіри до українських товарів.

Джерела

1. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України від 11.09.2003 № 1160-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text
2. ESMA's Annual Report 2023. URL: https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/2024-06/ESMA22-50751485-1453_2023_Annual_Report.pdf
3. Reforming Food Safety Regulation in Ukraine: Proposals for Policymakers. A background policy paper World Bank Document. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/950341468313766230/pdf/486690PP0Engli1od1safety1report1ENG.pdf

Науковий керівник: *О. В. Венгерова, кандидат економічних наук, доцент*

С. В. КУНЦЬО
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ВПЛИВ ІНФЛЮЕНСЕР-МАРКЕТИНГУ НА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ СПОЖИВЧИХ РІШЕНЬ ПРО КУПІВЛЮ

Сучасний етап розвитку цифрового суспільства характеризується глибокими трансформаційними процесами у сфері маркетингових комунікацій, зумовленими стрімким поширенням інформаційно-комунікаційних технологій та соціальних медіа. Соціальні мережі перетворилися на ключовий комунікаційний простір, у межах якого формуються споживчі уподобання, моделі поведінки та рішення щодо придбання товарів і послуг. У цих умовах традиційні інструменти маркетингу дедалі частіше поступаються місцем інноваційним підходам, серед яких особливе місце займає інфлюенсер-маркетинг.

Інфлюенсер-маркетинг доцільно розглядати як специфічну форму маркетингової комунікації, що ґрунтується на використанні соціального капіталу та авторитету лідерів думок у цифровому середовищі з метою впливу на цільову аудиторію бренду. На відміну від класичної реклами, даний інструмент інтегрує комерційне повідомлення в персоналізований контент інфлюенсера, що забезпечує більш природне сприйняття інформації та підвищує рівень довіри з боку потенційних споживачів [1].

Визначальним чинником ефективності інфлюенсер-маркетингу є психологічний механізм довіри, який формується на основі ідентифікації споживача з інфлюенсером. Аудиторія схильна сприймати лідерів думок як носіїв цінностей, стилю життя та світогляду, близьких до власних. У результаті рекомендації інфлюенсерів розглядаються не як нав'язлива реклама, а як особистий досвід або порада, що суттєво знижує рівень споживчого ризику та невизначеності на етапі пошуку й оцінювання альтернатив [2].

Значний вплив на прийняття рішення про купівлю має відповідність інфлюенсера характеристикам цільової аудиторії бренду. Невдалий вибір лідера думок, невідповідність його ціннісних орієнтацій або стилю комунікації позиціонуванню бренду можуть призвести до зниження довіри та негативного сприйняття рекламного контенту. Натомість автентичність, послідовність у комунікаціях і прозорість рекламних інтеграцій сприяють формуванню позитивного іміджу бренду та довгострокових відносин зі споживачами [3].

Окрему роль у системі інфлюенсер-маркетингу відіграють мікроінфлюенсери, які, незважаючи на порівняно невелику кількість підписників, характеризуються високим рівнем залученості та лояльності аудиторії. Практика показує, що співпраця з такими лідерами думок часто забезпечує більш глибоку взаємодію зі споживачами, формування емоційного зв'язку з брендом і, як наслідок, позитивно впливає на готовність аудиторії до здійснення покупки [3].

Важливим аспектом впливу інфлюенсер-маркетингу є його здатність формувати емоційну складову споживчої поведінки. Через використання візуального контенту, сторітелінгу та демонстрації реального досвіду використання продукту інфлюенсери створюють асоціативні образи бренду, пов'язані з певним стилем життя, соціальною належністю або емоційними станами. Це сприяє не лише короткостроковій мотивації до купівлі, а й формуванню стійких споживчих уподобань.

Разом із тим ефективність інфлюенсер-маркетингу значною мірою залежить від рівня стратегічного планування та аналітичного супроводу маркетингових кампаній. Оцінювання результативності має базуватися не лише на кількісних показниках охоплення аудиторії, а й на якісних індикаторах, таких як рівень залученості, коментарі, повторні взаємодії та поведінкові реакції споживачів. Зазначене дозволяє адаптувати маркетингові стратегії до динамічних змін у споживчих вподобаннях і підвищувати загальну ефективність комунікацій.

Отже, інфлюенсер-маркетинг є одним із найбільш перспективних і результативних інструментів впливу на процес прийняття споживчих рішень

про купівлю за умови його комплексного, стратегічно обґрунтованого та етичного використання. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на вивчення довгострокового впливу інфлюенсер-маркетингових кампаній на формування лояльності споживачів і стійкої конкурентної позиції брендів у цифровому середовищі.

Джерела

1. *Ілляшенко С. М.* Цифрові маркетингові комунікації в умовах розвитку інформаційного суспільства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 1. С. 45–53.
2. *Ковальчук С. В.* Споживча поведінка в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. С. 112–118.
3. *Савицька Н. Л.* Інфлюенсер-маркетинг у системі сучасних маркетингових комунікацій підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 18. С. 54–59.

Науковий керівник: *Ю. А. Малашенко, кандидат економічних наук, доцент*

А. С. КУРОПЯТНИК

здобувачвищої освіти,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

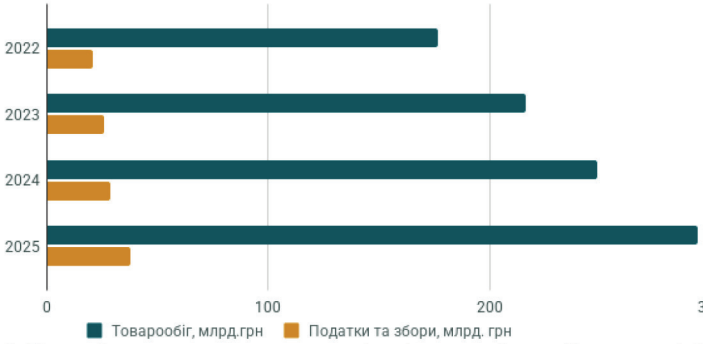
АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИТЕЙЛ-МЕРЕЖІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ "АТБ-МАРКЕТ")

Воєнний стан в Україні суттєво змінив умови функціонування суб'єктів господарювання, особливо підприємств роздрібної торгівлі. За даними Державної служби статистики України [1], у 2022 році реальний ВВП України скоротився приблизно на 29 %, а інфляція перевищила 26 %. Роздрібний товарообіг також продемонстрував суттєве падіння.

В умовах воєнного стану управління торговельними мережами трансформувалося з орієнтації на розвиток до моделі антикризового менеджменту [3; 4].

Проблематика застосування управлінських підходів в умовах нестабільності та організаційних змін активно досліджувалася такими науковцями як Томчук О., Зубар І. В., Обіход С. В., Приймак Н. С., Гнилянська О. В. та ін., які розглядали антикризове управління, управління змінами, корпоративну культуру та розвиток персоналу як ключові чинники адаптації підприємств до зовнішніх викликів.

Показовим є приклад мережі АТБ-Маркет — однієї з найбільших торгівельних компаній України. За підсумками 2025 року (див. рис.) товарообіг компанії перевищив 294 млрд грн, а кількість працівників становить близько 60 тис. осіб [2].



Динаміка ключових показників діяльності ритейл-мережі АТБ у воєнний період
Розроблено автором на основі даних [2]

Позитивна динаміка, приведена на рисунку свідчить про здатність керівництва компанії адаптуватися до кризових умов завдяки застосуванню гнучких підходів до управління підприємством.

Основні управлінські підходи, що були посилені під час воєнного стану:

1. Антикризове управління — скорочення витрат, підвищення гнучкості управління, оперативності прийняття рішень і, фокус на соціально значущих товарах.
2. Логістична адаптація — диверсифікація постачальників, створення альтернативних маршрутів доставляння.
3. Фінансовий контроль — децентралізація управління компанією, підсилення ефективності контролю за діяльністю підприємств групи.
4. Управління персоналом — гнучкі графіки роботи, підтримка мобілізованих працівників, працевлаштування ветеранів, підвищення рівня внутрішньої комунікації.
5. Соціальна відповідальність — участь у гуманітарних ініціативах (100+ соціальних проєктів) та підтримці Збройних Сил України [2–6].

Таким чином, досвід АТБ-Маркет демонструє, що успішна адаптація підприємств роздрібної торгівлі до умов воєнного стану потребує комплексного застосування антикризових, фінансових, логістичних та соціально-орієнтованих управлінських підходів.

Джерела

1. Державна служба статистики України. *Офіційний сайт*. URL: https://www.stat.gov.ua
2. Офіційний сайт АТБ-Маркет. https://atbstage.atbmarket.com/section/novini-korporatsiyi-4/article/tovaroobig-torgovelnoyi-merezhi-atb-u-2025-rotsi-stanoviv-2942-mlrd-griven-240#wrap
3. *Томчук, О.* Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. С. 53–79. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-79
4. *Зубар І. В., Радзимовський В. Е.* Сучасні моделі управління змінами на підприємстві. *Modern Economics*. 2025. № 50(2025). С. 83–88. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-11 .

5. *Обіход С. В.* Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1(107). URL: https://ema.ztu.edu.ua/article/view/300250
6. *Приймак Н. С.* Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства. *Вісник ЖДТУ*: *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 2(88). С. 91–97. https://doi.org/10.26642/jen-2019-2(88)-91-97

Науковий керівник: *І. О. Кравцова, ст. викл. кафедри економічного проєктування та маркетингу*

Д. І. КУЧЕР
здобувачка,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ПСИХОЛОГІЧНА ПІДТРИМКА ВІЙСЬКОВИХ ПІД ЧАС РЕАБІЛІТАЦІЇ ПІСЛЯ ПОРАНЕНЬ

Питання надання психологічної підтримки військовослужбовцям, котрі проходять процес відновлення після отриманих поранень, набуло надзвичайної актуальності у світлі тривалих бойових дій та помітного зростання чисельності осіб із досвідом участі у бойових зіткненнях. Травми, здобуті при виконанні службового обов'язку, спричиняють далеко не лише фізичні ушкодження, а й глибокі психологічні наслідки, що проявляються через тривожність, депресивні стани, розвиток ПТСР, виснаження емоційного ресурсу та ускладнення у процесі соціальної реінтеграції. З огляду на це, психологічний супровід стає невіддільною складовою усього комплексу заходів з реабілітації ветеранів.

Психологічна допомога протягом реабілітаційного періоду має на меті поновити психоемоційний баланс, допомогти сформувати коректне ставлення до пережитого травматичного досвіду та підтримати внутрішню мотивацію для продовження лікування та повернення до активної життєдіяльності. Серед нагальних завдань — зниження рівня психологічного напруження, допомога у подоланні страхів та відчуття власної неспроможності, а також превенція переходу психічних розладів у хронічну форму. Важливо приділяти особливу увагу унікальним переживанням кожного військовослужбовця, оскільки реакція на травму сильно залежить від індивідуальних рис, попереднього життєвого багажу та рівня соціальної підтримки [1].

Дієвий психологічний супровід вимагає залучення цілої низки методик, включаючи індивідуальне консультування, роботу в груповому форматі, психологічне просвітництво та фахову роботу з членами родини пораненого. Колективні форми роботи сприяють зменшенню відчуття відірваності від суспільства та допомагають укорінити відчуття спільноти та взаємопідтрим-

ки серед побратимів, які пережили аналогічні події. Водночас, індивідуальна робота дає змогу глибше пропрацювати інтимні переживання та травматичні спогади.

Ключовою передумовою успішного відновлення є налагоджена міждисциплінарна комунікація між медичними фахівцями, психологами, соціальними працівниками та спеціалістами з фізичної реабілітації. Такий всеосяжний підхід гарантує цілісне розуміння ситуації та дає можливість гармонійно поєднати відновлення фізичної функції з досягненням психологічної стійкості. Окрім того, надзвичайно вагомою є роль підтримки з боку сім'ї та найближчого оточення, які можуть слугувати додатковим стійким ресурсом для подолання наслідків травматичних подій [2].

Таким чином, забезпечення психологічної підтримки для військовослужбовців, які проходять реабілітацію після поранень, є вирішальним фактором для їхнього успішного повернення до повноцінного життя. Ефективність цієї підтримки визначається тим, наскільки вчасно вона надається, наскільки всебічними є застосовані підходи та наскільки увага зосереджена на задоволенні індивідуальних потреб кожного окремого ветерана.

Джерела

1. *Панок В. Г.* Основи психологічної допомоги: теорія та практика психоконсультування : навч. посіб. / В. Г. Панок, Я. В. Чаплак, Я. Ф. Андрєєва / за заг. ред. В. Г. Панка, І. М. Зварича. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2019. 384 с.
2. *Кузікова С., Зливков В., Лукомська С., Щербак Т., Котух О.* Психологічний супровід особистості в умовах війни: навч. посіб. Київ.-Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2024. 260 с.

Науковий керівник: *Л. А. Олексієнко, канд. пед. наук*

В. В. КУЧУГУРА

здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Управління персоналом підприємства в сучасних умовах господарювання включає не лише адміністрування трудових процесів, а й формування сталих відносин між працівником і організацією. Одним із ключових показників якісної взаємодії є лояльність персоналу, що визначається як стійка

прихильність співробітника до місії, цінностей і цілей компанії та готовність сприяти їх досягненню. Вважається, що високий рівень лояльності співробітників сприяє зниженню плинності кадрів та підвищенню продуктивності праці, що підтверджено дослідженнями, де зазначається, що організації з низьким рівнем лояльності мають значно вищу плинність кадрів та нижчі показники ефективної роботи.

Логічно, що питання лояльності тісно пов'язане з поняттям залученості та прихильності до організації: чим більш працівник емоційно та професійно залучений у діяльність підприємства, тим вищою є його прихильність до нього. Наукові дослідження вказують на зв'язок між стратегічними практиками управління персоналом та лояльністю, де залученість виступає посередником між HR-практиками і рівнем прихильності працівників [1]. Вказане підводить до висновку, що лояльність не є ізольованим явищем, а є результатом цілеспрямованої кадрової політики, в якій інтегровані елементи мотивації, підтримки та розвитку персоналу. Важливо також розрізняти поняття лояльності та простого задоволення роботою, оскільки лояльність передбачає готовність залишатися в організації навіть у складні періоди, активно сприяти досягненню її результатів та бути її представником у зовнішньому середовищі. Перехід до аналізу детермінант лояльності дозволяє виділити ключові чинники, що визначають прихильність працівника. Перш за все, це справедливість організаційних процесів, яка включає чесність при оцінюванні результатів праці, прозорість процедур преміювання та прийняття рішень. У випадку, коли працівники сприймають організаційні механізми як непрозорі або несправедливі, рівень їхньої прихильності до компанії знижується, незалежно від матеріальних стимулів.

Наступним важливим фактором є якість взаємодії між працівниками та керівниками, що відображається через стиль управління. Наукові джерела підкреслюють, що стиль управління, орієнтований на підтримку, розвиток, впровадження зворотного зв'язку та повагу до працівника, формує довіру й стимулює відчуття причетності до колективу. Оберненим прикладом є авторитарні підходи, які, хоч і можуть забезпечити короткострокову дисципліну, не сприяють зміцненню довгострокової лояльності. Корпоративна культура як соціально-психологічний контекст також істотно впливає на лояльність. Саме культура задає модель поведінки, норми взаємодії, цінності, які поділяють співробітники. Якщо культура сприяє підтримці, співпраці та розвитку, то працівники більш імовірно бачать себе частиною організації та підтримують її місію. Дослідження підкреслюють, що організаційна культура і робоче середовище мають прямий вплив на лояльність працівників через підвищення їхньої задоволеності роботою та впевненості в довгостроковому перебуванні в компанії.

Наступним логічним кроком є розгляд політики розвитку персоналу як одного з найефективніших засобів формування лояльності. Працівники схильні залишатися в організації довше, коли бачать перспективу свого професійного зростання, можливості для навчання, підвищення кваліфікації, відкриті шляхи кар'єрного розвитку. У сучасній HR-практиці розвиток

розглядається не лише як набір тренінгів, а як система створення індивідуальних планів зростання, менторства та проєктних можливостей [1].

Не менш важливим у формуванні лояльності є комунікаційна політика підприємства. Регулярне інформування працівників про стратегічні плани, зміни в організації та визнання досягнень сприяє почуттю прозорості та довіри, що в свою чергу зміцнює прихильність до організації. Відсутність адекватної комунікації створює інформаційний вакуум, який призводить до напруги, помилкових уявлень і втрати довіри з боку персоналу.

Таким чином, формування лояльності персоналу є багатогранним процесом, що потребує поєднання низки управлінських практик: справедливість, якісне лідерство, сприятлива корпоративна культура, можливості для розвитку та підтримка відкритої комунікації. Разом вони утворюють кристалізовану стратегію HR-управління, яка сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню результативності та стійкості підприємства в умовах змін.

Джерела

1. Лояльність персоналу. URL: http://hr-security.ua/ua/loyalnost-personal.
2. *Пилат Н. І.* Лояльність персоналу в умовах мотивації професійної діяльності. *Зб. наук. праць "Проблеми сучасної психології"*. 2010. № 10. URL: https://pharmed.zsmu.edu.ua/index.php/2227-6246/article/view/161552 .

Науковий керівник: *В. Г. Гноєвий, кандидат економічних наук, доцент*

Т. В. ЛЕБІДЬ

старший викладач,
Національний університет "Львівська політехніка"

ТЕХНОЛОГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ, АГЕНТНИЙ ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА СОЦІОТЕХНІЧНА ДИНАМІКА, ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Глобальна екосистема управління проєктами сьогодні перебуває у стані фундаментальної реконфігурації. Дослідження вказують на те, що інструменти проєктного менеджменту (PM) еволюціонують від пасивних систем реєстрації даних до активних інтелектуальних агентів, здатних до автономного прийняття рішень. Основними драйверами цього процесу стали цифровізація, перехід до гібридних моделей роботи та зростаюча потреба у предиктивній аналітиці.

Найбільш вагомим трендом останніх років, беззаперечно, є глибока інтеграція генеративного штучного інтелекту у інструменти проєктного ме-

неджменту. Дослідження вказує на швидку адаптацію технології, яка трансформує роль менеджера проєкту з тактичного контролера на стратегічного оркестратора [1]. Також інтеграція ШІ переходить на рівень "агентної реальності". Це передбачає використання ШІ-агентів, які не просто відповідають на запити, а проактивно керують завданнями, генерують звіти та виявляють ризики [2]. Найбільш успішними будуть команди, які сприймають ШІ як "цифрового копілота". Це вимагає від менеджерів проєктів нових навичок — від промпт-інжинірингу до інтерпретації ШІ-аналітики [3; 4].

Перехід до дистанційної та гібридної роботи суттєво змінив архітектуру взаємодії в організаціях. Повна віддалена робота призводить до "закостеніння" колаборативних мереж. Основним наслідком фізичної ізоляції робочих груп є зниження інтенсивності передачі нових знань. Співробітники витрачають більше часу на спілкування всередині своїх сталих груп, що сповільнює інноваційну активність [5]. Інструменти проєктного менеджменту нового покоління намагаються компенсувати цей ефект шляхом впровадження функцій "віртуальних офісів" та інтегрованої аналітики співпраці.

Сучасні дослідження вказують на те, що успіх впровадження PM-інструменту залежить від людського фактора, а не від технічних характеристик. Емоційний інтелект та психологічна стійкість проєктного менеджера стають центральними темами в академічному дискурсі 2025 року [6; 7]. Важливим аспектом є перехід від "проєктного мислення" до "продуктового мислення". Якщо перше зосереджене на термінах та функціях, то друге — на створенні цінності для кінцевого користувача.

Роль проєктного менеджера остаточно трансформується: від адміністрування до стратегічної оркестрації людського та "кремнієвого" інтелекту. Успіх залежатиме від здатності лідера використовувати потужність автоматизації для звільнення часу на творчість, емпатію та інновації [4].

В умовах глобальної цифровізації довіра стає валютою. Інструменти проєктного менеджменту повинні забезпечувати не лише функціональність, а й найвищі стандарти кібербезпеки та етичного використання даних [6; 8].

Управління проєктами більше не є лінійним процесом виконання плану; це динамічна адаптація в складному соціотехнічному середовищі, де інструменти стають когнітивним розширенням можливостей людини. Організації, які зможуть інтегрувати ці тренди в єдину стратегію, отримають вирішальну конкурентну перевагу в цифровій економіці наступного десятиліття.

Джерела

1. *Battula, Y., & KrishnaYallamandala, S.* The role of artificial intelligence in modern project management: Trends and implications for 2025. *International Journal of Engineering Science Technology and Innovation (IJESTI)*. 2025. Vol. 5, Issue 4, April. P. 15–38. E-ISSN 2582-9734.
2. Future Market Insights. Project Management Software Market: Global Industry Analysis Report – 2036 [Електронний ресурс]. *Future Market Insights*. Режим доступу: https://www.futuremarketinsights. com/reports/project-management-software-market

3. Coursera Staff. 9 Major Project Management Trends in 2026 [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.coursera.org/articles/project-management-trends
4. Deloitte Insights. Tech Trends 2026: As technology innovation and adoption accelerate, five trends reveal how successful organizations are moving from experimentation to impact [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/technology-management/tech-trends.html
5. *Holtz, R.* The effects of remote work on collaboration among information workers. *MIT Initiative on the Digital Economy*. 23 Nov. 2021. Режим доступу: https://ide.mit.edu/wp-content/uploads/2021/11/HOLTZ_RB_11-23-21.pdf?x78747
6. *Olayiwola A.* Beyond the Plan: The Psychology of Project Management [Електронний ресурс]. 2025. *University of Ibadan*. Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/388778436_Beyond_the_Plan_The_Psychology_of_Project_Management
7. Shankar. The curious case of human psychology in project management. *OpenSense Labs*. 15 Jan. 2021. Режим доступу: https://opensenselabs.com/blog/curious-case-human-psychology-project-management

Н. М. ЛЕВИЦЬКА
здобувачка,
Державний біотехнологічний університет

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ В МЕДИЧНИХ УСТАНОВАХ

У контексті розвитку охорони здоров'я важливою умовою ефективної діяльності медичних установ є забезпечення належної якості медичних послуг, що значною мірою залежить від організації роботи персоналу та системи управління. Кадрове забезпечення є основною складовою, яка визначає можливості закладу підтримувати високі стандарти надання допомоги, а також впливати на показники результатів лікування та задоволення пацієнтів [1]. Водночас потреба в плануванні, оцінюванні й підтримці професійної компетентності працівників постає як один із визначальних елементів функціонування системи охорони здоров'я.

Кадрова політика в закладах охорони здоров'я включає комплекс заходів, спрямованих на формування, розподіл та підтримку кадрів, що дозволяє забезпечувати безперервність і якість медичної допомоги. Такі заходи передбачають оцінювання рівня професійної підготовки, забезпечення умов праці, а також створення умов для розвитку професійних компетентностей, що, у свою чергу, сприяє підвищенню загального рівня організації роботи закладу [2]. За відсутності належної уваги до кадрового забезпечення зростає ризик виникнення кадрових дисбалансів, що може негативно вплинути на якість надання послуг і загальний стан функціонування медичного закладу.

Якість медичних послуг розглядається як комплексна категорія, яка включає показники ефективності, безпеки та задоволеності пацієнтів. Управління якістю у медичних установах включає оцінювання цих показників, визначення відхилень від нормативних вимог та формування управлінських рішень для їх коригування [3]. Системне оцінювання якості передбачає аналіз клінічних результатів та організації процесів, що впливають на повсякденну роботу закладу. У цьому контексті кадрова політика виступає складовою загальної системи управління якістю, оскільки кадровий потенціал визначає можливості реалізації управлінських рішень у повсякденній діяльності.

Особлива увага в сучасних дослідженнях приділяється питанням моніторингу кадрового потенціалу, що дозволяє відстежувати зміни у структурі персоналу, навантаженні та рівні кваліфікації. Такий моніторинг є необхідним елементом управлінського процесу, оскільки він формує інформаційну базу для прийняття рішень щодо розподілу ресурсів, планування професійного розвитку працівників та організації роботи підрозділів [1; 2]. За умов стабільного кадрового забезпечення медична установа здатна краще реагувати на зміни в вимогах пацієнтів та пристосовувати свою діяльність до поточних потреб.

Взаємозв'язок між кадровим забезпеченням і якістю медичних послуг підкреслює важливість узгоджених управлінських рішень у сфері охорони здоров'я. Своєчасне виявлення проблем, пов'язаних із кадровими ресурсами, сприяє формуванню адекватних заходів щодо їх вирішення, що в підсумку впливає на рівень організації лікувального процесу. Такий підхід дозволяє підтримувати необхідний рівень якості та сприяє створенню умов для розвитку медичних установ у цілому.

Отже, кадрове забезпечення та управління якістю є взаємопов'язаними складовими діяльності медичних установ, що впливають на здатність закладів забезпечувати якісну медичну допомогу. Забезпечення належної професійної підготовки, оцінювання кадрового потенціалу та системне управління якістю дозволяють формувати умови для безперервності діяльності, ефективної організації процесів та підвищення рівня задоволення пацієнтів.

Джерела

1. *Гуржий П.О.* Управління якістю медичних послуг закладів охорони здоров'я. *Економіка та підприємництво*. 2024. URL: https://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/720
2. Кадрова політика в закладах сфери охорони здоров'я. *Науковий журнал інвестиційної та підприємницької діяльності*. 2025. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/5471/5525/12373
3. *Гущук І. В.* Кадрова політика у сфері охорони здоров'я в умовах загроз національній безпеці України. *Sumy State University research, 2023*. URL: https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/9029/1/Current%20issues%20of%20personnel%20policy%20for%20the%20national%20public%20health%20system.pdf

Науковий керівник: *С. О. Заїка, кандидат економічних наук, професор*

А. В. ЛИТВИН
здобувач,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ

Сучасне підприємницьке середовище характеризується високим рівнем невизначеності, нестабільністю економічних процесів, геополітичними ризиками, порушенням логістичних ланцюгів та трансформацією ринків збуту. Інтеграційні процеси України з European Union, глобалізаційні виклики та цифрова трансформація бізнесу формують нову архітектуру управлінських відносин.

Турбулентність зовнішнього середовища проявляється у швидкості змін, складності взаємозв'язків та високому рівні невизначеності. Вона впливає на всі підсистеми підприємства: виробничу, фінансову, маркетингову, кадрову та інноваційну [1]. У такі періоди особливо важливо не лише змінювати інструменти управління, а й формувати культуру гнучкості та взаємної підтримки, яка повинна ґрунтуватися на таких принципах:

1) адаптивність означає здатність команди швидко переосмислювати дії, коригувати стратегію та змінювати внутрішню структуру відповідно до нових викликів, не втрачаючи цілісності;
2) проактивність передбачає не пасивне очікування змін, а уважне спостереження за тенденціями, моделювання можливих сценаріїв;
3) децентралізація створює простір для ініціативи, коли працівники отримують довіру й повноваження приймати рішення на своєму рівні відповідальності, що підвищує швидкість реагування;
4) інформаційна відкритість формує атмосферу прозорості: відкритий обмін інформацією, чесні комунікації та використання аналітичних даних допомагають приймати зважені рішення;
5) резильєнтність відображає внутрішню силу організації — її здатність не лише відновлюватися після криз, а й виходити з них сильнішою, з новим досвідом, компетенціями.

Якщо в умовах стабільності домінує довгострокове планування з чітко визначеними цілями, то в умовах турбулентності стратегія набуває гнучкого характеру. Організації переходять до сценарного планування, регулярного перегляду пріоритетів і формування декількох альтернативних напрямів розвитку. Важливою стає здатність швидко реагувати на зовнішні виклики та інтегрувати ризик-менеджмент у процес стратегічного управління.

Суттєво трансформується організаційна структура. Жорсткі ієрархічні моделі поступаються місцем більш гнучким, мережевим або проєктним структурам. Зменшується кількість рівнів управління, відбувається децентралізація

повноважень, посилюється роль командної роботи. Формуються кросфункціональні групи, здатні оперативно вирішувати комплексні завдання.

Змін зазнає і стиль лідерства. У турбулентному середовищі ефективним стає адаптивне та ситуаційне лідерство, яке передбачає гнучкість, високий рівень емоційного інтелекту та здатність підтримувати персонал у періоди невизначеності. Керівник виступає не лише як адміністратор, а як наставник і фасилітатор змін, забезпечуючи відкриту комунікацію та довіру в колективі [2].

Значні трансформації відбуваються у сфері управління персоналом. Організації акцентують увагу на розвитку адаптивних компетентностей, критичного мислення, здатності до навчання протягом життя. Поширюються гнучкі форми зайнятості, дистанційна робота, індивідуалізація мотиваційних механізмів.

Змінюється також корпоративна культура. Вона орієнтується на відкритість, довіру, інноваційність та готовність до експериментування. У турбулентних умовах важливо формувати культуру підтримки, взаємодопомоги та спільної відповідальності за результат.

Окрему увагу приділяють управлінню ризиками. Моніторинг зовнішнього середовища стає постійним процесом, впроваджуються механізми раннього попередження загроз, створюються антикризові команди. Ризик-менеджмент інтегрується в усі функціональні підсистеми управління.

Отже, у турбулентному середовищі змінюються практично всі складові організації управління: стратегія, структура, стиль лідерства, система прийняття рішень, управління персоналом, корпоративна культура та механізми ризик-менеджменту. Основним напрямом трансформації є перехід від стабільних і формалізованих моделей до гнучких, адаптивних та інноваційно орієнтованих підходів управління.

Джерела

1. *Кудінова А. О., Пікалов О. О.* Трансформація системи управління підприємством в умовах турбулентного бізнес-середовища. *Підприємництво та інновації.* 2025. № 38. С. 67–72. DOI: 10.32782/2415-3583/38.10 .
2. *Обелець Т. В.* Трансформація стратегій управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах турбулентності. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут".* 2022. № 21. DOI: 10.20535/2307-5651.21.2022.254925.

Науковий керівник: *Т. М. Харченко, кандидат економічних наук, доцент*

С. М. ЛИТВИНОВА
студентка бакалавр, спеціальність Економіка
Придніпровського інституту ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

В. М. БИВШЕВА
ст. викладач кафедри економічного проектування та маркетингу,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРУКТУРИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІД ВПЛИВОМ ІНТЕГРАЦІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується стрімким впровадженням технологій штучного інтелекту (ШІ) в усі сфери ділової активності. Для майбутніх фахівців з економіки праці особливий інтерес становить не стільки технологічний аспект цього процесу, скільки якісна трансформація трудового потенціалу. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку балансу між автоматизацією та збереженням унікальних людських компетенцій у структурі сучасної робочої сили.

Трудовий потенціал традиційно розглядається як інтегральна оцінка здібностей і можливостей працівника. Проте в умовах цифрової трансформації 2026 року його структура стає більш складною. Дослідження дозволяє стверджувати, що сьогодні трудовий потенціал слід розглядати через призму "гібридної продуктивності". Також, трудовий потенціал розглядається як сукупність психофізіологічних, професійно-кваліфікаційних та соціально-особистісних характеристик. Проте під впливом ШІ структура цього потенціалу зміщується від "виконавчої спроможності" до "когнітивної адаптивності".

Сьогодні ми можемо представити ефективність використання трудового потенціалу (P_{total}) як синергію людського капіталу (H) та технологічного підсилення (AI):

$$P_{total} = \int_0^t \left(H(t) \times \alpha + AI(t) \times \beta \right) dt,$$

де: α — коефіцієнт творчої та емоційної складової людини;

β — коефіцієнт автоматизації рутинних операцій.

Математично ефективність використання оновленого трудового потенціалу (P) можна представити як функцію від взаємодії людських навичок (H) та ефективності використання алгоритмічних систем (AI):

$$P = f(H_{soft}, H_{hard} \times E_{ai}).$$

де: H_{soft} — когнітивні та емоційні навички, що не підлягають автоматизації;

H_{hard} — професійні знання;

E_{ai} — коефіцієнт ефективності взаємодії з ШІ-інструментами (AI-fluency).

На основі аналізу сучасних вимог роботодавців можна виділити ключову тенденцію: рутинні когнітивні операції (збір даних, первинна аналітика, підготовка звітів) дедалі частіше делегуються ШІ. Це спричиняє структурний зсув у вимогах до трудового потенціалу:

• Критичне мислення та верифікація: Оскільки ШІ схильний до "галюцинацій", працівник має володіти високим рівнем експертизи для перевірки достовірності результатів.

• Промпт-інжиніринг як загальна компетенція: Здатність чітко формулювати завдання для алгоритмів стає обов'язковою складовою професійної підготовки економіста.

• Емоційний інтелект: У світі, де алгоритми приймають логічні рішення, зростає цінність здатності людини до емпатії, побудови стосунків та розв'язання етичних дилем.

Інтеграція ШІ призводить до явища, яке ми називаємо "поляризацією компетенцій". З одного боку, ШІ нівелює потребу в "середніх" фахівцях, які виконували типову аналітичну роботу. З іншого — стрімко зростає попит на два типи працівників:

• "Архітектори смислів" (High-level strategists): люди, здатні ставити завдання ШІ, верифікувати його висновки та приймати стратегічні рішення в умовах невизначеності.

• "Майстри емпатії та сервісу" (Emotional Intelligence experts): сфери, де людський контакт, співпереживання та етика не можуть бути замінені кодом (медицина, психологія, складне управління конфліктами).

Інтеграція ШІ докорінно змінює характер взаємодії в колективі:

• Зміна KPI: Оцінка праці тепер базується не на часі, витраченому за комп'ютером, а на доданій вартості, яку працівник створив разом із ШІ.

• Розмивання кордонів відповідальності: Виникає питання "алгоритмічного менеджменту" — хто несе відповідальність за помилку, якщо рішення було запропоноване нейромережею, а затверджене людиною?

• Ризики "цифрового вигорання": Постійна потреба в перенавчанні (lifelong learning) створює психологічний тиск на трудовий потенціал, що вимагає впровадження програм wellbeing-підтримки.

• Цифрова нерівність: Виникає ризик розшарування трудового потенціалу на тих, хто успішно опанував технології ("augmented workers"), і тих, чиї навички стають застарілими.

Для студентів-бакалаврів, які готуються до виходу на ринок праці, інтеграція ШІ створює як можливості, так і серйозні виклики:

• Ризик втрати базових навичок: Покладаючись на автоматичні розрахунки, молодий фахівець може втратити розуміння внутрішньої логіки економічних процесів.

• Висока динаміка перенавчання: Концепція "освіта на все життя" (lifelong learning) трансформується у "постійний апгрейд навичок" через появу нових версій ШІ-моделей щопівроку.

Адаптація до алгоритмічного менеджменту: Працівникам доведеться звикати до того, що частину управлінських функцій (розподіл завдань, оцінка швидкості роботи) виконуватимуть алгоритми.

За результатами дослідження пропонуються наступні кроки для адаптації трудового потенціалу до нових умов:

• Інтеграція AI-інструментів у навчальний процес: Необхідно не забороняти використання ШІ, а вчити студентів використовувати його як "інтелектуальний важіль".

• Фокус на міждисциплінарність: Економіст майбутнього повинен мати базові знання в галузі Data Science та етики технологій.

• Розвиток адаптивності: Ключовою характеристикою трудового потенціалу стає швидкість перенавчання (reskilling).

Для успішної трансформації підприємствам необхідно:

• Провести аудит "AI-готовності": Оцінити, які посади можуть бути підсилені ШІ, а які — автоматизовані.

• Впровадити концепцію "Доповненого інтелекту" (Augmented Intelligence): Навчати персонал сприймати ШІ не як конкурента, а як високоефективного стажера.

• Інвестувати в Soft Skills: Оскільки рутина автоматизується, перевагу на ринку праці матимуть фахівці з високим рівнем адаптивності, комунікації та лідерства.

Трансформація структури трудового потенціалу під впливом ШІ — це не про заміну людей роботами. Це про створення нового типу професіонала, чия цінність визначається здатністю ефективно керувати технологіями для досягнення бізнес-результатів. Майбутнє належить тим, хто зможе об'єднати обчислювальну потужність алгоритмів із творчим та етичним потенціалом людини.

Ю. М. ЛИХОПОЙ
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІ ІНВЕСТИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасні умови функціонування підприємств в Україні характеризуються зростанням вартості енергоресурсів, нестабільністю постачання та підвищеними ризиками енергетичної безпеки. У таких обставинах енергетична складова витрат набуває визначального значення у формуванні собівартості

продукції та фінансових результатів діяльності. Вказане актуалізує пошук інструментів зниження енерговитрат, серед яких особливе місце займають енергоефективні інвестиції.

Енергоефективні інвестиції передбачають вкладення капіталу у технології, обладнання та організаційні рішення, спрямовані на зменшення споживання енергоресурсів без втрати обсягів виробництва або якості продукції. У короткостроковому періоді такі інвестиції супроводжуються додатковим фінансовим навантаженням, однак у середньо- та довгостроковій перспективі вони створюють передумови для суттєвого скорочення операційних витрат. Саме ця обставина зумовлює розгляд енергоефективності не лише як екологічного, а й як економічного пріоритету розвитку підприємств.

Зростання витрат на енергію змушує підприємства переглядати традиційні підходи до управління ресурсами. Впровадження енергоощадного обладнання, модернізація виробничих процесів та оптимізація споживання енергії дозволяють знизити залежність від зовнішніх постачальників та мінімізувати вплив цінових коливань. За даними Міністерства економіки України, заходи з підвищення енергоефективності розглядаються як один із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності бізнесу в умовах обмежених ресурсів [1].

Водночас економічний ефект від енергоефективних інвестицій проявляється не лише у зменшенні прямих витрат на енергоресурси, а й у зниженні супутніх витрат. Скорочення енергоспоживання сприяє зменшенню витрат на обслуговування обладнання, зниженню виробничих простоїв та підвищенню стабільності технологічних процесів. У сукупності це позитивно впливає на фінансову стійкість підприємств та підвищує прогнозованість їхніх грошових потоків.

Важливим аспектом є те, що ефективність енергоінвестицій значною мірою залежить від доступу підприємств до фінансових ресурсів та рівня управлінської зрілості. Для малого та середнього бізнесу бар'єрами залишаються обмежені інвестиційні можливості та тривалий строк окупності окремих проєктів.

У цьому контексті особливого значення набувають державні та міжнародні програми підтримки енергоефективності, які сприяють зниженню початкових інвестиційних витрат та стимулюють впровадження сучасних технологій [2].

Окрім внутрішнього економічного ефекту, енергоефективні інвестиції відіграють важливу роль у підвищенні відповідності підприємств європейським стандартам ведення бізнесу. Умови доступу до ринків Європейського Союзу передбачають дотримання вимог щодо раціонального використання ресурсів та зменшення вуглецевого сліду. У цьому сенсі інвестиції в енергоефективність стають елементом стратегічної адаптації підприємств до зовнішніх ринкових вимог та посилення їх конкурентних позицій [3].

На макроекономічному рівні поширення енергоефективних інвестицій сприяє зниженню енергомісткості економіки, підвищенню стійкості виробничих систем та зменшенню залежності країни від імпортних енергоресурсів.

Для окремих підприємств це означає можливість стабілізації витрат та зменшення впливу енергетичних криз на результати діяльності.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що енергоефективні інвестиції є дієвим інструментом зниження витрат підприємств у сучасних умовах. Попри необхідність значних початкових вкладень, вони забезпечують довгостроковий економічний ефект у вигляді скорочення операційних витрат, підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності. У контексті сучасних викликів інвестиції в енергоефективність слід розглядати як стратегічний напрям розвитку підприємств і важливу складову їх адаптації до нових економічних реалій.

Джерела

1. Міністерство економіки України. Енергоефективність як чинник конкурентоспроможності економіки. URL: https://me.gov.ua.
2. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. Програми підтримки енергоефективних заходів. URL: https://saee.gov.ua.
3. Офіс з розвитку підприємництва та експорту України. Сталий розвиток та вимоги ринку ЄС. URL: https://epo.org.ua.

Науковий керівник: *В. В. Татарінов, кандидат економічних наук, доцент*

Г. О. ЛИЮРОВ

здобувач,
Університет імені Альфреда Нобеля

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ЦІЛЕЙ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Промислові ринки чутливі до макроекономічних коливань, цін на енергоносії та сировину, змін у регулюванні, валютних ризиків, доступності кредитування, логістичних "вузьких місць", а також до технологічних зрушень у галузях-споживачах. Практично коректно формувати стратегічні цілі через призму логіки "ринок → клієнт → пропозиція → спосіб виходу на ринок → економіка". На рівні ринку підприємство визначає, у яких сегментах воно планує бути сильним і чому саме там можливе стійке зростання. Для промислової компанії сегментація зазвичай включає галузі споживання (будівництво, машинобудування, агро, енергетика, FMCG-пакування тощо), тип клієнта (OEM-виробники, дистриб'ютори, кінцеві промислові споживачі, держсектор), географію, рівень технічної складності продукту, вимоги до сервісу. На рівні клієнта стратегічні цілі повинні описувати бажану структуру клієнтського портфеля та стандарти взаємин із ключовими замовниками.

Для промислового підприємства критично важливою є робота з ключовими клієнтами (Key Account Management), оскільки саме вони формують значну частку обороту і задають вимоги до технології та сервісу. Тому стратегічні цілі доцільно формулювати так, щоб вони підтримували не лише залучення нових клієнтів, а й утримання та розвиток існуючих через зростання частки "гаманця" клієнта, розширення номенклатури постачання, участь у нових проєктах замовника, довші контракти та прогнозовані графіки поставок. Паралельно необхідно закладати цілі щодо якості сервісу як маркетингової категорії, адже в B2B сервіс є частиною продукту і безпосередньо впливає на повторні закупівлі. На рівні пропозиції стратегічні цілі повинні визначити, яким буде продуктовий портфель через 2–3 роки та через 5 років, які продукти є "ядром", які є драйверами маржі, які мають стратегічну роль для входу в сегмент, а які доцільно виводити з асортименту. Для промислового підприємства типовою проблемою є "перевантаження" асортименту позиціями, що створюють складність виробництва, збільшують запаси, ускладнюють планування, але не дають пропорційного прибутку. На рівні способу виходу на ринок стратегічні цілі деталізують модель збуту та комунікацій. Для промислового підприємства це означає визначення оптимального поєднання прямих продажів, дистриб'юторської мережі, проєктного продажу, участі в тендерах, партнерств із інжиніринговими компаніями, інтеграції з OEM [1–2].

В таблиці сформулюємо ключові стратегічні цілі маркетингової стратегії диференційованного розвитку промислового підприємства.

Стратегічні цілі маркетингової стратегії промислового підприємства з показниками контролю

Площина цілей	Фокус стратегічної цілі	Приклад вимірювання (KPI)	Логіка впливу на ринок
Фінанси	Прибуткове зростання в пріоритетних сегментах	темп зростання виручки в сегменті; валова маржа; частка продуктів із високою маржею	зростання без демпінгу, підтримка інвестицій у R&D і сервіс
Клієнт	Підвищення лояльності та довіри ключових замовників	утримання ключових клієнтів; NPS/CSI; частка повторних закупівель	довший життєвий цикл клієнта, менші витрати на залучення
Внутрішні процеси	Надійність поставок і якість як елемент комунікаційної обіцянки	OTIF, рівень рекламацій; час реакції на інциденти	відповідність очікуванням B2B, зниження ризику втрати контрактів
Розвиток	Інноваційність та компетенції команди збуту й маркетингу	частка виручки від нових продуктів; кількість технічних презентацій/вебінарів; сертифікації персоналу	диференціація, здатність продавати "цінність", а не "ціну"

У підсумку стратегічні цілі промислового підприємства в маркетинговій стратегії мають одночасно описувати бажаний ринковий результат і спосіб його досягнення через систему можливостей підприємства. Вони повинні за-

безпечувати узгодженість між тим, що компанія обіцяє ринку, і тим, що реально здатна стабільно виконувати виробництвом, логістикою та сервісом. Саме така логіка перетворює маркетингову стратегію з декларації намірів на робочий інструмент управління зростанням, конкурентною позицією та довірою клієнтів. Якісно визначені стратегічні цілі стануть "точками контролю", за якими підприємство зможе оцінювати прогрес і коригувати дії без втрати загального вектора розвитку.

Джерела

1. GMK Center. Аналітика ринку сталі України (місткість ринку, імпорт, споживання прокату; огляди 2023–2025). URL: https://gmk.center/ua/ (дата звернення: 20.12.2025).
2. Ukrmetallurgprom (Укрметалургпром). *Статистика та аналітика металургійної галузі України*. URL:https://ukrmetprom.org/ (дата звернення: 22.12.2025).

Науковий керівник: *С. С. Яременко, кандидат економічних наук, доцент*

В. К. ЛОБКО

здобувач,
Університет імені Альфреда Нобеля м. Дніпро

РИНОК ПОСЛУГ ВІДПОЧИНКУ ТА РОЗВАГ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ: СТАН, ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Ринок послуг відпочинку і розваг в Україні є однією з найбільш динамічних, але водночас уразливих сфер економіки. Його значення виходить далеко за межі економічних показників, оскільки він безпосередньо впливає на фізичне відновлення, психологічний стан та загальну якість життя населення. В умовах війни ця сфера набула особливого соціального змісту, перетворившись на інструмент підтримки стабільності та адаптації суспільства до кризових реалій.

Структура ринку відпочинку і розваг охоплює широкий спектр послуг, серед яких готельні та глемпінгові комплекси, санаторно-курортні заклади, туристичні агентства, заклади розважальної індустрії, спортивно-туристичні об'єкти та культурно-освітні центри. Усі ці сегменти формують складну систему, яка реагує на економічні, безпекові та соціальні виклики [1].

Починаючи з 2022 року туристична галузь України зазнала суттєвого скорочення фінансових надходжень. Доходи від туризму зменшилися більш ніж на третину, що стало наслідком активних бойових дій, руйнування інфраструктури та обмеження транспортного сполучення. Для багатьох підпри-

ємств сфери відпочинку це означало втрату стабільності та необхідність кардинально змінювати формат діяльності.

Найбільшого удару зазнали туристичні бази, дитячі табори та кемпінги, які втратили близько 57 % доходів. Значне падіння прибутків спостерігалося також у туроператорів і туристичних агентств. Водночас у структурі ринку з'явився сегмент, який продемонстрував зростання, а саме пансіонати та гуртожитки, що стали важливою базою для розміщення внутрішньо переміщених осіб.

Зростання популярності таких закладів майже на половину підкреслило їхню подвійну роль у воєнний період. Вони не лише забезпечували тимчасове житло для людей, змушених покинути свої домівки, а й підтримували економічну активність туристичного сектору в умовах глибокої кризи [2].

Особливо помітною стала динаміка розвитку готельно-ресторанного бізнесу в західних регіонах України. Івано-Франківська та Львівська області поступово перетворилися на основні центри внутрішнього туризму. Зростання туристичного збору в цих регіонах свідчить про адаптацію бізнесу до нових умов та переорієнтацію на внутрішній попит.

Важливу роль у стабілізації ринку відіграють великі готельні заклади та бази відпочинку, які забезпечують понад половину надходжень від туристичного збору. Це підтверджує їх значення для підтримки місцевих бюджетів і зайнятості населення навіть у період воєнної нестабільності.

Разом із тим воєнний стан створює суттєві обмеження для подальшого розвитку індустрії відпочинку та розваг. Частина підприємств була змушена припинити діяльність або значно скоротити обсяги роботи, особливо у прикордонних регіонах. Туристичні потоки залишаються нерівномірними, а обережність споживачів у плануванні подорожей знижує загальний рівень попиту.

Невизначеність щодо безпеки та економічної ситуації також стримує інвестиції у створення нових об'єктів туристичної та рекреаційної інфраструктури. Водночас ці умови сприяють формуванню більш орієнтованого на внутрішній ринок попиту, зокрема на сімейний відпочинок, активну рекреацію та екологічні формати.

Карпатський регіон у воєнний час набуває особливого значення як безпечна рекреаційна зона. Природні ресурси, гірські ландшафти та екологічні маршрути роблять його привабливим для українських родин і внутрішньо переміщених осіб. Саме тут концентрується значна частина попиту на відпочинок у складних умовах.

Окреме місце в структурі ринку посідають дитячі табори, які, попри кризу, продовжують розвиватися. Зростає популярність сімейних та еко-таборів, що пропонують безпечне середовище, насичені програми та поєднання відпочинку з навчанням і творчим розвитком дітей.

Станом на 2025 рік ринок дитячих таборів характеризується поступовим відновленням за активної участі держави. Заплановані програми оздоровлення та значні бюджетні видатки підтверджують пріоритетність цього напряму

в умовах війни. Водночас перевірки виявляють проблеми з інфраструктурою та якістю послуг, що посилює вимоги до управління таборами [3].

Попит на внутрішні табори відновлюється нерівномірно, що змушує операторів переглядати цінову політику та формати роботи. Зростає різноманіття таборів, зокрема освітніх, спортивних, мовних і STEAM-напрямів, що відповідає сучасним очікуванням батьків.

Важливу роль у розвитку ринку відіграють соціальні та благодійні ініціативи, спрямовані на підтримку вразливих категорій дітей. Державні програми та діяльність благодійних фондів створюють можливості для оздоровлення дітей, які постраждали від війни, у безпечному середовищі.

Паралельно в Україні активно розвивається ринок глемпінгу, який демонструє стійке зростання навіть в умовах воєнного стану. Поєднання комфорту та близькості до природи робить цей формат привабливим для внутрішніх туристів, а мобільність і відносна доступність сприяють збільшенню кількості таких об'єктів.

Інвестиції у глемпінг-проєкти зростають, що свідчить про довіру бізнесу до цього сегмента. Водночас відсутність чіткої правової класифікації та кадрові проблеми залишаються серйозними викликами для його сталого розвитку.

Загалом ринок послуг відпочинку та розваг в Україні в умовах війни перебуває у стані глибокої трансформації. Він одночасно зазнає втрат і формує нові можливості, адаптуючись до внутрішнього попиту, соціальних викликів і безпекових обмежень. Подальший розвиток цієї сфери залежить від здатності поєднати економічні інтереси з соціальною відповідальністю та потребами суспільства у складний для країни період.

Джерела

1. Державне агентство розвитку туризму України. *Tourism.gov.ua*. URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/za-lito-miscevi-byudzheti-otrimali-91-7-mln-grn-turistichnogo-zboru
2. Державна служба України у справах дітей. *children.gov.ua*. 26 вересня 2025. URL: https://children.gov.ua/news/u-2025-rotsi-zaplanovano-ozdorovyty-ponad-115-tysyach-ukrayinskykh-ditey
3. Аналіз ринку глемпінгів в Україні. *InVenture*. URL: https://inventure.com.ua

Науковий керівник: *І. В. Тараненко, доктор економічних наук, професор*

Н. О. ЛОБОДА
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри обліку, аналізу і контролю,
Львівський національний університет імені Івана Франка

РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ ТА ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ СТАНДАРТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

ESG звітність — це не лише механізм прозорості, але й інструмент управління ризиками, залучення інвестицій та створення довгострокової цінності для всіх зацікавлених сторін.

В умовах впровадження принципів сталого розвитку традиційна система фінансової звітності суттєво змінюється, оскільки її доповнюють показниками нефінансового характеру, що мають прямий вплив на довгострокову стабільність та стійкість підприємства [1].

На міжнародному рівні Європейський Союз впроваджує Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) та European Sustainability Reporting Standards (ESRS), які встановлюють обов'язкові стандарти розкриття ESG інформації для широкого кола компаній. **Запровадження ESRS зумовлює зміни у системі обліку, внутрішньому контролі, аудиті та корпоративному управлінні.** У США та Канаді, хоча ESG звітність частково добровільна, регулятори починають впроваджувати вимоги щодо розкриття кліматичних ризиків, що стимулює розвиток системи обліку ESG даних у публічних компаніях.

В глобальному корпоративному середовищі ESG звітність стала не лише модним трендом, а повсякденною практикою. Наприклад, приблизно **96 % компаній зі списку 250 найбільших корпорацій світу (G250) регулярно публікують звіти про сталий розвиток і ESG показники**, що включають екологічні метрики, соціальну політику та корпоративну управлінську практику [2]. **Компанії автомобільного та промислового секторів відображають ESG метрики прямо в річних звітах**, включаючи дані про викиди CO_2, програми соціальної відповідальності та корпоративні ініціативи щодо сталого розвитку. **Використання добровільних міжнародних стандартів, таких як GRI та TCFD, дозволяє компаніям формувати звіти, які відповідають очікуванням інвесторів та регуляторів, а також забезпечують порівнянність у глобальному масштабі.**

Традиційна бухгалтерія концентрується на минулих фінансових результатах, проте сучасна концепція сталого розвитку вимагає **реєстрації та прогнозування впливу на навколишнє середовище, соціальні індикатори та якість управління організацією**. Структурно організація обліку може передбачати створення окремих підрозділів або посад, відповідальних за збір та аналітичну обробку нефінансових даних, а також інтеграцію діяльності бух-

галтерії з іншими функціональними підрозділами, такими як відділи екології, управління персоналом та корпоративної соціальної відповідальності [3].

Вплив інтеграції стандартів сталого розвитку на фінансову звітність проявляється у впровадженні інтегрованої звітності, яка поєднує фінансові результати з інформацією щодо соціальних та екологічних аспектів діяльності організації. Така інтегрована звітність дозволяє формувати у стейкхолдерів цілісне уявлення про ефективність та стійкість діяльності підприємства, підвищує рівень довіри інвесторів та сприяє оптимізації управлінських рішень [4].

В Україні **відбувається активна законодавча та нормативна трансформація для впровадження ESG звітності**. Схвалено **Стратегію впровадження підприємствами ESG звітності**, яка передбачає гармонізацію національних стандартів з ESRS, обов'язкову подачу нефінансових даних для великих компаній та інтеграцію ESG метрик у фінансову звітність до 2026 року. Основні виклики для українського бізнесу включають недостатній рівень розвитку IT систем для збору ESG даних, брак фахівців та обмежену практику аудиту нефінансових показників.

Джерела

1. *Medynska, T., Loboda, N., Nohinova, N., Oliynyk, N., Borutska, Y.* (2024). Optimization of ecological taxation: Role in the formation of environmental protection budgets. *International Journal of Environmental Impacts.* Vol. 7. № 1. P. 17–23.
2. KPMG International. (2023). Big shifts, small steps: Survey of Sustainability Reporting 2022 (Europe, Middle East and Africa edition). KPMG. URL. https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2024
3. *Чабанюк О. М., Лобода Н. О.* Основні принципи концепції сталого розвитку. Сталий розвиток країни в рамках Європейської інтеграції: *матеріали всеукр. наук.-практ. конф.* (07 листопада 2019 р.). Житомир: Житомирська політехніка, 2019. С. 64–65.
4. *Чабанюк О. М., Лобода Н. О.* Екологічний аудит та його організація у напрямі сталого розвитку суспільства. Механізми забезпечення сталого розвитку економіки : проблеми, перспективи, міжнародний досвід : *матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф.* (23 квітня 2020 р.) / редкол. : О. І. Черевко [та ін.] ; Харківський держ. ун-т харч. та торг. Х. : ХДУХТ, 2020. С. 187–188.

О. В. ЛУКОМСЬКА

здобувачка,
Національний університет "Острозька академія"

ІНТОЛЕРАНТНІСТЬ ДО НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЯК НЕГАТИВНИЙ ПРЕДИКТОР ДЕЗАДАПТАЦІЇ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Найбільша проблема сучасності — як в українському, так і в всесвітньому суспільстві — це швидка змінюваність світу. Щороку технології здобувають

важливіші й вагоміші місця у життях людей, замінюють їх на виробництвах і навіть офісах. В результаті новоздобутої техногенності світу, людям доводиться змінювати свої моделі поведінки, а також способи взаємодії із зовнішнім середовищем. Звичайно, такі аспекти мають як переваги, так і недоліки. Але незмінним лишається лише одне: важливість терпимості до невизначених умов і вміння швидко пристосуватися до модифікацій.

Тема інтолерантності до невизначеності є часто обговорюваною в українському науковому суспільстві останніми роками, так само як і тема адаптивних навичок особистості. Це зумовлено пандемічними наслідками, а також початком повномасштабного вторгнення на територію України. Слід зазначити, що поняття інтолерантності до невизначеності паралельно співіснує із таким поняттям як "толерантність до невизначеності" [2]. Проте лише саме нетерпимість до невизначених умов є негативною детермінантою дезадаптації. Недостатній рівень адаптивних навичок може бути як і зумовленим, так і наслідковим щодо терпимості до двозначності. Також, серед сучасних викликів у соціальному середовищі, окрім швидких технологічних змін, розрізняють глобалізацію [4], з якої витікає постійна непередбачуваність. Навіть дивлячись на вже традиційну модель VUCA-світу ("volatility" (мінливість), "uncertainty" (невизначеність), "complexity" (складність) і "ambiguity" для неоднозначності) — він вимагає від індивіда не лише здатності до логічного мислення, але й високого рівня соціально-психологічної компетентності і когнітивної гнучкості. У цьому контексті особливої актуальності набувають вищезазначені аспекти адаптації та толерантності до невизначеності.

Для людей, що мають високий рівень інтолерантності до невизначеності, є характерним сприймати неневизначеної ситуацій як відкриту загрозу, до того ж вони часто керуються полярними судженнями, або, як їх ще називають, "чорно-білим мисленням". Як наслідки, люди із низькою терпимістю до двозначності, намагаються уникати непрозорого, неконкретного і не примітивно ясного. І, очевидно, вони уникають цієї невизначеності шляхом пошуку знайомих речей і надання переваги усьому вже "пройденому" чи примітивному. До того ж, ми можемо розрізнити як суб'єктивну, так і об'єктивну невизначеність, що яскраво проаналізовано в роботах таких авторів як Є. А. Тимощук, І. С. Бруяка та В. О. Любомирський [5].

Адаптація, в свою чергу, є інструментом до того, щоб допомогти людині пристосуватися до двозначностей цього світу. Вона є своєрідною подушкою безпеки при зіткненні із невизначеністю. Іленко, Бойченко та Іленко-Лобач, у своїй статті, визначають соціально-психологічну адаптацію як процес долання певних проблемних ситуацій, в ході якого особистість застосовує навички соціалізації і попередній досвід, що допомагає їй успішно взаємодіяти із зовнішнім середовищем [3]. У цю взаємодію входить розв'язання конфліктів, продуктивне виконання своєї роботи і навіть здобування нових навичок задля подальшого використання. Тож розглядаючи ці два компоненти — інтолерантність до невизначеності та адаптацію — в одному контексті, ми можемо простежити пряму кореляцію між рівнями обох аспектів. Чим нижчий рівень адаптації матиме індивід, тим більшим буде його внутрішнє відчуття

нетерпимості до невизначених умов. Разом із тим, адаптивність конкретної особистості не може розвиватися, поки вона потерпає від інтолерантності до двозначності, уникаючи чогось незрозумілого і непередбачуваного. Тобто сама нетерпимість до невизначеності дійсно є негативним предиктором до низького рівня адаптивності.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що соціально-психологічна адаптація це важливий і взаємозумовлений процес у пристосуванні індивіда до середовища соціуму і потреб, що виникають в умовах невизначеності. Крім того, особистісний низький рівень терпимості до цієї двозначності є негативною детермінантою низького рівня адаптивності.

Джерела

1. *Bochner, S.* (1965). Defining intolerance of ambiguity. *The Psychological Record*, 15(3), 393–400. https://doi.org/10.1007/BF03393605
2. *Гусєв, А. І.* (2012). Толерантність до невизначеності як чинник формування професійної ідентичності майбутнього психолога. *Вісник післядипломної освіти*: *зб. наук. пр.* (7), 227–234.
3. *Іленко, Н. М., Бойченко, О. М., & Іленко-Лобач, Н. В.* (2023). Соціально-психологічна адаптація здобувачів вищої освіти Полтавського державного медичного університету в умовах воєнного стану. *Медична освіта*. (2), 44–51. https://doi.org/10.11603/m.2414-5998.2023.2.14012
4. *Каламаж, В. О., Тимощук, Є. А., Краснопір, А. Б., & Дорощук, Г. Р.* (2023). Копінг-стратегії як механізм саморегуляції у навчальній діяльності студентів. *Наукові записки Національного ун-ту "Острозька академія". Серія "Психологія"*, (16), 28–35. https://doi.org/10.25264/2415-7384-2023-16-28-35
5. *Тимощук, Є. А., Бруяка, І. С., & Любомирський, В. О.* (2022). Роль інтуїції в структурі саморегуляції в умовах невизначеності. *Наукові записки Національного ун-ту "Острозька академія". Серія "Психологія"*, (15), 52–61. https://doi.org/10.25264/2415-7384-2022-15-52-61
6. *Чаплінська, Ю. С.* (2023). Адаптивний інтелект: використання кейс-методу. Інститут соціальної та політичної психології НАПН України.

Науковий керівник:
Є. А. Тимощук

О. А. ЛУК'ЯНЧИКОВА
здобувачка
Придніпровського інституту ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ (НА ПРИКЛАДІ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

Полтавська область має аграрно-промислову спеціалізацію, ресурсну базу, центри переробки, торгівлі та логістики, а також мережу міських і сільських громад. Водночас зростає чутливість регіональної економіки та соціальної сфери до безпекових ризиків, енергетичних обмежень, логістичних збоїв, демографічних змін і кліматичних коливань [5]. У наукових підходах до регіонального розвитку в умовах глобальних викликів акцент робиться на стійкості й адаптивності територій, здатності підтримувати базові функції та відновлюватися після потрясінь без втрати потенціалу. Європейська політика згуртованості орієнтує регіональний розвиток на зменшення територіальних диспропорцій, підвищення конкурентоспроможності та якості життя [7]. Аналітика ОЕСР підкреслює важливість диверсифікації економіки, кризової готовності та ефективного врядування на місцевому рівні [8].

Для Полтавської області проблематика розвитку проявляється у поєднанні економічних та соціальних обмежень. Воєнні ризики впливають на виробництво, інвестиції, витрати бізнесу й мобільність населення. Додатковим чинником виступає залежність частини зайнятості та бюджетних надходжень від окремих секторів і великих підприємств, що підсилює вразливість за погіршення кон'юнктури, енергопостачання або логістики. Соціальна сфера реагує на зміни у структурі зайнятості, потреби внутрішньо переміщених осіб, доступність послуг і житлові умови [5].

Кількісні показники відображають наявність потенціалу поряд із обмеженнями. За підсумками 8 місяців 2024 року Полтавська область мала позитивне сальдо зовнішньої торгівлі товарами 743,5 млн дол. США, а зовнішньоторговельний оборот становив 2 048,9 млн дол. США. Це підтверджує спроможність регіону підтримувати експортні поставки, однак потребує стабільної логістики, прогнозованих умов страхування ризиків і відновлення інвестиційної активності, зокрема у переробці та зберіганні продукції [5]. Екологічні виклики посилюються промисловими викидами — у 2024 році від стаціонарних джерел у повітря надійшло 29185,915 т забруднюючих речовин без урахування діоксиду вуглецю [1]. Паралельно інфраструктурні проблеми водовідведення, зношеність мереж і потреба реконструкції впливають на якість життя, санітарну безпеку та інвестиційну привабливість територій [2]. За цих умов вагомого значення набувають проєкти модернізації критич-

ної інфраструктури, енергоефективності та екологічного контролю, оскільки вони прямо впливають на витрати бізнесу, надійність публічних послуг і ризики для населення [2].

Окремим напрямом проблематики виступає ринок праці. Воєнна міграція, мобілізаційні процеси, дефіцит кадрів у критичних сферах і потреба оновлення компетентностей формують запит на інструменти перекваліфікації та підтримки зайнятості. На національному рівні фіксуються дисбаланси трудових ресурсів і потреба комплексних рішень щодо повернення людей, розвитку навичок і інтеграції вразливих груп у зайнятість. Для Полтавщини це означає необхідність узгоджувати освітні програми й запити роботодавців, поєднувати політику зайнятості з відновленням інфраструктури та підтримкою підприємництва [6].

Перспективи соціально-економічного розвитку області пов'язані з поєднанням відновлення та модернізації через дієві інструменти управління. Рішенням Полтавської обласної ради від 24.12.2024 № 889 внесено зміни до рішення від 20.12.2019 № 1242 щодо Стратегії розвитку Полтавської області на 2021–2027 роки, Стратегію викладено в новій редакції [4]. План заходів з реалізації Стратегії на 2025–2027 роки визначає механізми виконання пріоритетних завдань і рамку для проєктів та бюджетних рішень [3].

У прикладному вимірі пріоритетами виступають розвиток переробки й підтримка малого та середнього бізнесу, орієнтація на продукцію з вищою доданою вартістю й розширення кооперації виробників [5]. Значущими залишаються модернізація інфраструктури, зокрема водопостачання та водовідведення, енергоефективні рішення для громад, екологічні інвестиції для скорочення викидів і підвищення якості моніторингу [1]. Важливим є розвиток людського капіталу через перекваліфікацію, партнерства з роботодавцями, підтримку зайнятості ветеранів і внутрішньо переміщених осіб, а також інструменти утримання фахівців у регіоні [6]. Додатковий ефект додає цифровізація публічних сервісів і управлінських процесів, що підвищує доступність послуг і керованість відновлення [3].

Висновки. Полтавська область зберігає економічний потенціал і можливості розвитку, однак траєкторія зростання залежить від темпів відновлення інвестицій, модернізації інфраструктури, зниження екологічних навантажень і стабілізації ринку праці. Перспективи регіону пов'язані з поглибленням переробки, підвищенням енергоефективності, розвитком компетентностей населення, цифровими рішеннями в управлінні та посиленням результативності реалізації стратегічних документів області.

Джерела

1. Департамент екології та природних ресурсів Полтавської обласної державної адміністрації. *Регіональна доповідь про стан навколишнього природного середовища в Полтавській області у 2024 році*. Полтава, 2025. URL: https://eko.adm-pl.gov.ua/rd2024.pdf (дата звернення: 16.02.2026).
2. Доповідь про стан реалізації державної політики економічного і соціального розвитку Полтавської області станом на 01.10.2025. Полтава, 2025. URL:

https://oblrada-pl.gov.ua/sites/default/files/field/docs/1070.pdf (дата звернення: 16.02.2026).
3. План заходів з реалізації Стратегії розвитку Полтавської області на 2025–2027 роки. Полтава, 2025. URL: https://oblrada-pl.gov.ua/sites/default/files/field/docs/4._plan_zahodiv.pdf (дата звернення: 18.02.2026).
4. Полтавська обласна рада. Рішення від 24 грудня 2024 року № 889 "Про внесення змін до рішення обласної ради від 20 грудня 2019 року № 1242 "Про Стратегію розвитку Полтавської області на 2021–2027 роки". URL: https://oblrada-pl.gov.ua/sites/default/files/field/docs/889.pdf (дата звернення: 18.02.2026).
5. Програма економічного і соціального розвитку Полтавської області на 2025 рік. Полтава, 2025. URL: https://media.poda.gov.ua/docs/itujzaf1/programa-2025.pdf (дата звернення: 19.02.2026).
6. *Пищуліна О.* Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв'язання, 2024. URL: https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf (дата звернення: 19.02.2026).
7. European Commission. 9th Cohesion Report shows that Cohesion Policy continues to narrow the gaps in EU regions and Member States. *Press release*, 27 March 2024. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/ip_24_1616/IP_24_1616_EN.pdf (дата звернення: 15.02.2026).
8. OECD. Strengthening regional policy for resilient places: Key issues and policy considerations. OECD Regional Development Papers. Paris, 2025. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/strengthening-regional-policy-for-resilient-places_aed0d974/ea24eab5-en.pdf (дата звернення: 15.02.2026).

Науковий керівник: *О. В. Потапчук,*
старший викладач, Придніпровський інститут
ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

О. С. ЛЯХОВЕЦЬ
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

КОНФОРМІЗМ ЯК СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНЕ ЯВИЩЕ

Сучасні соціальні процеси характеризуються зростанням інтенсивності міжособистісних і групових взаємодій, що зумовлено як глобалізаційними тенденціями, так і розвитком цифрових комунікацій. За таких умов проблема конформізму набуває особливої актуальності, оскільки поведінка індивіда дедалі частіше формується під впливом соціального оточення, групових норм і домінуючих суспільних уявлень. Аналіз конформізму дозволяє глибше зрозуміти співвідношення соціального впливу та особистісної автономії в сучасному суспільстві.

У соціально-психологічних дослідженнях конформізм розглядається як схильність особистості змінювати власні установки, судження або поведінкові реакції відповідно до позиції групи. При цьому ключовим є не лише безпосередній тиск більшості, а й внутрішнє очікування соціального схвалення або страх соціальної ізоляції [1]. Важливо зазначити, що конформна поведінка не завжди має негативне значення, оскільки в багатьох ситуаціях вона виконує регулятивну функцію, сприяючи соціальній адаптації та збереженню стабільності міжособистісних відносин.

Разом із тим сучасні наукові підходи підкреслюють складний і багатовимірний характер конформізму. Його прояви визначаються поєднанням зовнішніх соціальних умов і внутрішніх психологічних чинників. Емпіричні дослідження засвідчують, що рівень конформності зростає за умов високої згуртованості групи, її одностайності, значущості групової належності для особистості, а також у ситуаціях невизначеності, коли індивід відчуває нестачу інформації або впевненості у власних судженнях [3]. Водночас важливим є усвідомлення того, що конформізм може набувати різного ступеня вираженості — від ситуативного пристосування до стійкої поведінкової стратегії. У разі помірного прояву він сприяє узгодженню дій у групі та ефективній соціальній взаємодії. Однак за надмірної вираженості конформна поведінка може призводити до втрати індивідуальної позиції та зниження особистісної відповідальності за прийняті рішення.

Поряд із соціальними чинниками суттєву роль у формуванні конформної поведінки відіграють індивідуально-психологічні особливості особистості. Наукові дані свідчать, що підвищена тривожність, виражена потреба у соціальному прийнятті, низький рівень упевненості у власних судженнях, а також зовнішній локус контролю значною мірою підсилюють схильність до конформізму [2].

У науковій літературі традиційно виокремлюють нормативний та інформаційний конформізм. Нормативний конформізм зумовлений прагненням відповідати очікуванням групи, уникати осуду та підтримувати позитивні міжособистісні стосунки. Інформаційний конформізм виникає в ситуаціях когнітивної невизначеності, коли група сприймається як більш компетентне джерело знань [1].

Особливої актуальності проблема конформізму набуває в умовах цифрового середовища. Соціальні мережі та онлайн-спільноти створюють нові форми групового впливу, що реалізуються через механізми соціального порівняння, публічної оцінки, алгоритмічного підсилення популярних позицій і формування уявної більшості. Сучасні дослідження доводять, що цифрове середовище може одночасно виступати як фактором посилення конформних тенденцій, так і простором для альтернативних поглядів — залежно від рівня критичності сприйняття інформації користувачем [3].

У зв'язку з цим актуалізується завдання створення психологічних умов, що забезпечують оптимальний баланс між соціальною адаптацією та автономією особистості. До таких умов належать розвиток самосвідомості, рефлексивних здібностей, навичок аргументованого відстоювання власної позиції,

а також формування відповідальності за наслідки прийнятих рішень. Дослідники наголошують, що зниження деструктивних проявів конформізму можливе в середовищі, яке підтримує індивідуальність і заохочує критичне осмислення соціального досвіду [1; 2].

Отже, конформізм як соціально-психологічне явище є складним процесом, що поєднує адаптивні та потенційно обмежувальні функції. Його прояви зумовлюються взаємодією соціальних умов і особистісних характеристик. Перспективними напрямами подальших досліджень є аналіз специфіки конформізму в цифровому середовищі, а також розроблення психолого-педагогічних стратегій розвитку автономності й критичного мислення як чинників збереження особистісної цілісності.

Джерела

1. *Бех І. Д.* Особистісний розвиток і виховання в умовах сучасних соціальних викликів. Київ : Інститут проблем виховання НАПН України, 2020. С. 45–62.
2. *Максименко С. Д., Карамушка Л. М.* Соціально-психологічні механізми поведінки особистості в групі. *Психологія і суспільство*. 2021. № 2. С. 28–36.
3. *Кириченко В. В.* Соціальний вплив і конформна поведінка особистості в сучасному суспільстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Психологічні науки"*. 2022. Вип. 1. С. 73–80.

Науковий керівник: *Л. А. Олексієнко, канд. пед. наук, доцент*

Н. В. МАГАС
канд. екон. наук., доц.,
доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

Н. С. МОРОХОВИЧ
здобувач,
Львівський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ФІНАНСОВЕ ПОСЕРЕДНИЦТВО В СИСТЕМІ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ФІНАНСОВОГО РИНКУ

На сучасному етапі діяльність фінансових інститутів зазнає докорінних змін під впливом цифрової трансформації та поширення FinTech-інновацій, що змушує переосмислювати їхні класичні функції. Для України це питання має особливе значення в контексті повоєнного відновлення, де фінансові інститути мають стати драйверами залучення іноземних інвестицій та ефективного розподілу внутрішніх ресурсів. Адаптація вітчизняного фінансового

сектору до стандартів Європейського Союзу вимагає глибокого аналізу функціонального призначення кожного виду інституту для побудови прозорого та конкурентоспроможного ринку [1].

На наш погляд, досліджуючи проблематику інституційної фінансової інфраструктури, слід насамперед зупинитися на змістовній різниці між поняттями "інститут" та "інституція". Акцент на такій різниці лише на перший погляд є не надто принциповим.

Інститут у фінансовому контексті виступає як фундаментальна система "правил гри", що формує правове та соціальне середовище для економічної взаємодії. Інститут охоплює як формальні регулятори (закони, інструкції регуляторів, договірне право), так і неформальні обмеження (ділові звичаї, традиції ринку та етичні кодекси). По суті, інститут створює сталу "рамку", яка забезпечує передбачуваність ринку, захищає права власності та мінімізує ризики для вкладників і позичальників, визначаючи саму можливість здійснення фінансових операцій [2–3].

Натомість інституція представляє суб'єктний рівень системи, матеріалізуючись у формі конкретних організаційних структур та установ. Зокрема, безпосередні "гравці" фінансового ринку — банки, страхові компанії, інвестиційні фонди та біржі — які мають власну ієрархію, капітал та персонал. Якщо інститут визначає алгоритми та стандарти діяльності, то інституція є тим активним агентом, який втілює ці правила в життя, перетворюючи пасивні заощадження на активні інвестиції та забезпечуючи практичне функціонування всієї фінансової інфраструктури (див. табл.) [2–3].

Порівняльний аналіз ключових теоретичних аспектів понять "інститут" та "інституція" [2–3]

Ознака	"Інститут"	"Інституція"
Зміст	Сукупність правил, норм, процедур	Конкретна організація, установа
Форма прояву	Закони, договори, кодекси, звичаї	Статути, штатні розписи, офіси
Роль на ринку	Визначає межі та умови діяльності	Здійснює безпосередні операції
Відображення	Інститут страхування (правила виплати відшкодувань)	Страхова компанія (фірма, що укладає поліс)

Так, Ткаченко Н. В. [4] зазначає, що: "Фінансові посередники — це фінансові інститути, які акумулюють вільні грошові кошти економічних суб'єктів, розміщують їх на ринку позичкових капіталів у формі кредитів і вкладень у різні цінні папери. У процесі своєї діяльності вони створюють нові вимоги та зобов'язання, які стають товаром на фінансовому ринку".

Некрасова О. Л. [5] вивчає: "Фінансові посередники — це юридичні особи, що беруть активну участь в організації процесу переміщення коштів у межах єдиної фінансової системи та надають фінансові послуги у встановленому законом порядку, здійснюють свою діяльність на ринку фінансових послуг з

метою отримання прибутку або задоволення потреб суб'єктів цього ринку у фінансових послугах".

Відтак, фінансове посередництво — це діяльність спеціалізованих фінансових інститутів, спрямована на акумуляцію вільних грошових коштів від одних суб'єктів (заощадників) та їх подальший перерозподіл серед інших суб'єктів (позичальників), які мають потребу в капіталі.

Підсумовуючи, слід зазначити, що чітке розмежування понять "інститут" та "інституція" є фундаментальною умовою для розуміння механізмів функціонування фінансового ринку. Встановлено, що фінансова інфраструктура поєднує в собі як систему нормативно-правових "правил гри" (інститутів), так і сукупність конкретних суб'єктів-посередників (інституцій), таких як банки, страхові компанії та інвестиційні фонди. Саме фінансові посередники, виступаючи активними інституціями, забезпечують трансформацію тимчасово вільних коштів у реальні інвестиційні ресурси, що є критично важливим для стабільності фінансової системи.

Таким чином, розбудова прозорої інституційної інфраструктури, яка базується на поєднанні чіткого правового регулювання та ефективної діяльності фінансових установ, створює необхідні передумови для подальшого розвитку ринку та стимулювання економічного зростання.

Джерела

1. *Магас Н. В., Парфенюк Є. І.* Еволюція грошей: від бартеру до інноваційних цифрових форм та фінтех-рішень. *Бізнес-навігатор*. Вип. 6 (83), 2025. С. 731–735.
2. *Норт Д.* Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки. К.: Основи, 2000. 198 с.
3. *Кармазіна М., Шурбована О.* "Інститут" та "інституція": проблема розрізнення понять. *Політичний менеджмент*. 2006. № 4. С. 10–19.
4. *Ткаченко Н. В.* Концепти сучасних уявлень про економічну природу фінансового посередництва. *Наукові записки Національного ун-ту "Острозька академія"*. 2016. № 2(30). С. 103–108.
5. *Некрасова О. Л.* Механізм правового регулювання діяльності фінансових посередників ринку фінансових послуг. Маріуполь, 2012. 162 с.

С. В. МАКАР
здобувач,
Львівський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

І. А. ГОЦ
здобувач,
Львівський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Здатність підприємства ефективно конкурувати визначається не лише якістю продукції чи ціною, а й умінням стратегічно будувати комунікаційні зв'язки з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Маркетингові комунікації відіграють ключову роль у формуванні конкурентних переваг, оскільки вони забезпечують інформування ринку про унікальні характеристики товару, підтримують позитивний імідж бренду та сприяють формуванню довгострокової лояльності споживачів.

Узгодженість рекламних кампаній, PR-активностей, стимулювання збуту та цифрових комунікацій дозволяє формувати єдиний образ бренду, який легко впізнається та викликає довіру у споживачів. Такий підхід забезпечує синергічний ефект, коли загальний вплив на цільову аудиторію перевищує суму окремих комунікаційних заходів.

Маркетингові комунікації також дозволяють підприємству оперативно реагувати на зміни конкурентного середовища. Використання цифрових каналів дає змогу швидко аналізувати ринкові тенденції, оцінювати ефективність рекламних кампаній та коригувати стратегію просування товарів чи послуг. Це сприяє не лише підтримці існуючих конкурентних переваг, а й формуванню нових, що забезпечує гнучкість і стійкість підприємства на ринку.

Важливим аспектом є роль маркетингових комунікацій у підвищенні рівня лояльності та утриманні клієнтів. Програми лояльності, персоналізовані пропозиції, активна взаємодія через соціальні мережі та інші канали комунікації сприяють зміцненню довгострокових відносин із споживачами. Це дозволяє підприємству зменшити витрати на залучення нових клієнтів, збільшити обсяги повторних продажів та зміцнити свою ринкову позицію.

Науковці зазначають, що "всі інструменти маркетингових комунікацій тісно пов'язані між собою і мають спільну мету — прискорити просування товарів на цільових ринках, спонукати покупців до активних дій (купівлі чи здійснення повторних покупок, поширення відгуків та рекомендацій). Проте вони допомагають досягти спільної мети різними способами і відіграють неоднакову роль у здійсненні завдань маркетингу" [3, с. 226].

Таким чином, маркетингові комунікації є стратегічним інструментом формування конкурентних переваг підприємства. Вони забезпечують комплексний вплив на ринок, сприяють підвищенню впізнаваності бренду, формуванню лояльності споживачів та зміцненню позицій підприємства у довгостроковій перспективі. Ефективне використання маркетингових комунікацій створює умови для підвищення фінансової та економічної ефективності діяльності підприємства, роблячи їх ключовим чинником успішної ринкової стратегії.

Джерела

1. *Сало, Я., & Кочевой, М.* (2024). Маркетингові комунікації в умовах воєнного періоду: зміни та особливості. *Економіка та суспільство*, (65). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-45
3. *Балабанова Л. В.* Комерційна діяльність: маркетинг і логістика: навч. посіб. / Балабанова Л. В., Германчук А. М. К.: ВД "Професіонал", 2004. 288 с.

Науковий керівник: *М. В. Оліховська, кандидат економічних наук, доцент*

Ю. А. МАЛАШЕНКО

канд. екон. наук, доц.,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ФІНАНСОВІ СТИМУЛИ В МАРКЕТИНГУ: ІНСТРУМЕНТИ ЗРОСТАННЯ ПРОДАЖІВ

У сучасних умовах ринку ефективність підприємств значною мірою залежить від вмілого поєднання маркетингових стратегій та фінансових механізмів стимулювання споживачів. Фінансові стимули, такі як програми лояльності, знижки та кредитування, виступають інструментами, які дозволяють не лише залучати нових клієнтів, а й підвищувати повторні продажі та зміцнювати позиції компанії на ринку.

Програми лояльності націлені на створення довготривалих відносин із споживачами. Вони включають бонусні системи, накопичувальні бали, спеціальні пропозиції для постійних клієнтів та інші фінансові переваги. Дослідження свідчать, що правильно реалізовані програми лояльності підвищують повторні покупки на 20–30 % та зменшують витрати на залучення нових клієнтів.

Переваги програм лояльності: формування емоційного та фінансового зв'язку з брендом; збільшення частоти повторних покупок; підвищення середнього чека за рахунок спеціальних пропозицій; можливість збору даних для персоналізованого маркетингу.

Знижки — це класичний інструмент фінансового стимулювання, який мотивує споживача зробити покупку у певний період. Вони можуть бути постійними (клубні знижки, картки постійного клієнта) або тимчасовими (сезонні, святкові акції). Дослідження показують, що знижки підвищують продажі у короткостроковій перспективі, але потребують уважного контролю, щоб не знецінити бренд.

Типи знижок: процентні знижки на певні категорії товарів; сумові знижки при досягненні мінімальної суми покупки; комбіновані акції ("купи два, отримай третій безкоштовно") [2].

Фінансування покупки через кредитні або розстрочкові програми дозволяє залучити клієнтів, які не мають можливості оплатити товар або послугу одразу. Такі програми не тільки стимулюють продажі, а й формують відчуття доступності продукту та підвищують лояльність споживачів.

Основні форми кредитування у маркетингу:

- Розстрочка платежу;
- Споживчі кредити для придбання дорогих товарів;
- Партнерські програми зі страхуванням та банками для зменшення фінансових ризиків покупця.

Ефективне використання фінансових стимулів можливе лише у межах чітко визначеної маркетингової стратегії. Поєднання знижок, програм лояльності та кредитування дозволяє [1]:

- Максимізувати прибуток та зберегти фінансову стабільність;
- Формувати конкурентні переваги через цінові та нефінансові вигоди;
- Підвищити цінність бренду для споживача;
- Оптимізувати витрати на маркетинг та продажі.

Отже, фінансові стимули є потужним інструментом маркетингової стратегії, що дозволяє підвищувати обсяги продажів, зміцнювати лояльність клієнтів та стимулювати повторні покупки. Програми лояльності, знижки та кредитування взаємодоповнюють один одного і забезпечують комплексний підхід до управління поведінкою споживачів.

Для максимального ефекту застосування фінансових стимулів повинно базуватися на аналітиці ринку, оцінці фінансової доцільності та персоналізації пропозицій. Інтеграція фінансових механізмів у маркетингову стратегію дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринку, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати сталий фінансовий результат.

Джерела

1. *Kotler, P., Armstrong, G.* Principles of Marketing. Pearson, 2020. 800 p.
2. *Schiffman, L., Kanuk, L.* Consumer Behavior. Pearson, 2019. 650 p.

Ю. А. МАЛАШЕНКО
канд. екон. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

Є. АНДРЄЄВ
магістрант,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ МІКРОСПІЛЬНОТ

Формування мікроспільнот стало найефективнішою альтернативою масовій рекламі. Це перехід від моделі "бренд говорить до багатьох" до моделі "люді говорять з людьми навколо бренду".

Алгоритми соціальних мереж стали дорожчими та менш точними, а споживачі відчувають втому від цифрового шуму. Мікроспільноти (від 50 до 1000 активних учасників) для малого бізнесу забезпечують найвищий рівень конверсії та лояльності.

Конверсія — це процес перетворення чогось в інше, найчастіше в інтернет-маркетингу це співвідношення відвідувачів сайту, які виконали бажану цільову дію (покупка, реєстрація, підписка), до загальної кількості відвідувачів, виражене у відсотках, що показує ефективність залучення клієнтів.

Стратегічні кроки формування мікроспільноти:

1. Вибір "місця сили" (Platform Selection):

Замість публічних сторінок бізнес обирає закриті канали: **Telegram-чати**, приватні групи у **WhatsApp** або нішеві Discord-сервери. Це створює відчуття ексклюзивності ("тільки для своїх").

Discord-сервера — це віртуальні простори, створені для спілкування груп людей, спільнот або друзів за інтересами. Вони складаються з текстових каналів (для листування) та голосових каналів (для спілкування голосом, відео або демонстрації екрана). Сервери безкоштовні, налаштовуються користувачами та підходять для геймерів, навчання, бізнесу чи хобі.

2. Перехід від транзакцій до взаємодії:

Клієнти об'єднуються не навколо товару, а навколо **спільного досвіду** чи цінностей (наприклад, спільнота власників певної породи собак навколо невеликого зоомагазину або клуб любителів домашнього хліба при пекарні).

3. Ефект співпричетності (Co-creation):

Малий бізнес залучає спільноту до створення продуктів. У 2026 році бренди проводять опитування: "Який смак круасана запустити наступного тижня?" або "Який дизайн етикетки обрати?". Люди купують те, до створення чого вони були залучені.

4. Економіка привілеїв:

Учасники спільноти отримують доступ до "секретних" розпродажів, раннього бронювання або лімітованих серій товарів. Це стимулює клієнтів залишатися в колі бренду роками.

5. Офлайн-інтеграція:

Регулярні камерні зустрічі, майстер-класи або благодійні івенти для учасників чату. У повоєнний період потреба у фізичному спілкуванні та підтримці є надвисокою.

Івент (від англ. *event* — подія, захід) — це спланована та організована подія, яка має чітку мету, концепцію та цільову аудиторію

Переваги для бізнесу:

Нульова вартість повторного залучення: Вам не потрібно платити за рекламу, щоб клієнт купив знову — достатньо одного повідомлення в чаті.

Захист від конкурентів: Клієнт може змінити магазин через нижчу ціну, але він не піде зі спільноти, де його знають на ім'я та поділяють його цінності.

Генерація контенту (UGC): Учасники спільноти самі створюють контент, роблять відгуки та стають "адвокатами бренду" безкоштовно.

Ю. А. МАЛАШЕНКО
канд. екон. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

Д. УХНАЛЬ
магістрант,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ МАЛОГО БІЗНЕСУ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

В повоєнному періоді відновлення економіки України малому бізнесу необхідно виконувати вагому роль як серйозної економічної силі. При цьому маркетингові стратегії малого бізнесу повинні бути спрямовані на гнучку адаптацію до нових споживчих звичок та активну участь у процесах економічного відновлення.

До ключових стратегічних маркетингових напрямків для малого бізнесу України можна віднести наступні:

1. Стратегію локалізації та "Treatonomics". Це орієнтація на місцеве виробництво та розвиток партнерських зв'язків. Популярності набуває тренд "маленьких радощів" (кава після тривоги, декор для дому), що допомагає споживачам долати стрес і відновлювати відчуття затишку.

2. Цифрову трансформацію та штучний інтелект. Це впровадження штучного інтелекту для персоналізації пропозицій у реальному часі та використання хмарних платформ для масштабування бізнесу без значних капітальних інвестицій.

3. Стратегію соціально-відповідального маркетингу. Це акцент на етичності, підтримці ЗСУ, ветеранів та екологічних ініціативах. Соціальна складова стає невід'ємною частиною позиціонування бренду.

4. Стратегію формування мікроспільнот, коли бізнес фокусується на лояльних клієнтах через закриті чати, форуми та крауд-маркетинг (сарафанне радіо), що ефективніше за пряму рекламу в умовах високого рекламного шуму.

5. Стратегію концентрації (нішевості), коли здійснюється спеціалізація на вузьких сегментах ринку для завоювання цінового лідерства або унікальної диференціації, що критично важливо для виживання малих підприємств.

6. Стратегію адаптивної комунікації. Це перегляд каналів просування з акцентом на щирість та підтримку замість агресивного продажу.

Крім того для досягнення успіхів у своєї діяльносьі малому бізнесу важливо інтегруватися у державні програми відновлення та цифрові екосистеми (наприклад, через платформу **Дія.Бізнес**).

Джерела

1. *Бербенець О. В.* Світові тенденції розвитку управлінського консалтингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 38–43.
2. *Граждан О. Б.* Оцінка ефективності роботи HR-служби. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КНЕУ, 2020. С. 51–54.
3. *Остапчук Т., Бірюченко С., Орлова К., Сотник А.* Методологія оцінювання в HR-менеджменті. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3(82). С. 134–144.

Ю. А. МАЛАШЕНКО
канд. екон. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

А. А. ШКОДИЧ
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ ПРОЦЕСІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний бізнес у всьому світі стикається з необхідністю впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності фінансового управлін-

ня. Поширення інформаційних систем, автоматизованих сервісів обліку та аналітики, хмарних рішень і платформ для дистанційного управління фінансами створює нові можливості для оптимізації роботи підприємств різних сфер діяльності.

Цифровізація фінансових процесів включає автоматизацію бухгалтерського та податкового обліку, управлінської звітності, планування грошових потоків, бюджетування, аналізу фінансових показників і управління ризиками. Впровадження сучасних технологій дозволяє значно підвищити точність фінансової інформації, скоротити час на обробку даних і прийняття рішень, а також знизити ризик людської помилки.

Цифровізація фінансових процесів — це комплекс заходів, спрямованих на автоматизацію, оптимізацію та модернізацію фінансової діяльності підприємства з використанням сучасних інформаційних технологій. Основними напрямами цифровізації є:

1. **Автоматизація бухгалтерського та управлінського обліку.**
2. **Цифрове бюджетування та планування грошових потоків.**
3. **Аналітика та бізнес-інтелект (BI).**
4. **Електронні платежі та цифрові розрахунки.**
5. **Управління ризиками та фінансовий контроль.**

Ці напрями забезпечують підприємству можливість підвищити оперативність фінансових процесів, підвищити прозорість діяльності та зменшити витрати на управлінські та облікові операції.

Впровадження цифрових технологій у фінансові процеси підприємства має низку позитивних наслідків:

- **Підвищення точності та оперативності фінансової інформації.** Автоматизовані системи знижують ризик помилок та прискорюють формування звітності.
- **Оптимізація ресурсів.** Зменшуються трудові витрати на облік і контроль, що дозволяє перерозподіляти ресурси на стратегічні завдання.
- **Підвищення ефективності управлінських рішень.** Аналітичні інструменти дозволяють швидко оцінювати фінансовий стан підприємства, прогнозувати грошові потоки та планувати інвестиції.
- **Зниження фінансових ризиків.** Системи контролю та моніторингу забезпечують швидке виявлення відхилень і потенційних загроз для фінансової стабільності.
- **Покращення конкурентоспроможності.** Підприємства, які використовують цифрові фінансові технології, мають переваги у швидкості прийняття рішень, точності аналітики та прозорості діяльності.

Водночас цифровізація передбачає інвестиції в програмне забезпечення, навчання персоналу та адаптацію бізнес-процесів, що є потенційним ризиком для малого і середнього бізнесу.

Ефективність роботи підприємства визначається через фінансові показники: рентабельність, ліквідність, оборотність активів, фінансову стабільність та прибутковість. Цифровізація фінансових процесів впливає на ці показники наступним чином:

1. **Скорочення часу обробки фінансових даних** дозволяє керівництву оперативно реагувати на зміни ринку.
2. **Покращення контролю за витратами** забезпечує ефективніше використання ресурсів і підвищує рентабельність.
3. **Підвищення точності прогнозування** дозволяє краще планувати інвестиції та управління грошовими потоками.
4. **Оптимізація управлінських рішень** зменшує ризик помилок і підвищує фінансову стабільність підприємства.

Попри очевидні переваги, цифровізація фінансових процесів має ряд ризиків: кібербезпека та захист фінансових даних;високі витрати на впровадження і супровід інформаційних систем; необхідність підготовки персоналу та зміни бізнес-процесів; залежність від стабільності IT-інфраструктури і постачальників програмного забезпечення.

Управління цими ризиками є ключовим завданням фінансового менеджменту підприємства.

Для ефективної реалізації цифровізації підприємствам необхідно поєднувати автоматизацію фінансових процесів з підготовкою персоналу, управлінням ризиками та постійним оновленням технологій.

Джерела

1. *Піжук О. І.* Цифрова трансформація економіки України: обмеження та можливості: монографія. Ірпінь: Ун-т держ. фіскальної служби України, 2020. 504 с.
2. *Рощина Н., Шевчук О., Кустарьова К.* Дослідження міжнародного фінансового ринку в умовах діджиталізації: нові можливості. *Економічний вісник Національного технічного ун-ту України "Київський політехнічний інститут"*. 2021. № 18. С. 44–50. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.231459

Ю. А. МАЛАШЕНКО
канд. екон. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

В. А. ЯРЕМЕНКО
канд. екон. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕВОЛЮЦІЇ СПОЖИВЧИХ ПАТТЕРНІВ

Традиційна комунікаційна модель, заснована на концепції "переконання через повторення" (масоване охоплення) поступово вичерпує свій ресурс.

Сучасний споживач перебуває в стані постійної когнітивної перевантаженості, що призвело до формування потужних захисних механізмів: "банерної сліпоти" та ігнорування прямих рекламних закликів.

Наукова трансформація стратегії передбачає перехід до так званого "маркетингу з дозволу", у якому комунікація — це не втручання в особистий простір, а створення цінності, за яку споживач "платить" своєю увагою. Гіперперсоналізація стає можливою завдяки впровадженню платформ, які консолідують цифровий слід індивіда в реальному часі. Комунікаційна стратегія сьогодні оперує не широкими сегментами, а динамічними контекстами: повідомлення змінюється залежно від геолокації, часу доби та попередньої активності користувача.

Відзначимо, що поведінка споживача стала фрагментарною. Шлях від виникнення потреби до покупки більше не нагадує пряму воронку. Це заплутаний лабіринт переключень між пристроями та каналами.

Трансформація комунікаційної стратегії вимагає переходу до омніканальної моделі, де всі точки контакту — від чат-бота в месенджері до фізичного візиту в магазин — синхронізовані на рівні даних. З точки зору маркетингового забезпечення, це означає, що бренд повинен "впізнавати" клієнта в будь-якому каналі, зберігаючи контекст попередньої розмови. Комунікаційна стратегія тепер фокусується на ліквідації "швів" між онлайн- та офлайн-досвідом. Будь-яка затримка або суперечність у повідомленнях різних каналів призводить до миттєвого падіння конверсії [1].

Потрібно зазначити, що сучасний споживач став "просунутим", адже він не просто споживає, а й створює контент, критично оцінюючи щирість брендів. Поведінковий паттерн "свідомого вибору" змушує підприємства відмовлятися від агресивного маркетингу на користь Content-Driven Strategy.

Стратегія комунікацій тепер базується на трьох рівнях залучення:

- допомога клієнту у вирішенні його повсякденних завдань через експертність бренду;
- створення розважального контенту, який не виглядає як реклама, але транслює цінності компанії.
- позиціонування бренду через призму соціальної відповідальності (ESG). Споживачі купують не продукт, а "позицію" компанії щодо екології, етики та соціальної справедливості. Якщо бренд не має чіткої ідеології, він стає невидимим.

Найважливішим аспектом трансформації є перехід від реактивної до предиктивної (прогностичної) комунікації. Використання генеративного ШІ та алгоритмів глибокого навчання дозволяє підприємствам не просто реагувати на запит, а випереджати його. При цьому ШІ у комунікаційній стратегії вирішує такі завдання:

1) динамічна креативність — генерація тисяч варіантів візуалів та текстів, адаптованих під різні психотипи аудиторії за секунди.

2) прогнозний аналіз відтоку — ідентифікація незадоволених клієнтів за тональністю їхніх відгуків та запуск автоматичних комунікацій для їхнього утримання.

3) гіперлокальний таргетинг — використання геофенсингу для надсилання пропозицій саме тоді, коли споживач знаходиться в радіусі 100 метрів від торгової точки.

Зміна паттернів довіри призвела до того, що традиційна "зіркова" реклама втратила ефективність. Споживач більше довіряє "таким, як я". Це зумовило розробку UGC-стратегій навколо мікро-інфлюенсерів.

Комунікаційна стратегія сьогодні спрямована на побудову брендових ком'юніті. Підприємство стає модератором спільноти, де головним каналом просування є рекомендації самих користувачів. Соціальна комерція інтегрує акт покупки безпосередньо в процес спілкування. Продажі в процесі livestream стають домінуючим форматом, оскільки вони задовольняють потребу споживача в інтерактивності, автентичності та соціальному підтвердженні вибору в реальному часі [2].

Науково обґрунтована стратегія передбачає, що підприємство будує комунікацію на основі даних, якими клієнт поділився добровільно (через опитування, особисті кабінети, програми лояльності). Прозорість у питаннях обробки інформації стає не просто юридичною вимогою, а потужним інструментом диференціації бренду на ринку.

Таким чином, трансформація комунікаційної стратегії підприємств полягає у переході від агресивного маркетингу до побудови екосистеми довіри. Успіх забезпечується здатністю підприємства бути "людяним" у цифровому середовищі: використовувати ШІ для персоналізації, але зберігати емпатію та цінності. Комунікація стає інтелектуальною сервісною функцією, яка не нав'язує товар, а супроводжує споживача на всьому його життєвому шляху, адаптуючись до кожної зміни його поведінкових паттернів.

Джерела

1. *Вовк В. А., Гаврильченко О. В.* Маркетингові комунікації в системі стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 327–330.
2. McKinsey & Company. The future of personalization – and how to get it right. McKinsey Quarterly. 2023. URL: https://www.mckinsey.com

Ю. А. МАЛАШЕНКО
канд. екон. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

В. А. ЯРЕМЕНКО
канд. екон. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

СТРАТЕГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Досліджуючи еволюцію парадигми маркетингового забезпечення діяльності підприємства можна відзначити траєкторію від товарцентричного до сервісно-домінантного підходу. У класичній теорії маркетингу товар розглядався як статичний об'єкт обміну. Проте сучасна наукова думка схиляється до підходу "Service-Dominant Logic", згідно з яким будь-який фізичний товар є лише посередником для надання послуги або вирішення проблеми.

У комплексі маркетингового забезпечення товарна політика сьогодні — це проектування клієнтського досвіду. Спостерігається перехід від моделі 4P (Product, Price, Place, Promotion) до моделі 4C (Customer solution, Cost, Convenience, Communication). Це означає, що товарна політика починається не з виробничих потужностей, а з глибокого етнографічного та дата-аналізу "болю" споживача. Маркетингове забезпечення діяльності підприємства тепер полягає у створенні "ціннісної пропозиції", де сам фізичний об'єкт є лише ядром, навколо якого вибудовуються шари цифрових сервісів, емоційних асоціацій та післяпродажного супроводу.

Раніше товарна політика була заручником закону Парето: 20 % асортименту (бестселери) давали 80 % прибутку. Цифрова трансформація та розвиток інфраструктури (маркетплейси, автоматизована логістика) дозволили впровадити стратегію "The Long Tail", відповідно до якої підприємство може дозволити собі утримувати величезний асортимент нішевих продуктів, оскільки витрати на їх "віртуальну" викладку мінімальні. Це докорінно змінює маркетингове забезпечення: замість просування одного універсального товару для всіх, товарна політика фокусується на створенні мікро-серій для вузьких спільнот. Такий підхід підвищує лояльність і знижує чутливість споживачів до ціни, оскільки товар ідеально відповідає їхнім специфічним запитам (кастомізація) [1].

Таким чином, в умовах прискореного інноваційного циклу можна констатувати "смерть" класичного тривалого життєвого циклу товару. Темпи технологічного прогресу та мінливість моди призвели до того, що фаза "зрілості" стає надзвичайно короткою. Для маркетингового забезпечення це означає

перехід до Agile-розробки. Товарна політика тепер будується на принципі "Minimum Viable Product", який передбачає: випуск продукту з мінімальним функціоналом, збір зворотного зв'язку в реальному часі та миттєва модернізація. Сьогодні перемагає не той, хто створив ідеальний товар, а той, хто здатен здійснювати 100 ітерацій покращення на рік. Стратегія "запланованого старіння" поступається місцем стратегії "постійного оновлення через софт", де залізо залишається незмінним, а функції товару розширюються дистанційно.

Сучасна товарна політика інтегрує концепцію "Smart Product", відповідно до якої товар стає частиною Інтернету речей (IoT). Він не просто виконує функцію, він генерує дані. Це перетворює товарну політику на інструмент стратегічного шпигунства (у позитивному сенсі): підприємство бачить, як, де і коли використовується продукт [2].

Це дозволяє перейти до моделі "Product-as-a-Service". Наприклад, компанія продає не двигун, а "години польоту", не принтер, а "кількість надрукованих сторінок". У такому контексті товарна політика фокусується на надійності та довговічності, адже ремонт стає витратою виробника, а не прибутком. Це радикальний поворот у маркетинговому забезпеченні, що стимулює перехід до економіки замкненого циклу.

У сучасних умовах 70 % вартості товару — це нематеріальні активи: бренд, дизайн, репутація та відповідність екологічним стандартам. Товарна політика стає інструментом ESG-трансформації. Зокрема, пакування товару є таким же важливим, як і сам товар. Споживач купує "відповідальність". Якщо товарна політика не передбачає стратегію ресайклінгу або використання біорозкладних матеріалів, маркетингові комунікації будуть неефективними через бар'єр недовіри. Брендинг тепер — це не логотип, а "доведене добро", яке несе товар суспільству. Відхід до дизайну змістився від естетики до доступності для всіх верств населення, що розширює охоплення ринку [2].

Товарна політика стає фундаментом, що визначає параметри інших елементів маркетингового забезпечення:

1) ціноутворення — унікальність товару (IP-захист, специфічний дизайн) дозволяє використовувати стратегію "зняття вершків" або преміального ціноутворення.
2) дистрибуція — фізичні характеристики товару (вага, крихкість, цифрова природа) визначають архітектуру логістичних ланцюгів.
3) комунікація — сучасний товар сам є каналом комунікації. Через додані технології (NFC, QR) товар розповідає свою історію, навчає користувача та стимулює повторні покупки без участі реклами.

Розвиток товарної політики демонструє перехід від «диктату виробника» до "співтворчості зі споживачем". У комплексі маркетингового забезпечення вона посідає роль інтегратора, що поєднує інженерні інновації, соціальну відповідальність та цифрові сервіси. Сучасне підприємство перемагає не тоді, коли має "кращий товар", а коли його товарна політика здатна створювати навколо продукту життєздатну, етичну та високотехнологічну екосистему, адаптивну до турбулентних змін ринкового середовища.

Джерела

1. *Кулакова С., Житнік О.* Цифровізація економіки України та e-commerce як її складова. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Том 1. С. 196–201. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-29.
2. Маркетингова товарна політика: підручник / Є. Крикавський, І. Дейнега, О. Дейнега, Н. Косар; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2022. 376 с.

Ю. А. МАЛАШЕНКО
канд. екон. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

В. А. ЯРЕМЕНКО
канд. екон. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ВЗАЄМНИЙ ВПЛИВ РЕКЛАМИ ТА ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ У СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ: ГЛИБИННИЙ АНАЛІЗ

Класичне розуміння реклами як інструменту прямого когнітивного тиску у останні роки остаточно поступилося концепції "архітектури вибору". Сучасне маркетингове забезпечення базується на постулатах поведінкової економіки, згідно з якими споживач не є цілком раціональним агентом, а діє під впливом когнітивних упереджень.

Реклама сьогодні не просто транслює переваги товару, вона конструює умови, за яких прийняття рішення стає максимально легким. Це реалізується через механізм "підштовхування". Підприємства інтегрують рекламу в повсякденний контекст споживача, де вона виконує роль навігатора. Таким чином, взаємовплив полягає у наступному: поведінка споживача (його звички, маршрути, страхи) визначає структуру рекламного повідомлення, а реклама, своєю чергою, м'яко коригує ці звички на користь бренду, не викликаючи психологічного супротиву.

Унікальність сучасного етапу розвитку маркетингу полягає в тому, що реклама стала "дата-центричною". Якщо раніше креатор створював гіпотезу і перевіряв її на ринку, то зараз поведінка споживача є первинною. Цифровий слід (історія пошуку, час перебування на сторінці, мікро-взаємодії в соцмережах) формує динамічний контент у реальному часі.

Використання платформ, які накопичують дані про споживачів, дозволяє підприємствам реалізувати реверсивний вплив: споживач своєю поведінкою

“навчає” алгоритми, яку саме рекламу йому показувати. Це створює замкнену петлю: реклама адаптується під миттєвий емоційний стан споживача, що підвищує ймовірність конверсії. Таким чином, маркетингове забезпечення перетворюється на високотехнологічний сервіс із передбачення потреб, де реклама є лише фінальною ланкою аналітичного ланцюга.

Реклама в системі маркетингового забезпечення ефективно маніпулює глибокими еволюційними паттернами поведінки. Ключовим серед них є “соціальний доказ”. Сучасний споживач демонструє високу довіру до горизонтальних зв’язків і скепсис до вертикальних (бренд-споживач). Як наслідок, реклама трансформується у формат “User Generated Content”.

Взаємовплив тут працює за принципом доміно: реклама демонструє схвальну поведінку референтної групи, що змушує індивіда копіювати цей паттерн, щоб не відчувати соціальної ізоляції. Цей ефект підсилюється тригером FOMO (Fear of Missing Out) — страхом втраченої можливості. Реклама, що акцентує увагу на обмеженості ресурсу або часу, провокує імпульсивну поведінку, яка в подальшому закріплюється як звична реакція на маркетингові стимули.

Трансформація споживчої поведінки у бік “рекламної апатії” та використання AdBlock змусила маркетингове забезпечення змінити саму природу рекламного контакту. Виникла потреба у нативній рекламі та шопінг-контенті. Взаємовплив у цьому контексті полягає у безшовності: реклама інтегрується в контент, який споживач вже обрав для перегляду. Це не перериває поведінковий акт, а розширює його. Наприклад, під час перегляду відеорецепту споживач може одним кліком додати інгредієнти в кошик. Тут реклама виконує сервісну функцію, а споживач, задовольняючи свою потребу в зручності, стає лояльним до такого формату впливу, що дозволяє підприємству скоротити шлях клієнта до лічених секунд.

Сучасне маркетингове забезпечення все частіше звертається до нейромаркетингових досліджень (ЕЕГ, айтрекінг, аналіз мікровиразів обличчя). Це дозволяє створювати рекламу, яка впливає на лімбічну систему мозку, оминаючи раціональний неокортекс. Взаємовплив набуває ознак маніпуляції: реклама активує дофамінову систему винагороди ще до моменту придбання товару. Однак зараз спостерігається і зворотна реакція — “свідоме споживання”. Споживачі починають ідентифікувати “темні паттерни” та уникати брендів, що використовують агресивну маніпуляцію. Таким чином, поведінковий опір споживачів стає драйвером розвитку Етичного маркетингу, де прозорість рекламного впливу стає конкурентною перевагою підприємства.

Реклама не лише відображає існуючу поведінку, вона є потужним інструментом соціальної інженерії. У контексті маркетингового забезпечення сучасних підприємств реклама активно формує паттерни сталого споживання. Взаємовплив тут носить стратегічний характер: реклама впроваджує моду на екологічність, інклюзивність та соціальну відповідальність. Коли споживач приймає ці цінності, його поведінка змінюється (наприклад, відмова від пластику), що, своєю чергою, змушує підприємство ще більше зеленіти свою товарну та рекламну політику. Ця позитивна спіраль (Feedback Loop) демон-

струє, як реклама може бути драйвером глобальних суспільних змін, інтегрованих в економічну активність підприємства.

Отже, взаємний вплив реклами та поведінки споживачів стає складним симбіоз технологій та психології. Реклама перестала бути одностороннім каналом трансляції і стала інтелектуальним інтерфейсом взаємодії. Успішне маркетингове забезпечення сучасного підприємства базується на глибокому розумінні поведінкових тригерів та етичному використанні даних. Реклама не "змушує" купувати, вона створює середовище, де покупка є найкращим і найпростішим рішенням для споживача. Цей перехід від маніпуляції до сервісності та персоналізації є головним трендом розвитку сучасної маркетингової науки.

Джерела

1. *Райко Д., Паймаш Г., Кролівець І.* Вплив інформаційних технологій на стратегії маркетингу: аналіз тенденцій і викликів. *Економіка та суспільство*. 2024, № 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-109
2. *Семенда О.* Трансформація маркетингових стратегій та поведінки споживачів в Україні в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство*. 2025, № 75. DOI:10.32782/2524-0072/2025-75-51

Ю. С. МАЛИК

здобувач,
Відокремлений структурний підрозділ "Фаховий коледж Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського"

ДОТРИМАННЯ КОНСТИТУЦІЇ УКРАЇНИ ЯК ПЕРЕДУМОВА РОЗВИТКУ НЕЗАЛЕЖНОЇ, ДЕМОКРАТИЧНОЇ, СОЦІАЛЬНОЇ, ПРАВОВОЇ ДЕРЖАВИ

Конституція України визначає засади державного устрою, права і свободи людини і громадянина, систему органів влади, тобто вихідне, ґрунтовне, базове — без чого уявити державу просто неможливо. В умовах України як молодої демократії дотримання конституційних норм є стійкою гарантією для європейської та євроатлантичної інтеграції, передумовою стабільності та реального верховенства права.

Метою написання тез є дослідження ролі Конституції України в становленні незалежної, демократичної, соціальної, правової держави.

Фундаментальною є стаття 1 Конституції України, яка і визначає Україну як суверенну і незалежну, демократичну, соціальну, правову державу. Насам-

перед слід зазначити, що виконання конституційних приписів є запорукою сталого демократичного розвитку держави, справедливого розподілу влади між гілками та реального забезпечення прав і свобод людини і громадянина. У статті 8 Конституції зазначено, що "в Україні визнається і діє принцип верховенства права", тобто закріплюється рівність усіх громадян перед законом.

Реалізація згаданого принципу в Україні відбувається з урахуванням практики Європейського суду з прав людини, а також в умовах членства в Раді Європи, зокрема шляхом уніфікації національних правових норм з європейськими. Рада Європи працює на основі трьох ключових стовпів, основоположних принципів, закріплених у її Статуті: захист прав людини, утвердження верховенства права і розвиток демократії. Зазначені першооснови можна проєціювати і на Конституцію України, що свідчить про безворотний стратегічний курс України на членство в європейському співтоваристві [2].

У статті 3 Основного Закону йдеться про те, що "людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю". Зазначена норма свідчить про утвердження й проголошення в Україні загальнолюдського принципу гуманізму, сутність якого полягає в людиноцентричній спрямованості держави і права, повазі до людської гідності.

Ефективний захист прав людини сприяє підвищенню довіри до державно-владних інститутів, рівня правової культури населення та забезпечує формування в Україні зрілого громадянського суспільства. Україна як соціальна держава бере на себе обов'язок забезпечувати належні умови життя громадян та підтримувати соціально незахищені верстви населення. Соціальна спрямованість політики держави свідчить про прагнення зменшити соціальну нерівність — отже, і в цьому простежується принцип гуманізму, згідно якого кожне життя є важливим, а кожна людина є невідтворюваною цінністю. Держава має забезпечувати не лише матеріальну підтримку громадян, а й створювати рівні можливості для розвитку особистості, адже демократія — передусім про освічених, відповідальних людей, які мають критичне мислення та активну життєву позицію.

На нашу думку, проблемою сучасного конституційного процесу в Україні є недостатній рівень виконання норм Основного Закону. Українська Конституція цілком відповідає європейським демократичним стандартам. Однак часто спостерігається неспівпадіння між декларативним і реальним. І донині в нашій державі спостерігаються періодичні конфлікти між гілками влади, існує недовіра громадськості до судової влади тощо.

Варто зазначити, що завдяки результативним судовим реформам, створенню і розбудові органів антикорупційної вертикалі держава рухається до реального забезпечення верховенства права. Рівень правової культури громадян також є необхідною умовою для ефективності норм Конституції на практиці. Усвідомлення особою власних прав і свобод, обов'язків дає можливість їй бути повноправним суб'єктом суспільно-політичного життя держави. Відтак лише за умов втілення норм Конституції можна забезпечити розвиток України як незалежної, демократичної, соціальної, правової держави.

Джерела

1. Конституція України від 28.06.1996 р. *Відомості Верховної Ради України*. № 254к/96-ВР.
2. Конституційне право України : підручник / за ред. В. Я. Тація, В. Ф. Погорілка, Ю. М. Тодики. 2-ге вид., перероблене і доповнене. Харків : Право, 2011. 544 с.

Науковий керівник: *А. С. Сергієнко, доктор філософії з професійної освіти*

О. О. МАРКЕВИЧ

іноземний викладач,
Ланьчжоуський транспортний університет, м. Ланьчжоу,
Китайська Народна Республіка

СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ МІЖНАРОДНИХ АБІТУРІЄНТІВ ДО УКРАЇНСЬКИХ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Анотація. Авторка, українка, яка нині працює в іноземному університеті, розглядає глобальні процеси освітньої мобільності, конкурентні переваги України та практичні механізми інтеграції іноземних студентів у національний освітній простір.

Вища освіта у XXI столітті дедалі більше функціонує як глобальний ринок, де університети змагаються за студентів, ресурси та міжнародне визнання. За даними UNESCO Institute for Statistics, кількість міжнародних студентів у світі перевищила 6 мільйонів, і ця цифра продовжує зростати, що свідчить про високий рівень мобільності та глобалізації освітніх процесів. OECD у своєму звіті Education at a Glance 2024 наголошує, що країни з розвиненою системою англомовних програм та прозорими процедурами вступу мають найбільші шанси залучати студентів з Азії та Африки.

Україна має низку конкурентних переваг: потужні наукові школи, культурну різноманітність, доступну вартість навчання та географічну близькість до Європейського Союзу. Проте ці переваги потребують системного підкріплення через сучасні комунікаційні стратегії, розвиток англомовних програм та створення партнерських проєктів із провідними університетами світу.

Розширення англомовних освітніх програм є одним із ключових напрямів, що дозволяє зробити українську освіту доступною для ширшого кола іноземних студентів. Запровадження подвійних дипломів у співпраці з університетами ЄС, США та Азії підвищує конкурентоспроможність українських закладів і водночас сприяє інтеграції у міжнародні академічні мережі. Важливим є також розвиток цифрової інфраструктури: сучасні сайти університетів, інтерактивні платформи для вступу, дистанційні курси та елек-

тронні бібліотеки створюють відчуття відкритості та технологічної сучасності.

Державна політика у сфері залучення іноземних студентів має бути спрямована на спрощення візових та міграційних процедур, забезпечення прозорості вступних правил та мінімізацію ролі посередників. У звіті World Migration Report 2024 Міжнародної організації з міграції зазначається, що освітня мобільність є одним із ключових чинників глобальної міграції, а країни, які пропонують безпечні та інклюзивні умови навчання, мають значні переваги у залученні студентів.

Маркетингова складова відіграє ключову роль у формуванні позитивного іміджу української освіти. Університети мають активно брати участь у міжнародних освітніх виставках, використовувати соціальні мережі та співпрацювати з культурними інституціями для популяризації своїх програм. Особливу увагу слід приділяти цільовим кампаніям у країнах Азії, Африки та Близького Сходу, де попит на доступну якісну освіту постійно зростає. Важливим ресурсом є мережа випускників-іноземців, які можуть виступати амбасадорами української освіти у своїх країнах.

Не менш значущим є питання академічної та соціальної інтеграції іноземних студентів. Для цього необхідно створювати менторські програми, курси української мови, інтеграційні культурні заходи та міжкультурні клуби. Особливу увагу слід приділяти інклюзивності та бар'єрній доступності, щоб забезпечити рівні можливості для студентів з особливими освітніми потребами.

Водночас існують виклики та ризики, які потребують системного вирішення. Це недостатня інформованість абітурієнтів про реальні умови навчання, конкуренція з університетами сусідніх країн, а також потреба у гарантіях безпеки та стабільності в умовах війни.

У перспективі українські університети можуть стати центрами регіональної освітньої інтеграції, пропонуючи програми з акцентом на цифровізацію, антикорупційні практики та демократичні цінності. Поєднання академічної якості із соціальною відповідальністю дозволить сформувати імідж України як країни відкритої, інноваційної та дружньої до іноземних студентів.

Залучення міжнародних абітурієнтів до українських закладів вищої освіти є багатовимірним процесом, що потребує узгоджених дій на рівні державної політики, інституційних стратегій та маркетингових комунікацій. Україна має всі передумови для того, щоб стати привабливим освітнім центром, здатним поєднувати академічну якість, культурну відкритість та соціальну відповідальність. Як свідчать дані UNESCO, глобальна мобільність студентів продовжує зростати, а OECD наголошує на важливості англомовних програм та прозорих процедур для успішного залучення абітурієнтів. Дослідження ІОМ підтверджує, що освітня мобільність є одним із ключових чинників сучасної міграції, а отже, інвестиції у безпечні та інклюзивні умови навчання можуть стати вирішальним фактором для України. У цьому контексті українські університети мають шанс не лише інтегруватися у світовий освітній простір, а й стати регіональними лідерами, пропонуючи програми з

акцентом на цифровізацію, демократичні цінності та соціальну відповідальність.

Джерела

1. UNESCO Institute for Statistics. Global Flow of Tertiary-Level Students [Електронний ресурс]. Режим доступу: (uis.unesco.org in Bing) (дата звернення: 20.02.2026).
2. OECD. Education at a Glance 2024: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing, 2024. 490 с. DOI: (doi.org in Bing).
3. International Organization for Migration. World Migration Report 2024. Geneva: IOM, 2024. 500 с. ISBN 978-92-9268-530-9.
4. ICEF Monitor. OECD tracks global student flows to developed economies [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://monitor.icef.com (дата звернення: 20.02.2026).
5. Міністерство освіти і науки України. Стратегія щодо залучення іноземних студентів для навчання в Україні [Електронний ресурс]. Київ: МОН України, 2023. Режим доступу: https://mon.gov.ua (дата звернення: 20.02.2026).

О. О. МАРКЕВИЧ

іноземний викладач,
Ланьчжоуський транспортний університет, м. Ланьчжоу,
Китайська Народна Республіка

XU LU

студент,
Ланьчжоуський транспортний університет, м. Ланьчжоу,
Китайська Народна Республіка

АНАЛІТИКА ОСВІТНІХ ДАНИХ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ

Дистанційне навчання стало однією з ключових форм освітнього процесу у світі, особливо після пандемії COVID-19, яка радикально змінила підходи до організації навчання та прискорила цифровізацію освітніх систем. У цих умовах аналітика освітніх даних постає як стратегічний інструмент, здатний забезпечити якісні зміни у функціонуванні дистанційної освіти. Вона дозволяє не лише відстежувати академічні результати студентів, а й прогнозувати їхні освітні траєкторії, виявляти ризики відрахування, формувати персоналізовані рекомендації та оптимізувати управлінські рішення на рівні університетів.

Міжнародний досвід підтверджує ефективність використання освітньої аналітики. За даними UNESCO Institute for Information Technologies in Education, learning analytics є швидко зростаючою сферою, яка трансформує освітні інституції у структури, що приймають рішення на основі доказів. OECD у звіті Education at a Glance 2025 наголошує, що університети, які застосовують аналітику даних, мають значно нижчі показники академічної неуспішності та відрахувань, адже аналітика дозволяє своєчасно реагувати на проблеми студентів. У звіті OECD Digital Education Outlook 2026 підкреслюється, що цифрові технології, включно з аналітикою даних, стають основою для інноваційних освітніх практик, зокрема у сфері дистанційного навчання.

Для України інтеграція аналітики освітніх даних у дистанційне навчання є не лише технічним завданням, а й стратегічним кроком у напрямі модернізації системи освіти. Використання аналітичних інструментів дозволить створити прозорі механізми оцінювання, підвищити якість освітніх програм та забезпечити відповідність міжнародним стандартам. Особливо важливим є застосування аналітики для моніторингу інклюзивності та доступності освіти, що відповідає сучасним європейським практикам. Українські дослідження, зокрема матеріали Інституту цифровізації освіти НАПН України, підтверджують, що цифрова трансформація освіти є стратегічним шляхом до підвищення її стійкості та інноваційності навіть в умовах війни.

З позиції викладачів, яка працюють за кордоном, особливо цінним є досвід університетів, де аналітика даних інтегрована у всі рівні освітнього процесу — від планування курсу до оцінювання результатів. Це створює умови для більшої прозорості та довіри між студентами й викладачами, а також сприяє формуванню культури відповідальності та академічної доброчесності. Студенти підкреслюють, що доступ до власних освітніх даних та аналітичних звітів мотивує його до більшої відповідальності за навчання, допомагає краще планувати час та розвивати навички самоорганізації.

Важливим аспектом є також використання аналітики для формування адаптивних освітніх платформ, які здатні автоматично підлаштовуватися під потреби студентів. Такі системи дозволяють не лише відслідковувати прогрес, а й пропонувати додаткові матеріали, завдання чи консультації залежно від рівня засвоєння знань. Це створює умови для індивідуалізації навчання, що особливо актуально у дистанційній формі, де ризик втрати мотивації та відчуття ізоляції є значно вищим.

Не менш важливим є управлінський потенціал аналітики освітніх даних. Для адміністрацій університетів вона стає інструментом стратегічного планування, дозволяючи прогнозувати навантаження на викладачів, оптимізувати розклад занять, визначати ефективність освітніх програм та приймати рішення щодо їх модернізації. У цьому контексті аналітика виступає не лише як технологічний інструмент, а й як механізм підвищення ефективності управління освітнім процесом.

Водночас існують виклики, які потребують системного вирішення. Це питання етики використання освітніх даних, захисту персональної інформації

та формування цифрової грамотності серед викладачів і студентів. Аналітика може стати потужним інструментом, але лише за умови дотримання принципів конфіденційності та академічної свободи. Важливо також враховувати культурні та соціальні особливості різних країн, адже моделі аналітики, успішні у США чи Європі, можуть потребувати адаптації для українського контексту.

Таким чином, аналітика освітніх даних є потужним механізмом підвищення ефективності дистанційного навчання. Вона дозволяє забезпечити індивідуалізацію освітніх траєкторій, підвищити якість управлінських рішень та створити прозору систему моніторингу результатів. Як показують міжнародні звіти UNESCO та OECD, університети, що активно впроваджують learning analytics, досягають значних успіхів у підвищенні академічної успішності та задоволеності студентів. Для України інтеграція цих практик є важливим кроком на шляху до модернізації системи освіти та її відповідності глобальним стандартам.

Джерела

1. UNESCO Institute for Information Technologies in Education. Learning Analytics: Policy Brief. Moscow: UNESCO IITE, 2012. 12 c.
2. OECD. Education at a Glance 2025: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing, 2025. 520 c.
3. OECD. Digital Education Outlook 2026: Exploring Effective Uses of Generative AI in Education. Paris: OECD Publishing, 2026. 247 c. DOI: https://doi.org/10.1787/062a7394-en
4. Institute for Digitalisation of Education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine. Цифрова трансформація освіти як стратегічний шлях до стійкості та інноваційності. Київ: НАПН України, 2025.
5. Eurydice Ukraine. Digital transformation of education as a strategic path to resilience and innovation. Brussels: European Commission, 2025.

А. І. МАРТИНЮК

Міжрегіональна Академія управління персоналом

ФУНКЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Стратегічна функція публічного управління є однією з ключових у системі забезпечення національної безпеки, оскільки саме вона визначає фундаментальні орієнтири, на основі яких формуються державна політика, механізми реагування на загрози та довгострокові напрями розвитку держави. Зміст цієї функції полягає у здатності органів публічної влади не лише реа-

гувати на наявні виклики, а й завчасно формувати комплексні підходи до їх попередження та нейтралізації.

Отже, стратегічна функція публічного управління у сфері національної безпеки забезпечує системність, передбачуваність та узгодженість державної політики, сприяє зміцненню інституційної стійкості та визначає напрям довгострокового розвитку держави в умовах сучасних загроз. Саме вона формує основу, на якій вибудовується вся система національної безпеки.

Регуляторна функція публічного управління у сфері національної безпеки полягає у формуванні нормативно-правових засад, що визначають організацію, зміст і порядок діяльності суб'єктів безпекової системи. Саме через інструменти регулювання держава встановлює чіткі правила, вимоги та стандарти, що забезпечують узгодженість дій, прозорість процесів і відповідність діяльності органів безпеки стратегічним інтересам держави [2]. Належне нормативне регулювання є фундаментальною умовою ефективності системи національної безпеки, оскільки воно визначає розмежування повноважень, відповідальність інституцій та механізми їхньої взаємодії. Ключовим проявом регуляторної функції є створення та удосконалення нормативно-правової бази, яка регулює відносини у сфері національної безпеки. Це охоплює:

- прийняття законів та підзаконних актів, що визначають засади функціонування сектору безпеки і оборони;
- розроблення актів, спрямованих на реагування на нові типи загроз (кібернетичні, інформаційні, енергетичні, техногенні);
- оновлення правових норм з урахуванням міжнародних стандартів, євроатлантичних підходів та принципів демократичного цивільного контролю;
- забезпечення відповідності правових актів Стратегії національної безпеки та іншим стратегічним документам.

Правове забезпечення виступає основою для діяльності Збройних Сил, розвідувальних органів, сил цивільного захисту, правоохоронних структур та органів публічної влади, що гарантує легітимність їхніх дій і створює умови для прозорого та підзвітного функціонування. Другим важливим елементом регуляторної функції є визначення стандартів, правил та процедур, які регламентують діяльність усіх органів, задіяних у сфері національної безпеки. Це передбачає:

- установлення єдиних вимог до планування, координації та здійснення заходів безпеки;
- запровадження процедур оцінювання загроз, управління ризиками та реагування на кризові ситуації;
- визначення стандартів діяльності у сфері кіберзахисту, інформаційної безпеки, захисту критичної інфраструктури;
- унормування порядку взаємодії між військовими, розвідувальними, правоохоронними структурами та органами цивільного захисту;
- регламентацію процедур координації з міжнародними партнерами у межах безпекового співробітництва.

Отже, становлення стандартів забезпечує необхідний рівень передбачуваності та уніфікації процесів, що підвищує ефективність роботи безпекових інституцій і сприяє дотриманню принципів законності, пропорційності та відповідальності.

Координаційна функція публічного управління виступає однією з центральних складових системи забезпечення національної безпеки, оскільки ефективність державної політики у цій сфері залежить від здатності різних органів влади діяти узгоджено та синхронно. У сучасних умовах, коли безпекові загрози носять комплексний характер і охоплюють військову, економічну, інформаційну, кібернетичну та соціальну сфери, роль координації стає стратегічно важливою для забезпечення стабільності та стійкості державних інституцій [3]. Сутність координаційної функції полягає у формуванні єдиного управлінського простору, в межах якого органи виконавчої влади, сектор безпеки та оборони, а також органи місцевого самоврядування здійснюють діяльність у взаємозв'язку, уникаючи дублювання функцій і конфліктів компетенцій. Координація передбачає узгодження планів, норм і процедур реагування на загрози, організацію спільних заходів та оперативний обмін інформацією між суб'єктами безпеки. Основними складовими координаційної функції є:

- забезпечення узгодженої взаємодії між органами виконавчої влади, сектором безпеки та оборони та органами місцевого самоврядування, що включає організацію міжвідомчих нарад, робочих груп, штабів та систем обміну інформацією;
- **міжвідомча комунікація та інтеграція зусиль**, яка забезпечує створення спільних протоколів реагування, уніфікованих процедур та ефективного використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей у сфері національної безпеки.

Таким чином, координаційна функція публічного управління не лише забезпечує оперативну взаємодію та цілісність безпекової системи, але й формує умови для реалізації стратегічних завдань держави, підвищує ефективність управлінських рішень та сприяє посиленню інституційної стійкості.

Науковий керівник: *А. В. Дакал*
д-р наук з держ. упр., доц.

Г. Є. МЄНЯЙЛОВА
канд. екон. наук, доцент,
Класичний приватний університет

ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

В умовах сучасних глобальних викликів, пов'язаних з нестабільністю ринкового середовища, трансформацією виробничих процесів та зростан-

ням конкуренції, особливого значення набуває операційний менеджмент як ключовий елемент управління діяльністю підприємств регіону. Ефективна організація операційних процесів сприяє підвищенню продуктивності, раціональному використанню ресурсів та забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку регіонів [1].

Операційний менеджмент охоплює планування, організацію, контроль та вдосконалення виробничих і сервісних процесів. На регіональному рівні він відіграє важливу роль у формуванні конкурентоспроможного виробничого потенціалу, розвитку промисловості, транспорту, логістики та сфери послуг. У сучасних умовах підприємства регіонів стикаються з проблемами порушення постачання, дефіциту ресурсів, зростання витрат та нестачі кваліфікованих кадрів, що зумовлює необхідність удосконалення операційного управління.

Операційний менеджмент як чинник регіонального розвитку

№ пор.	Складові операційного менеджменту	Зміст та значення на регіональному рівні
1	Планування операційних процесів	Забезпечення раціонального використання ресурсів, узгодження з потребами регіону
2	Організація операційної діяльності	Сприяння ефективному функціонуванню підприємств промисловості, транспорту
3	Контроль операційних процесів	Своєчасне виявлення відхилень, зниження витрати, підвищення якості
4	Вдосконалення процесів	Адаптація підприємств до глобальних викликів
5	Основні проблеми операційного управління	Порушення постачання, дефіцит ресурсів, зростання витрат, нестача кваліфікованих кадрів
6	Напрями удосконалення	Оптимізація операційних процесів, підвищення ефективності управління, розвиток людського капіталу

Однією з ключових проблем є низький рівень адаптивності операційних систем до змін зовнішнього середовища. Традиційні підходи до управління операціями часто не забезпечують необхідної гнучкості та швидкості реагування на глобальні виклики. У зв'язку з цим актуальним є впровадження сучасних концепцій операційного менеджменту, зокрема бережливого виробництва, процесного підходу, управління якістю та цифровізації операційних процесів [2].

Перспективи розвитку операційного менеджменту в регіонах пов'язані з використанням цифрових технологій, автоматизацією виробничих процесів та впровадженням інформаційних систем управління. Це дозволяє підвищити прозорість операційної діяльності, зменшити втрати, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити стабільність функціонування підприємств навіть в умовах кризових ситуацій. Важливу роль у цьому процесі відіграє підготовка управлінських кадрів та розвиток професійних компетентностей у сфері операційного менеджменту.

Таким чином, операційний менеджмент виступає важливим чинником регіонального розвитку в умовах сучасних глобальних викликів. Його ефективне застосування сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, зміцненню економічної стійкості регіонів та формуванню передумов для їх сталого розвитку. Подальші дослідження доцільно спрямувати на адаптацію сучасних інструментів операційного менеджменту до специфіки розвитку регіональних економічних систем.

Джерела

1. *Сумець О. М.* Операційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Хай-Тек Прес, 2019. 320 с.
2. *Хейзер Дж., Рендер Б.* Операційний менеджмент. Київ : Основи, 2018. 640 с.
3. *Пономаренко В. С., Тридід О. М.* Стратегія розвитку регіонів: операційний аспект. *Економіка розвитку*. 2020. № 3. С. 15–22.

Т. В. МИКИТЮК

здобувачка,
Придніпровський інститут ПрАТ"ВНЗ "МАУП"

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЛІДЕРІВ ЯК ЧИННИК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ РЕГІОНУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасному світі, що перебуває в стані безперервної турбулентності, спричиненої пандеміями, глобальними конфліктами та стрімкою цифровою трансформацією, управлінські структури стикаються з викликами небаченого масштабу. Традиційний акцент на професійних знаннях та технічних навичках поступово втрачає свою виключність, поступаючись місцем новим критеріям лідерства. Сьогодні соціально-економічна стабільність територій стає прямо залежною від якості людського капіталу, а спроможність ефективно керувати ним визначається насамперед рівнем емоційного інтелекту керівників.

Еволюція поглядів на природу успіху довела, що саме емоційна компетентність є тим фундаментом, який дозволяє людині реалізуватися не лише в особистому житті, а й у професійному середовищі. Здатність до гнучкої комунікації, вміння налагоджувати міцні зв'язки та знаходити порозуміння з опонентами формують основу для успішного позиціонування особистості в суспільстві. Розвинений емоційний інтелект дає змогу тверезо оцінювати найскладніші ситуації, приймати зважені рішення в моменти кризи та зберігати внутрішню стійкість, не піддаючись руйнівному впливу стресу чи гніву.

У цьому контексті особливої ваги набуває теорія Деніела Гоулмана, який розглядає емоційний інтелект не просто як допоміжну навичку, а як визначальний стратегічний ресурс лідера. За Гоулманом, здатність розпізнавати власні емоції та керувати ними, а також глибоке розуміння почуттів оточуючих, стають ключем до ефективного керівництва. На зміну вузьким моделям оцінки особистості прийшла комплексна концепція соціально-емоційного інтелекту, що дозволяє лідеру не лише адаптуватися до змін, а й трансформувати соціальне середовище навколо себе.

Ефективність лідера в кризових умовах забезпечується через чотири базові компоненти:

- самосвідомість — допомагає розуміти власні реакції та керувати ними у складних ситуаціях;
- саморегуляція — забезпечує здатність зберігати ясність мислення під тиском;
- емпатія — дозволяє бачити переживання співробітників, розуміти їх потреби і мотивацію;
- соціальні навички — допомагають вибудовувати стосунки, вести переговори та надихати команду.

У різних управлінських ситуаціях керівник актуалізує один або відразу кілька цих компонентів: у кризі критична саморегуляція, в конфліктах — емпатія і здатність до впливу.

Емоційний інтелект (EI) лідера безпосередньо трансформується у реальні економічні показники регіону. Чітка взаємодія та вміння керівника ладнати з людьми забезпечують безперервність робочих процесів навіть під час конфліктів, а атмосфера психологічного спокою стимулює працівників до створення інновацій.

Практичне значення EI лідера виявляється у наступних аспектах:

- Економія ресурсів: Ефективна комунікація усуває непорозуміння, що суттєво мінімізує часові та фінансові втрати на виправлення управлінських помилок.
- Стабільність процесів: Здатність домовлятися з усіма зацікавленими сторонами (владою, бізнесом, громадою) дозволяє регіональній системі працювати без зупинок у кризових умовах.
- Розвиток інновацій: Безпечне середовище спонукає команду пропонувати сміливі ідеї, що робить місцеву економіку сучаснішою та гнучкою до змін.

Розвинений EI керівників забезпечує стратегічні переваги для всієї території, мінімізуючи плинність кадрів у ключових галузях та прискорюючи адаптивність до глобальних викликів. Завдяки емоційно зрілому менеджменту формується привабливий інвестиційний імідж регіону, а конструктивний діалог із громадою ефективно знижує соціальну напругу. Таким чином, індивідуальна компетентність лідера стає фундаментом для системної економічної стабільності та суспільної злагоди.

Отже, емоційна компетентність керівного складу є фундаментом соціально-економічної стійкості. Тільки той лідер, який здатен керувати власними

емоціями та емпатично взаємодіяти з оточенням, може забезпечити не просто виживання системи в часи турбулентності, а її активне самовідновлення та адаптивний розвиток.

Джерела

1. *Гоулман Д.* Емоційний інтелект / пер. з англ. С.-Л. Гуменецька. Харків : Віват, 2017. 512 с.
2. *Денисюк О. В.* Резильєнтність як психологічний ресурс особистості в умовах кризових змін. *Психологічний часопис.* 2020. № 6. С. 45–56.
3. *Панченко Г. В.* Емоційний інтелект як чинник ефективного лідерства в органах публічної влади. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2019. № 2 (21). С. 88–94.

Науковий керівник: *В. М. Прилипко, кандидат педагогічних наук, доцент*

Є. В. МІЛЬКА

здобувачка вищої освіти, спеціальність D3 Менеджмент, Сумський національний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ПРОСУВАННЯМ ПРОДУКЦІЇ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне ринкове середовище аграрного сектору формується під впливом глобалізації, технологічних змін та зростаючої відкритості внутрішніх і зовнішніх ринків. За таких умов виробничий потенціал підприємства вже не виступає єдиним джерелом конкурентних переваг. Вирішальним стає здатність ефективно комунікувати зі споживачем, формувати додану цінність продукції та забезпечувати її належне позиціонування. Саме тому управління просуванням продукції перетворюється на ключовий управлінський інструмент, що впливає на довгострокову стійкість аграрного підприємства.

Просування продукції в аграрній сфері слід трактувати як системний процес організації інформаційних і комунікаційних потоків між виробником та ринком. Його метою є не лише збільшення обсягів продажу, а й формування позитивного сприйняття бренду, зміцнення довіри до виробника та створення стабільних партнерських відносин. Особливості аграрного виробництва — сезонність, залежність від природних чинників, коливання цінової кон'юнктури — зумовлюють потребу в гнучких механізмах управління маркетинговою активністю.

Управління просуванням передбачає інтеграцію стратегічного та операційного рівнів управління. На стратегічному рівні визначаються цільові сег-

менти ринку, обирається модель позиціонування та формуються довгострокові комунікаційні орієнтири. На операційному — реалізуються конкретні інструменти: рекламні кампанії, стимулювання збуту, персональні продажі, участь у галузевих заходах, формування корпоративного іміджу та застосування цифрових технологій [1]. Узгодженість цих дій забезпечує цілісність маркетингової політики підприємства.

Активний розвиток цифрового середовища суттєво змінює підходи до просування аграрної продукції. Використання електронних торговельних майданчиків, соціальних мереж, інструментів аналітики споживчої поведінки дозволяє підприємствам отримувати зворотний зв'язок у режимі реального часу та адаптувати комунікаційні повідомлення до потреб конкретних сегментів. Цифрові канали створюють передумови для персоналізації пропозиції та розширення географії збуту без істотного зростання витрат.

Ефективність управління просуванням безпосередньо відображається на фінансових результатах діяльності підприємства. Раціональний розподіл маркетингових ресурсів, оцінювання рентабельності комунікаційних заходів та оптимізація каналів збуту сприяють підвищенню прибутковості. Водночас формується нематеріальний актив — репутаційний капітал, який у довгостроковій перспективі може забезпечувати стійкі конкурентні переваги.

Слід наголосити, що конкурентоспроможність аграрного підприємства визначається не лише ціновими параметрами чи виробничими обсягами, а й здатністю створювати унікальну пропозицію для ринку. Просування у цьому контексті виступає механізмом трансформації споживчих властивостей продукції у сприйману цінність. Донесення інформації про якість, екологічність, інноваційність технологій виробництва та соціальну відповідальність підприємства формує додаткові аргументи на користь вибору саме цього виробника.

Важливою складовою результативного управління є системний моніторинг показників ефективності просування. Аналіз динаміки продажів, рівня впізнаваності бренду, лояльності клієнтів та частки ринку дозволяє своєчасно коригувати маркетингову стратегію. Гнучкість управлінських рішень у поєднанні з аналітичним підходом забезпечує адаптацію до змін конкурентного середовища [2].

Крім того, управління просуванням доцільно розглядати як елемент загальної системи стратегічного розвитку підприємства. Воно має бути інтегрованим із виробничою, фінансовою та інноваційною політикою. Узгодженість управлінських рішень забезпечує синергію між створенням продукції та її реалізацією, що особливо важливо в умовах нестабільної економічної ситуації.

Отже, управління просуванням продукції є одним із визначальних чинників формування та зміцнення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Його комплексна та стратегічно узгоджена реалізація створює умови для стабільного збуту, зростання ринкової частки та довгострокового розвитку підприємства в умовах посилення конкурентної боротьби.

Джерела

1. *Лишенко М. О.* Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2289 (дата звернення: 21.02.2026)
2. *Устіловська А. С., Божидай І. І.* Основні теоретичні засади комунікаційної політики підприємства. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2022. № 2(22). С. 138–150.

Науковий керівник: *С. Г. Турчіна, кандидат економічних наук, доцент*

В. І. МІРОШНИЧЕНКО

здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний етап розвитку ринкових відносин характеризується підвищеною мінливістю зовнішнього середовища, інтенсивною конкуренцією та зростаючими вимогами споживачів до споживчої цінності товарів і послуг. За таких обставин підприємства змушені переглядати підходи до організації маркетингової діяльності, оскільки використання традиційних інструментів дедалі частіше не забезпечує очікуваних результатів. У зв'язку з цим актуалізується потреба впровадження інноваційних маркетингових інструментів, здатних забезпечити гнучкість ринкової поведінки та підтримати конкурентні позиції підприємства.

Розширення функціонального змісту маркетингу зумовлює його трансформацію з інструмента просування продукції на комплексну систему управління взаємодією підприємства з ринком. У сучасних умовах маркетингова діяльність охоплює формування ринкової стратегії, управління споживчими відносинами та координацію внутрішніх процесів підприємства. Саме інноваційні маркетингові інструменти забезпечують можливість глибшого аналізу потреб споживачів, створення конкурентних ціннісних пропозицій і прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що підтверджує їх стратегічну значущість [1].

Узагальнюючи підходи науковців, інноваційні інструменти маркетингової діяльності можна визначити як сукупність сучасних методів і засобів, спрямованих на підвищення ефективності аналізу ринку, формування попиту та розвитку відносин зі споживачами. Їх використання дозволяє оптимізувати систему маркетингового управління підприємством та підвищити узгодже-

ність між ринковими вимогами й внутрішніми можливостями. У такому розумінні інновації виступають важливим чинником адаптації маркетингової діяльності до динаміки зовнішнього середовища.

Особливе значення інноваційні інструменти мають у сфері маркетингових досліджень, оскільки забезпечують оперативне отримання актуальної інформації про поведінку споживачів, рівень їх задоволеності та конкурентну ситуацію на ринку. Використання сучасних аналітичних підходів сприяє зниженню рівня невизначеності та підвищенню якості управлінських рішень. У результаті маркетингова діяльність підприємства набуває більш прогнозованого та цілеспрямованого характеру [2].

Отримані результати маркетингових досліджень формують основу для впровадження інновацій у товарну та цінову політику. Підприємства дедалі частіше орієнтуються на адаптацію асортименту до специфічних запитів окремих груп споживачів і застосування гнучких підходів до ціноутворення з урахуванням змін платоспроможного попиту. Такий підхід сприяє не лише задоволенню поточних потреб ринку, а й формуванню стійкої прихильності споживачів до бренду.

Послідовним продовженням зазначених процесів є вдосконалення взаємодії підприємства з цільовою аудиторією. Застосування інноваційних інструментів у сфері маркетингових комунікацій забезпечує формування цілісного ринкового образу підприємства та підвищує узгодженість інформаційних повідомлень. Завдяки цьому зростає рівень довіри споживачів і підвищується результативність маркетингових заходів. Варто зазначити, що інноваційні маркетингові інструменти відіграють ключову роль у формуванні конкурентних переваг підприємства. В умовах насиченого ринку здатність оперативно впроваджувати нові маркетингові рішення визначає можливості підприємства щодо збереження та зміцнення ринкових позицій. Системне використання інноваційних підходів дозволяє швидше реагувати на зовнішні зміни та раціональніше використовувати наявні ресурси [1]. Крім того, інноваційні інструменти сприяють інтеграції маркетингової діяльності з іншими функціональними напрямами управління. Узгодження маркетингових рішень із виробничими й фінансовими можливостями підприємства забезпечує підвищення загальної ефективності управління та створює передумови для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Отже, інноваційні інструменти маркетингової діяльності підприємства виступають важливим чинником підвищення конкурентоспроможності та пристосування до сучасних ринкових умов. Їх використання поглиблює розуміння споживчих потреб, підвищує ефективність маркетингових процесів і сприяє формуванню довгострокових ринкових переваг. За сучасних економічних умов інноваційність маркетингу розглядається як невід'ємна складова стратегічного управління підприємством.

Джерела

1. *Краус Н. М., Краус К. М., Радзіховська Ю. М.* Маркетинг та інновації в діяльності підприємств : навч. посіб. Київ : Аграр Медіа Груп, 2021. 256 с.

2. *Ілляшенко С. М.* Інноваційний розвиток підприємства: маркетингові аспекти : монографія. Суми : Університетська книга, 2020. 368 с.

Науковий керівник: *В. Г. Гноєвий, кандидат економічних наук, доцент*

Л. М. МОГИЛЬНА
канд. екон. наук, доц.,
Сумський національний аграрний університет

І. О. ВОРОБЙОВ
аспірант,
Сумський національний аграрний університет

ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА КРІЗЬ ПРИЗМУ ФАХОВИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

У сучасному економічному просторі цифровізація дедалі більше визначає вектори розвитку підприємств, змінюючи усталені підходи до організації діяльності, управління ресурсами та взаємодії з ринковим середовищем. Цифрові інновації перестають бути допоміжним інструментом модернізації та трансформуються у стратегічний чинник підвищення ефективності й довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Особливого значення набуває їх аналіз крізь призму фахових інформаційних технологій, які забезпечують прикладне впровадження інновацій у професійну діяльність.

Фахові інформаційні технології є інтелектуальною основою цифрових інновацій підприємства, оскільки поєднують програмні, аналітичні та управлінські інструменти, адаптовані до специфіки певної сфери діяльності. На відміну від універсальних цифрових рішень, такі технології орієнтовані на розв'язання конкретних виробничих, фінансових, логістичних або управлінських завдань. Саме завдяки цьому цифрові інновації набувають практичної цінності та безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства.

Цифрові інновації підприємства проявляються у впровадженні автоматизованих систем управління, цифрових платформ, аналітичних інструментів та інформаційних сервісів, які змінюють характер виконання професійних функцій. Через використання фахових інформаційних технологій підприємства отримують можливість оптимізувати внутрішні процеси, підвищити прозорість управління та скоротити витрати часу і ресурсів. У цьому контексті цифрові інновації виступають не разовими технологічними оновленнями, а елементами цілісної системи розвитку.

Важливою особливістю цифрових інновацій є їх здатність інтегрувати різні функціональні підсистеми підприємства в єдиний інформаційний простір. Фахові інформаційні технології забезпечують узгодженість між плануванням, обліком, контролем і аналізом, що підвищує якість управлінських рішень. Завдяки цьому керівництво підприємства отримує доступ до актуальної та структурованої інформації, необхідної для оцінювання поточного стану та формування перспектив розвитку.

Через призму фахових інформаційних технологій цифрові інновації сприяють переходу підприємств до управління, заснованого на даних. Аналітичні інформаційні системи дозволяють обробляти значні обсяги інформації, виявляти приховані закономірності та прогнозувати можливі сценарії розвитку. Це створює умови для підвищення обґрунтованості стратегічних і тактичних рішень, зменшення невизначеності та підвищення стійкості підприємства в динамічному ринковому середовищі.

Цифрові інновації також суттєво впливають на організаційну структуру та кадровий потенціал підприємства. Впровадження фахових інформаційних технологій вимагає формування нових професійних компетентностей, розвитку цифрової культури та готовності персоналу до змін. Таким чином, інноваційні цифрові рішення стають чинником трансформації системи управління людськими ресурсами.

Значну роль цифрові інновації відіграють у підвищенні гнучкості та адаптивності підприємства. Використання фахових інформаційних технологій дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, коригувати бізнес-процеси та адаптувати виробничі й управлінські рішення до нових умов. Це особливо актуально в ситуаціях економічної нестабільності, коли здатність швидко трансформувати діяльність стає ключовою конкурентною перевагою.

Крім того, цифрові інновації підприємства сприяють розвитку внутрішньої та зовнішньої комунікації. Фахові інформаційні технології забезпечують ефективну взаємодію між структурними підрозділами, партнерами та клієнтами, формуючи єдиний цифровий простір співпраці. Це підвищує рівень координації, прискорює обмін інформацією та створює передумови для реалізації інноваційних проєктів на міжорганізаційному рівні.

Водночас реалізація цифрових інновацій потребує системного та зваженого підходу. Недостатня відповідність фахових інформаційних технологій реальним потребам підприємства, фрагментарне впровадження цифрових рішень або ігнорування людського чинника можуть знижувати ефективність інноваційної діяльності.

Отже, цифрові інновації підприємства, розглянуті крізь призму фахових інформаційних технологій, виступають комплексним інструментом трансформації сучасного бізнесу. Вони поєднують технологічні, управлінські та кадрові аспекти розвитку, формуючи основу для підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності. За умови цілеспрямованого та системного впровадження цифрові інновації стають визначальним чинником сталого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

О. С. МОСКВІЧОВА
канд. екон. наук, доцент,
Національний університет біоресурсів та природокористування України

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛІНГУ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ МАРКЕТИНГУ ТА ЛОГІСТИКИ

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем динамічності ринкового середовища, зростанням конкуренції, ускладненням логістичних ланцюгів та посиленням ролі маркетингових інструментів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. У таких умовах ефективність управління значною мірою залежить від якості інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень. Особливого значення набуває інтеграція інформаційних потоків у системах маркетингу, логістики та збуту, що дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних і операційних рішень підприємства.

Інформація виступає ключовим ресурсом управління, оскільки саме вона зменшує рівень невизначеності при прийнятті рішень та забезпечує можливість прогнозування розвитку підприємства. У логістичній діяльності інформаційні потоки забезпечують координацію матеріальних потоків, управління запасами, транспортуванням, складськими операціями та взаємодією з контрагентами. У маркетинговій сфері інформаційно-аналітичне забезпечення дозволяє досліджувати попит, аналізувати поведінку споживачів, оцінювати ефективність каналів збуту та формувати конкурентні стратегії [1].

Контролінг як сучасна концепція управління відіграє важливу роль у формуванні інформаційно-аналітичного середовища підприємства. Його функції охоплюють планування, контроль, аналіз та координацію управлінських процесів, що забезпечує інтеграцію маркетингових, логістичних та фінансових рішень. У межах контролінгу формуються управлінські звіти, бюджети, показники ефективності діяльності та аналітичні інструменти, необхідні для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [2].

Особливе значення має управлінська звітність як інструмент інформаційного забезпечення менеджменту. Вона дозволяє оцінювати результати діяльності підприємства, аналізувати витрати логістичних процесів, ефективність маркетингових заходів, рівень збуту продукції та фінансові результати. Використання системи збалансованих показників забезпечує комплексну оцінку діяльності підприємства за фінансовими, клієнтськими, внутрішніми бізнес-процесами та інноваційно-розвитковими аспектами [3].

Важливим напрямом удосконалення управління є перехід від традиційної моделі контролінгу, що базується переважно на бюджетуванні та управлінському обліку, до сучасної аналітичної моделі, яка використовує інструмен-

ти бізнес-аналізу, цифрові технології та методи прогнозування. Такий підхід дозволяє підвищити швидкість обробки інформації, забезпечити своєчасність управлінських рішень та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища [4].

У логістичній діяльності підприємства застосування аналітичних інструментів дозволяє оптимізувати маршрути постачання, скоротити витрати транспортування, підвищити ефективність управління запасами та покращити рівень обслуговування клієнтів. У маркетинговій діяльності бізнес-аналітика сприяє сегментації ринку, персоналізації пропозицій, оцінці ефективності рекламних кампаній та формуванню стратегій розвитку збуту. Поєднання логістичних та маркетингових даних забезпечує синергетичний ефект, що проявляється у підвищенні конкурентоспроможності підприємства [1].

Значну роль у підвищенні ефективності управління відіграє бенчмаркінг, який дозволяє порівнювати показники діяльності підприємства з кращими практиками галузі, визначати резерви підвищення ефективності логістичних процесів та маркетингових стратегій. Використання бенчмаркінгу сприяє впровадженню інноваційних управлінських підходів та формуванню конкурентних переваг підприємства.

Таким чином, інтеграція інформаційно-аналітичного забезпечення у системах маркетингу, логістики та збуту є важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства. Використання сучасних інструментів контролінгу, бізнес-аналітики та управлінської звітності дозволяє забезпечити комплексний підхід до прийняття управлінських рішень, підвищити адаптивність підприємства до змін ринкового середовища та забезпечити його стратегічний розвиток.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні цифрових моделей інтеграції маркетингових і логістичних інформаційних систем, використанні штучного інтелекту в аналізі даних та удосконаленні методів оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємств.

Джерела

1. *Тріль Г. М.* (2016). Управління інформаційними потоками в логістичній системі торговельно-виробничого підприємства. *Галицький економічний вісник*. № 2 (51). 207–216.
2. *Терещенко О. О., Гернего Ю. О., Іванець І. В.* Фінансовий контролінг і дью ділідженс в інформаційно-аналітичному забезпеченні операцій злиття та поглинання підприємств. *Фінанси України*. 2024. № 4. С. 89–108.
3. *Погріщук Г. Б., Руденко В. В.* (2015) Управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах ринкової турбулентності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. № 6. 773–778. URI: http://global-national.in.ua/archive/6-2015/158.pdf (дата звернення: 20.02.2026).
4. *Кошельок, Г., & Губанов, М.* (2024). Інформаційно-аналітичне забезпечення управління грошовими потоками підприємства. *Економічний простір*. (189), 384–389. https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-67 (дата звернення: 20.02.2026).

В. Ю. МОТОНАХА
здобувач,
Державний біотехнологічний університет

ЦИФРОВІ ТА ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Аграрний сектор України традиційно відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки та соціально-економічному розвитку територій. Водночас сучасні умови господарювання вимагають перегляду підходів до організації виробництва, управління ресурсами та впровадження нових технологічних рішень. У цьому контексті особливої уваги потребують процеси цифровізації та інноваційного оновлення аграрних підприємств, які впливають на ефективність виробничої діяльності та конкурентні позиції на ринку.

Цифрові рішення в агропромисловому комплексі створюють передумови для більш обґрунтованого планування виробництва, контролю за використанням ресурсів і підвищення якості управлінських рішень [1]. Застосування сучасних інформаційних технологій дозволяє оптимізувати процеси обліку, моніторингу та аналізу показників діяльності, що особливо важливо для підприємств із сезонним характером виробництва.

Поряд із цифровізацією важливе місце посідає розвиток органічного землеробства, який розглядається як один із перспективних напрямів аграрного виробництва. Органічні технології спрямовані на раціональне використання природних ресурсів, збереження родючості ґрунтів і підвищення довіри споживачів до якості продукції. Як зазначає С. О. Заїка, "розвиток органічного землеробства потребує відповідного управлінського забезпечення та узгодження економічних і екологічних інтересів виробників" [2], що зумовлює необхідність поєднання традиційних аграрних знань із сучасними управлінськими рішеннями.

Інноваційний розвиток аграрних підприємств тісно пов'язаний із залученням інвестицій та впровадженням нових форм організації виробництва. У наукових публікаціях [3–4] наголошується, що інвестиційно-інноваційна діяльність є важливою складовою управління аграрними підприємствами та передбачає системне оновлення матеріально-технічної бази, технологій і методів управління. Без належного економічного обґрунтування та планування такі процеси можуть втратити ефективність і не дати очікуваних змін у розвитку підприємства.

Окремої уваги заслуговують питання післявоєнного відновлення аграрного сектору, яке супроводжується необхідністю модернізації виробництва та переорієнтації на сучасні форми господарювання. Дослідники [4] зазначають, що інноваційний розвиток агробізнесу в цей період має ґрунтуватися на поєднанні технологічного оновлення, інвестиційної підтримки та вдосконалення

управлінських рішень, що створює умови для поступового відновлення виробничого потенціалу та зміцнення позицій аграрних підприємств.

Отже, цифрові та інноваційні напрями розвитку аграрних підприємств набувають особливого значення в сучасних умовах господарювання. Поєднання цифрових технологій, органічного виробництва та інвестиційно-інноваційних рішень формує підґрунтя для оновлення аграрного сектору й забезпечує можливості для його подальшого розвитку.

Джерела

1. *Глущенко О. О.* Економічне обґрунтування напрямків цифровізації підприємств агропромислового комплексу. Урожайність та якість продукції рослинництва за сучасних технологій вирощування : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 30 вересня 2023 р.). Полтава: ПДАУ, 2023. С. 221–223.
2. *Заїка С. О.* Тенденції розвитку органічного землеробства. Органічне виробництво і продовольча безпека. Житомир: Полісся, 2013. С. 244–246.
3. *Заїка С. О.* Теоретичні аспекти управління інвестиційно-інноваційною діяльністю аграрних підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного ун-ту. Серія "Економіка і менеджмент"*. 2015. Вип. 11. С. 101–106.
4. *Прокопишин О., Полегенька М., Жидовська Н.* Інноваційні стратегії розвитку агробізнесу України в післявоєнний період. *Вісник Львівського національного екологічного ун-ту. Серія "Економіка АПК"*. 2023. № 30. С. 33–37. DOI: https://doi.org/10.31734/economics2023.30.033

Науковий керівник: *С. О. Заїка, кандидат економічних наук, професор*

О. О. МУХІН

канд. екон. наук,докторант,
Навчально-науковий інститут управління економіки та бізнесу
ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

СТІЙКІСТЬ ТА ІНСТИТУЦІЙНИЙ РОЗВИТОК РИНКУ НЕРУХОМОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Ринок нерухомості є одним із ключових секторів національної економіки, що забезпечує інвестиційну активність, розвиток територій та соціально-економічну стабільність держави. В умовах повномасштабної збройної агресії проти України функціонування ринку нерухомості зазнало суттєвих трансформацій, пов'язаних із руйнуванням житлової та комерційної інфраструктури, зниженням платоспроможного попиту та зростанням інвестиційних ризиків [3].

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування ефективних інституційних механізмів забезпечення стійкості ринку нерухомості в умовах повоєнного відновлення економіки України. Інституційне середовище визначає рівень захисту прав власності, прозорість ринкових операцій та ефективність державного регулювання економічних процесів [2].

Проблеми розвитку ринку нерухомості досліджувалися у працях вітчизняних науковців, зокрема О. Драпіковського та І. Іванової, які обґрунтовували економічну природу нерухомості та механізми її ринкового функціонування [1]

За результатами міжнародної оцінки Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment, прямі втрати житлового фонду України становлять сотні мільярдів доларів США, що актуалізує необхідність формування нової моделі відновлення ринку нерухомості на засадах стійкості та інституційної модернізації [2].

Сучасний етап розвитку ринку нерухомості України характеризується необхідністю переходу від моделі реагування на кризу до моделі стратегічної стійкості. Така трансформація передбачає формування інституційної архітектури, здатної забезпечити прозорість ринкових операцій, захист інвесторів, ефективність оцінки майна та стабільність фінансових механізмів функціонування ринку.

Інституційний розвиток ринку нерухомості передбачає вдосконалення системи державного регулювання шляхом цифровізації реєстрів майнових прав, розвитку кадастрової інфраструктури, впровадження механізмів державно-приватного партнерства та сучасних фінансово-кредитних інструментів. Підвищення прозорості процедур оцінки нерухомості та гарантування прав власності сприяє зростанню довіри інвесторів і стабілізації ринку.

Стійкість ринку нерухомості в умовах післявоєнної трансформації визначається здатністю інституцій забезпечувати адаптацію економічної системи до кризових викликів, мінімізувати ризики та стимулювати довгострокові інвестиції. Формування ефективної інституційної архітектури дозволить інтегрувати національний ринок нерухомості до європейського економічного простору та забезпечити його конкурентоспроможність.

Особливого значення набуває державне регулювання процесів відбудови нерухомості через впровадження механізмів державно-приватного партнерства, розвиток іпотечного кредитування, страхування воєнних ризиків та цифровізацію реєстрів речових прав на нерухоме майно. Цифрова трансформація інституцій управління сприяє зниженню транзакційних витрат та мінімізації корупційних ризиків, що підвищує довіру внутрішніх і зовнішніх інвесторів .

Важливим напрямом забезпечення стійкості ринку нерухомості є інтеграція процесів його відновлення до загальнонаціональної стратегії повоєнного розвитку України. Відбудова житлової та комерційної інфраструктури створює мультиплікативний ефект економічного зростання, стимулюючи зайнятість населення, розвиток підприємництва та фінансової системи держави.

Забезпечення стійкості ринку нерухомості України потребує модернізації державної політики, розвитку інституційного середовища та активізації інвестиційних процесів, що сприятиме формуванню прозорого й соціально орієнтованого ринку нерухомості в умовах післявоєнного розвитку.

Джерела

1. *Драпіковський О.* Оцінка нерухомості: підручник / О. Драпіковський, І. Іванова.,С. Смольнікова. Київ: Вид. дім "АртЕк", 2023. 432 с.
2. World Bank, Government of Ukraine, European Commission. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). 2024. DOI: https://doi.org/10.1596/978-1-4648-2120-0

А. А. НЕДЕЛЬКО
аспірнат,
Університет імені Альфреда Нобеля

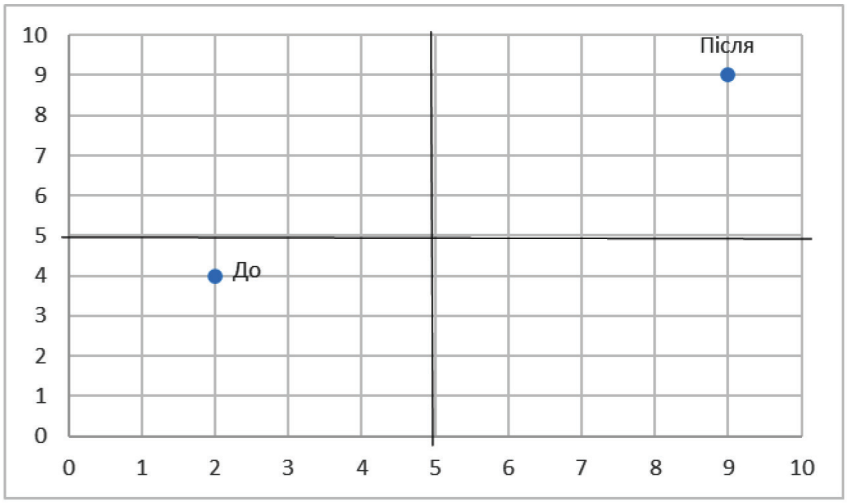
ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА

Трансформація вітчизняного бізнес-середовища в умовах воєнного стану вимагає від менеджменту промислових підприємств переходу до гнучких моделей управління. Традиційні лінійні процеси стають малоефективними через нестабільність ланцюгів постачання та кадровий дефіцит. Концепція гнучкого управління (Agile Management) дозволяє мінімізувати ці ризики шляхом створення адаптивних виробничих систем, здатних до швидкої реконфігурації під актуальні потреби ринку.

Ключовим фактором забезпечення гнучкості на операційному рівні є інтеграція принципів Lean-мислення та автоматизації допоміжних операцій. Використання ЧПК-обладнання дозволяє замінити жорсткі виробничі цикли на ітераційні, де час переналаштування зведено до мінімуму. Результативність впровадження таких інструментів на базі металообробного підприємства відображена у таблиці.

Ефективність впровадження інструментів гнучкого управління процесами

Критерій порівняння	Жорстка модель (традиційна)	Гнучка модель (Lean+ЧПК)	Відхилення, %
Коефіцієнт продуктивності	1,0	1,18	+18,0%
Витрати на оплату праці, грн	60 000	25000	-58,3%
Операційна точність (брак)	5%	1%	–80,0%
Оптимізація штату (оператори)	2,5	1,0	–60,0%



Матриця стратегічного позиціонування виробничих бізнес-процесів за критеріями гнучкості та ефективності

Примітка: точка "До" відповідає традиційній моделі управління; точка "Після" відображає стан після впровадження ЧПК та інструментів гнучкого менеджменту.

Використання стратегій гнучкого управління забезпечує підприємству не лише короткострокову економію собівартості на 5,3 %, а й довгострокову стійкість у кризових умовах. Можливість швидкої адаптації до змін законодавства та ринкової кон'юнктури стає головною передумовою успішної повоєнної відбудови промислового сектора.

Отже, впровадження концепцій гнучкого управління є критично необхідним для підвищення ефективності діяльності, оскільки дозволяє досягти синергії між технологічною модернізацією та адаптивним менеджментом.

Джерела

1. *Womack J. P., Jones D. T.* Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York: Free Press, 2003. 400 p.
2. *Сачинська Л. В.* Оптимізація витрат у підприємницькій діяльності: сутність, напрями та методи. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/1711/1489 (дата звернення: 08.12.2025).
3. *Сливчук А., Другов О.* Методологічні підходи до оптимізації бізнес-процесів виробничого підприємства на основі впровадження стратегій Lean та Six Sigma. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. С. 189–195. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-27.
4. *Чирва С.* Умови війни та постійні зміни законодавства: п'ять кроків, які допоможуть малим бізнесам вижити. *NV. Бізнес*. 23 грудня 2024 р. URL: https://biz.nv.ua/ukr/experts/pidpriyemci-v-ukrajini-perezhivayut-vazhkiy-chas-p-yat-porad-svitlani-chirvi-yak-vtrimatis-msb-50475733.html (дата звернення: 08.12.2025).

Науковий керівник: *В. М. Вареник, кандидат економічних наук, доцент*

І. Г. НЕДІЛЬКО
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

СОЦІАЛЬНА ІНТЕГРАЦІЯ РОМСЬКОЇ СПІЛЬНОТИ В УКРАЇНІ

Підсумки Всеукраїнського перепису населення 2001 року засвідчили, що чисельність ромів в Україні становить приблизно 47,6 тис. осіб, однак реальна кількість представників цієї спільноти, за оцінками фахівців, є значно більшою. У порівнянні з іншими національними меншинами ромська громада вважається найменш інтегрованою в українське суспільство. Незважаючи на наявність в Україні нормативно-правової бази у сфері етнонаціональної політики, сформованої відповідно до міжнародних стандартів, роми залишаються однією з найбільш соціально вразливих груп. Якщо для більшості етнічних спільнот актуальними є питання збереження мови й культури, то для ромів першочерговими залишаються проблеми доступу до освіти, охорони здоров'я, належних житлово-побутових умов і підвищення загального рівня життя [2, с. 35; 3].

Процес соціалізації ромської меншини в Україні відбувається повільно, що значною мірою зумовлено поширеними в суспільстві стереотипами, які здебільшого мають негативне забарвлення. Водночас роми є невід'ємною частиною українського соціуму, тому вирішення означених проблем потребує системних кроків, спрямованих передусім на забезпечення їхніх прав і створення умов для повноцінної інтеграції. Соціалізація розглядається як процес засвоєння індивідом соціального досвіду, у ході якого він опановує знання, норми, цінності та моделі поведінки, притаманні певному суспільству. Вона передбачає активну взаємодію з оточенням і включення в культурне та суспільне життя [1, с. 222].

Визначальною засадою соціалізації є активність особистості. Однак представники ромської громади нерідко обмежені в можливостях реалізувати власний потенціал через труднощі з працевлаштуванням, забезпеченням житлом, доступом до освіти й медичних послуг, а також оформленням необхідних документів. Водночас самі роми часто наголошують, що найбільшою перешкодою на шляху до успішної інтеграції є упереджене ставлення та дискримінаційні практики з боку оточення.

Досягнення соціальної інтеграції ромської громади можливе шляхом реалізації комплексних заходів у кількох напрямах:

1. Протидія дискримінації. Упровадження програм і ініціатив, спрямованих на подолання стереотипів та запобігання дискримінації, сприятиме формуванню толерантного соціального середовища.

2. Освітня підтримка. Гарантування рівного доступу до якісної освіти є одним із ключових чинників інтеграції. Активне залучення ромських дітей до освітнього процесу визначатиме їхні подальші життєві перспективи.

3. Сприяння зайнятості. Розширення можливостей для працевлаштування, організація професійного навчання та програм розвитку компетентностей позитивно впливатимуть на економічне становище ромів.

4. Підтримка культурної ідентичності. Реалізація заходів із збереження та популяризації ромської мови, традицій, мистецтва й культурної спадщини зміцнюватиме самосвідомість громади.

5. Залучення до прийняття рішень. Участь ромської спільноти в ухваленні рішень, що стосуються її розвитку, посилює відчуття відповідальності та належності до суспільства.

6. Міжкультурна взаємодія. Розвиток міжкультурного діалогу та взаєморозуміння між різними етнічними групами сприятиме зміцненню соціальної згуртованості.

Отже, ефективна інтеграція ромської громади потребує системного та багатовимірного підходу, який враховує специфіку її потреб і реалізується у тісній співпраці з самими представниками спільноти.

Джерела

1. *Городяненко В. Г.* Соціологія : підручник, 3-тє видання, перероблене, доповнене. Київ : Вид. центр "Академія", 2008. 544 с.
2. *Мелеганич Г. І.* Особливості реалізації етнонаціональної політики в Україні щодо ромської меншини: досвід Закарпаття. Ромологія: історія та сучасність : матеріали Міжнародних наукових читань. Ужгород : Поліграфцентр "Ліра", 2013. С. 35–39.
3. Указ Президента України № 201/2013 Про Стратегію захисту та інтеграції в українське суспільство ромської національної меншини на період до 2020 року : офіційне інтернет-представництво Президента України. URL: http://www.president.gov.ua/documents/15628.html (дата звернення: 12.02.2026).

Науковий керівник: *Л. А. Олексієнко, кандидат педагогічних наук, доцент*

Д. І. НИКОНЕНКО

здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ОСОБЛИВОСТІ ПРОФІЛАКТИЧНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ У ЗАПОБІГАННІ ТОРГІВЛІ ДІТЬМИ

Торгівля людьми є одним із найтяжчих порушень прав людини, що сформувалося під впливом історичних, соціально-економічних та культурних чинників. Особливо вразливою категорією жертв залишаються діти, які че-

рез вік та залежне становище не здатні самостійно захистити свої права. Дані щодо торгівлі дітьми та форм їх експлуатації у світі й в Україні є приблизними та оцінковими, оскільки повна статистика за всіма категоріями (особливо в Україні) часто не публікується у відкритих джерелах або враховується разом із дорослими жертвами. Так, зокрема, за даними UNODC діти складають приблизно 38 % усіх виявлених жертв торгівлі людьми у світі [3].

Торгівлею дітьми вважають "вербування, перевезення, передачу, приховування або отримання осіб віком до 18 років з метою експлуатації, включаючи сексуальну експлуатацію, примусову працю або підневільний стан, рабство або практики, подібні до рабства, підневільного стану або видалення органів" [3]. Вона може, але не обов'язково, включати погрозу або застосування насильства чи інших форм примусу, викрадення, шахрайства, обману, зловживання владою або експлуатації особливої вразливості, надання або отримання платежів чи виплат для отримання згоди особи, яка має владу над іншою особою, з метою експлуатації. У цьому контексті не має значення, чи погоджується дитина на експлуатацію, оскільки вона не може дати усвідомлену згоду, тому навіть "без насильства" це злочин.

Торгівля дітьми включає в себе сексуальну та трудову експлуатацію, примусове жебрацтво, незаконне усиновлення, використання у злочинній діяльності, торгівлю з метою вилучення органів, вербування для участі у збройних конфліктах [3].

Головною причиною уразливості дітей вважають безпритульність, сирітство та проживання в інституціях [2]. Окрім цього даний ризик зумовлюється іншими особливими обставинами, посиленими відсутністю захисту чи альтернатив. Наприклад, неблагополучні або дисфункційні сім'ї, домашнє насильство, зловживання алкоголем чи наркотиками в родині тощо. Деякі з них, наприклад, онлайн-ризики (соціальні мережі, фейкові пропозиції роботи, знайомства) чи недостатня поінформованість про ризики торгівлі людьми, є універсальними, тоді як інші, такі як релігійні чинники, є локальними [2].

З-поміж основних причин, що призводять до погіршення ситуації з торгівлею дітьми в Україні в умовах війни, виділяють перш за все повномасштабну збройну агресію та окупацію частини територій, що призвели до руйнування систем соціального захисту; масове внутрішнє та зовнішнє переміщення населення, що супроводжується розривом сімейних і соціальних зв'язків; послаблення державного контролю в кризових і прифронтових регіонах тощо [2].

Досліджуючи політику України у сфері протидії торгівлі людьми слід відзначити її спрямування на профілактику (що може бути первинною, вторинною та третинною) та запобігання супутнім злочинам, що реалізується перш за все шляхом проведення роз'яснювальної та пропагандистської роботи, забезпечення реабілітації та реінтеграції жертв торгівлі людьми [1]. Завдання соціальної профілактики реалізуються в таких видах роботи як соціальні дослідження проблеми; інформаційно-пропагандистська робота; навчання користуватися своїми правами; соціальна реклама послуг суб'єктів соціаль-

ної роботи; правова просвіта з проблем торгівлі людьми; допомога у виборі професії, працевлаштуванні, організації дозвілля тощо; сприяння розвитку молодіжних ініціатив, реалізації інтересів; організація волонтерського руху, роботи студентських соціальних служб тощо [2].

Таким чином, питання соціальної профілактики торгівлі дітьми в умовах війни постає особливо гостро, оскільки зазвичай вона виникає на перетині економічної вразливості, соціальної незахищеності, попиту на експлуатацію та неефективного державного захисту, а в даний час додатково посилюється поєднанням з масовою вимушеною міграцією, психологічною дезорієнтацією та обмеженими можливостями державного контролю, що створює сприятливе середовище для злочинної експлуатації дітей.

Джерела

1. Аналітичний звіт щодо торгівлі людьми з метою сексуальної експлуатації в Україні: за заг. ред.: Бороздіна К. А, Булавін В. О., Жуковська Г. Г., Рикун О. В., Левченко К. Б.. Київ. ФОП Мороз А. Т., 2025. 80 с. URL: https://la-strada.org.ua/wp-content/uploads/2025/04/lastrada_analituchnui-zvit_binder_.pdf?utm_source=chatgpt.com
2. Протидія та соціальна профілактика торгівлі людьми в Україні: навчальний посібник / автори-упорядники: Р. М. Андрусишин, І. І. Сидорук, Я. М. Когут. Львів: Растр-7, 2023. 176 с.
3. UNICEF's Action Against Child Trafficking. URL: https://www.unicef.org/media/172716/file/UNICEF%E2%80%99s%20Action%20against%20Child%20Trafficking.pdf?utm_source=chatgpt.com

Науковий керівник: *Л. А. Олексієнко, кандидат педагогічних наук, доцент*

В. С. ОБОДЕЦЬ
здобувач,
Державний біотехнологічний університет

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Діяльність фізкультурно-спортивних організацій значною мірою визначається роботою персоналу, який забезпечує проведення тренувальних занять, організацію спортивних заходів та адміністративний супровід, у зв'язку з чим мотивація працівників набуває особливого значення у системі управління. Саме рівень зацікавленості тренерів, інструкторів і адміністративного персоналу у виконанні професійних обов'язків безпосередньо впливає на результати функціонування таких організацій.

Персонал фізкультурно-спортивної організації доцільно розглядати крізь призму людського капіталу, який поєднує професійні знання, практичний досвід і трудові навички працівників. Якісні характеристики людського капіталу визначають можливості розвитку організацій і формування передумов для підвищення ефективності їх діяльності [1; 3]. У сфері фізичної культури і спорту ця залежність проявляється особливо чітко, оскільки професійна підготовка персоналу безпосередньо пов'язана з безпекою занять, результатами спортивної підготовки та рівнем задоволеності учасників тренувального процесу.

Управлінський досвід свідчить, що наявність підготовлених кадрів не забезпечує повної реалізації їх потенціалу без належної мотивації, яка впливає на ставлення працівників до виконання посадових обов'язків і рівень трудової активності [2]. Мотивація персоналу формується під впливом поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, які визначають поведінку працівників у межах організації та спонукають їх до досягнення поставлених завдань.

Специфіка діяльності фізкультурно-спортивних організацій зумовлює особливий характер мотиваційних процесів, що пов'язано з високим рівнем фізичного та емоційного навантаження, відповідальністю за стан здоров'я вихованців, участю у змаганнях і необхідністю постійного професійного вдосконалення. За таких умов виключне застосування матеріальних стимулів не забезпечує достатнього рівня зацікавленості персоналу, тоді як важливу роль відіграють соціальні чинники, професійне визнання та позитивна атмосфера у колективі.

Сучасні тенденції розвитку фізичної культури і спорту в Україні свідчать про зростання ролі нематеріальних складових мотивації персоналу, що пов'язано з необхідністю збереження кадрового потенціалу та забезпечення стабільної діяльності організацій [3]. Формування належних умов праці, урахування професійних потреб працівників і підтримка їх ініціативи сприяють підвищенню відповідальності персоналу та зменшенню плинності кадрів.

Поєднання різних мотиваційних засобів з урахуванням особливостей трудових функцій окремих категорій персоналу дозволяє підвищити зацікавленість працівників у виконанні покладених обов'язків. Для тренерського складу важливими залишаються можливості підвищення кваліфікації та визнання спортивних досягнень вихованців, тоді як для адміністративних працівників суттєве значення мають стабільність умов праці та чіткість розподілу обов'язків [4].

Мотивація персоналу тісно пов'язана з упорядкуванням управлінських процедур, визначенням посадових обов'язків і справедливим оцінюванням трудового внеску працівників, що створює передумови для формування відповідального ставлення до роботи [5].

Отже, мотивація персоналу є одним із визначальних факторів ефективної діяльності фізкультурно-спортивних організацій, оскільки саме вона забезпечує належний рівень трудової активності працівників, сприяє збереженню кадрового потенціалу та підвищенню якості надання фізкультурно-спортивних послуг.

Джерела

1. *Zaika S., Kuskova S., Zaika O.* Human capital as the factor in the formation of the knowledge economy. Integration of business structures: competition and cooperation: V International scientific-practical conference (February 19–20, 2021. Tbilisi, Georgia). Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. P. 66–69. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-036-0-15.
2. *Zaika S., Kuskova S., Zaika O.* The essence and problems of motivation as a factor in the development of modern enterprises. *Підприємництво та інновації.* 2020. 112. №. 15. С. 48–52. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.8.
3. *Бондар А., Петренко І., та Томенко О.* Сучасні тенденції в управлінні фізичною культурою та спортом в Україні. *Слобожанський вісник науки і спорту*. 2022. № 6 (86). С. 57–63. https://doi.org/10.15391/snsv.2021-6.009
4. Основи менеджменту та маркетингу сфери фізичної культури і спорту / укладачі: С. А. Король, Н. О. Долгова. Суми: Сумський державний ун-т, 2024. 122 с.
5. *Ціпов'яз А. Т., Бондаренко В. В.* Організація і управління фізичною культурою і спортом: навч. посіб. Кременчук: КПК, 2019. 128 с.

Науковий керівник: *С. О. Заїка, кандидат економічних наук, професор*

Т. В. ОДЕМЧУК
здобувачка,
Національний університет "Острозька академія"

РОЛЬ МЕТАКОГНІТИВНОГО МОНІТОРИНГУ У САМОРЕГУЛЯЦІЇ НАВЧАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Сучасна освітня система перебуває на етапі інтенсивних трансформацій, до прикладу, з розвитком технологічної сфери та через кризові умови, формат дистанційного навчання став більш доступним, ніж декілька років тому. У таких обставинах поняття саморегуляції навчальної діяльності (SRL) набуває пріоритетного значення, стаючи не лише фундаментальним чинником академічної успішності, а й одним із факторів резильєнтності студентів [2].

Мета: теоретично дослідити поняття саморегуляції в наукових дослідженнях, а також охарактеризувати роль метакогнітивного моніторингу в структурі саморегуляції навчальної діяльності.

Завдання:

1. Теоретично розглянути поняття саморегуляції навчальної діяльності;
2. Розкрити роль метакогнітивного моніторингу як центральної ланки саморегуляції;
3. Схарактеризувати вплив ілюзії знань на ефективність саморегуляції навчальної діяльності.

Поняття саморегуляції навчальної діяльності (Self-Regulated Learning, SRL) стало об'єктом ґрунтовного наукового аналізу завдяки B. J. Zimmerman, який виокремив цей феномен як самостійну область для досліджень. Також він перший запропонував розгорнуте визначення, а саме, що це є процес, за якого суб'єкт навчання активно спрямовує думки, мотивацію та власну поведінку на досягнення поставлених академічних цілей [3]. P. R. Pintrich доповнив цю структуру, виділивши ключові сфери регуляції: когнітивну, мотиваційну, поведінкову, контекстуальну [2], інтегративною основою для яких є метакогнітивний моніторинг.

У вітчизняному науковому просторі це питання ґрунтовно дослідив Е. М. Балашов. Згідно з моделлю, висвітленою у його дисертації, цей феномен є важливим елементом для комунікативної поведінки, що опосередковано впливатиме на успіх навчальної діяльності [5]. Підтверджує значущість цього явища В. О. Волошина-Нарожна, яка визначає, що метакогнітивний моніторинг є одним із ключових факторів для саморегуляції навчальної діяльності, який реалізується через метакогнітивні стратегії, оскільки вони слугують як механізми базового забезпечення рефлексивного контролю та свідомого вибору когнітивних інструментів, що робить моніторинг не лише засобом для здійснення контролю, а важливим інструментом регуляції [6]. Проте ще однією особливістю метакогнітивного моніторингу є феномен ілюзії знань, що може виступати фактором ризику та знижувати ефективність саморегуляції навчальної діяльності. Як зазначає М. М. Августюк, ілюзія знання є помилкою метакогнітивного моніторингу, коли суб'єктивна впевненість домінує над об'єктивною успішністю у навчальній діяльності [4].

Отож, ми вважаємо, що поняття саморегуляції навчальної діяльності постає як складна система, що включає в собі взаємодію суб'єкта навчання та засобів регуляції задля досягнення поставлених академічних цілей. Водночас лишається незмінним вплив метакогнітивного моніторингу, який забезпечує контроль, планування та побудову стратегій для досягнення поставлених цілей. Разом із тим, ілюзія знання може стати серйозним бар'єром для успішного навчання, а тому виникає потреба у додаткових дослідженнях, спрямованих на подолання цього когнітивного викривлення у межах саморегуляції.

Джерела

1. *Pintrich P. R.* The role of goal orientation in self-regulated learning. *Handbook of self-regulation. Academic Press.* 2000. P. 451–502.
2. Relationship between Resilience and Self-regulation: A Study of Spanish Youth at Risk of Social Exclusion / R. Artuch-Garde et al. *Frontiers in psychology*. 2017. Vol. 8. P. 612. doi: 10.3389/fpsyg.2017.00612
3. *Zimmerman B. J.* Becoming a self-regulated learner: Which are the key subprocesses? *Contemporary educational psychology*. 1986. Vol. 11, No. 4. P. 307–313. doi: 10.1016/0361-476X(86)90027-5
4. *Августюк М. М.* Ілюзія знання в метакогнітивному моніторингу навчальної діяльності студентів в ВНЗ : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07 / Національний університет "Острозька академія". Острог, 2016. 321 с.

5. *Балашов Е. М.* Метакогнітивний моніторинг саморегульованого навчання студентів: дис. ... д-ра психол. Наук : 19.00.07 / Національний університет “Острозька академія”. Острог, 2020. 488 с.
6. *Волошина-Нарожна В. О.* Метакогнітивні механізми саморегульованого навчання та їх роль в успішності навчальної діяльності. *Наукові записки Національного ун-ту “Острозька академія”. Серія “Психологія”.* Острог : Вид-во НаУОА, 2025. № 18. С. 109–115. doi: 10.25264/2415-7384-2025-18-109-115

Науковий керівник: *В. О. Любомирський, викладач кафедри психології*

Л. А. ОЛЕКСІЄНКО
канд. пед. наук,
Придніпровський інститут ПрАТ “ВНЗ “МАУП”

ПЕДАГОГІКА ТРАВМИ ЯК НАУКОВА КОНЦЕПЦІЯ

Педагогіка травми — відносно нова галузь знань, спрямована на емоційну стабілізацію дітей і підлітків, які пережили травматичний досвід, у безпечному середовищі. У межах травмапедагогіки застосовуються різні підходи, серед яких ключове місце займає концепція безпечного місця.

Діти та підлітки, що зазнали травми, потребують безпечного простору, адже саме відчуття реальної безпеки дозволяє їм поступово відмовитися від набутих “стратегій виживання” та формувати нові навички для життя в нетравматичному середовищі.

Виділяють п’ять типів безпечних місць, які необхідно забезпечити: зовнішнє безпечне місце, особисте безпечне місце, самовідчуття як безпечне місце, духовність як безпечне місце та внутрішнє безпечне місце.

Зовнішнє безпечне місце покликане запобігати повторній або новій травматизації через контакт зі стресовими подіями. Тому важливо мінімізувати фактори ризику, зокрема неконтрольований контакт із жорстокими батьками. Сам простір має формувати відчуття захищеності та стабільності. Працівники закладу є невід’ємною частиною такого середовища і повинні мати відповідну підготовку. Важливу роль також відіграють чіткі правила, межі, структурованість і зрозумілі процедури, які прозоро представлені дітям і спрямовані на їхній захист та гармонійне співіснування [1].

Особисте безпечне місце передбачає наявність постійного дорослого або групи підтримки, поряд із якими дитина чи підліток відчуває безпеку. На думку Баієрла М., це своєрідний надійний притулок, з якого дитина може виходити у потенційно небезпечний світ, реалізовувати себе та безпечно повертатися назад [2].

Діти, які пережили травматичні події, часто втрачають довіру до себе, інших людей і світу загалом. Почуття безсилля, що супроводжує травму, негативно впливає на їхню самооцінку. Тому важливо формувати відчуття себе як безпечного місця. У цьому допомагає ресурсно орієнтований підхід, який акцентує увагу на сильних сторонах дитини та допомагає їй їх усвідомити. Розвиток соціальних навичок і заняття із самозахисту також сприяють підвищенню самоефективності та подоланню відчуття безпорадності.

Духовність як безпечне місце може суттєво впливати на психологічне здоров'я. При цьому не обов'язково йдеться про належність до певної релігії — це може бути віра у вищу силу чи в існування добра. Духовність виступає чинником стійкості та внутрішньої опори. Важливо, щоб фахівці, які працюють із дітьми, з повагою ставилися до різних форм духовності, навіть якщо вони відрізняються від їхніх власних переконань.

Внутрішнє безпечне місце — це своєрідна форма контрольованої дисоціації, яка дозволяє дитині чи підлітку у разі емоційного перевантаження або загрози уявно переміститися до самостійно створеного безпечного простору.

Отже, педагогіка безпечного місця передбачає взаємодію травмованих дітей і підлітків, педагогів та інституційних структур. Саме створення безпечного середовища є фундаментом ефективної роботи з дітьми, які пережили травму.

Джерела

1. *Baierl, M., & Frey, K.* (2016). Praxishandbuch Traumapädagogik: Lebensfreude, Sicherheit und Geborgenheit für Kinder und Jugendliche. Vandenhoeck & Ruprecht.
2. *Baierl, M.* (2017). Traumaspezifische Bedarfe von Kindern und Jugendlichen. In Traumapädagogik in psychosozialen Handlungsfeldern. Ein Handbuch für Jugendhilfe, Schule und Klinik, 3, 72–87.

О. О. ОЛІЙНИК

Міжрегіональна Академія управління персоналом

ДО ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ДЕМОКРАТИЧНОГО ТРАНЗИТУ

Демократичний транзит не завжди веде до встановлення демократії. У деяких посткомуністичних країнах він мав регресивний та інволюційний характер. Більшість сучасних посткомуністичних держав — квазідемократично авторитарні. Політичній еліті у такому контексті потрібно "не грати в рулетку, де переможець отримує все (гра з нульовою сумою з Теорії раціонального вибору), а перейти до відкритої конкуренції на основі загальних правил

демократичної гри". Також варто відзначити, що транзитологічна парадигма ставить акцент не на об'єктивні умови і передумови демократії, а на діяльність основних політичних акторів, передусім на стратегічний вибір і діяльність еліт. Тому, динаміка демократичних переходів залежить від характеру взаємодії різних політичних сил (див. Таблиці 1–6).

Щодо визначення терміну "консолідація демократії", є різні підходи, адже це поняття дискусійне, неоднозначне, консенсусне наукове визначення якого відсутнє, домінують непрямі підходи до його розуміння. Зокрема такі.

1. Данкварт Растоу: демократія стає консолідованою, якщо в ролі режиму не має реальної альтернативи в уявленні як еліт, так і всього суспільства.

2. Філіпп Шміттер: консолідація демократії — це стан, за якого політична еліта може очікувати, що правила політичної гри відомі і їх можна передбачити; це процес, в ході якого епізодичні угоди, випадкові рішення періоду переходу від авторитаризму трансформуються у відносини співробітництва і конкуренції, міцно засвоєні, постійно діючі, які добровільно приймаються політиками та громадянами, що беруть участь у демократичному управлінні;

3. Семюел Валенсуела: режим не може вважатися консолідованою демократією, якщо ті особи, хто виграли необхідні для уряду вибори, підкорені представникам необраних еліт.

4. Адам Пшеворський: консолідована демократія — це стан, коли ніхто не думає про те, щоб діяти поза демократичними інститутами; коли все, чого хочуть ті, хто програв — це спробувати зіграти ще раз в рамках тих же інститутів, при яких вони щойно програли.

5. Ларі Даймонд: консолідована демократія — це стан, за якої еліти та громадськість впевнена, що існуюча у їхній країні політична система заслуговує захисту та покори їй. Також це поняття можна використати на позначення доцільності демократії та поведінкових стратегій у рамках існуючих демократичних політичних інститутів, що визнаються найкращими для організації даного суспільства.

Можемо узагальнити ознаки консолідованої демократії як кінцевого результату успішного демократичного транзиту. Зокрема такі:

- прогнозоване довготривале існування демократичного режиму;
- неможливість повернення до авторитаризму, здатність суспільства протистояти серйозним кризам;
- інституціоалізація демократичних структур та сприйняття останніх як легітимних зі сторони громадянського суспільства, відсутність антисистемних виступів;
- перетворення демократії у термінальну цінність, безболісний ціннісний консенсус еліт;
- стан, за якого політичні актори не витрачають значну кількість ресурсів, намагаючись створити недемократичий режим та не звертаються до насильства чи зовнішнього вторгнення, щоб відділитися від держави.

Розвиваючи тему навмисного поширення демократії слід виділити тему електоральних революцій на пострадянському просторі. Саме її розглядають як основні поштовхи до зміни політики пострадянських і не лише держав на

прозахідні напрямки розвитку. Окремим напрямом у дослідженні демократизації та впливу на її поширення у пострадянському просторі є так звана дифузія — процес поширення нових ідей, інститутів, політик, поведінки. Дифузія поширюється географічно від однієї держави іншій чи групі держав. У сфері міжнародних відносин дифузія належить до процесів, що з електоральними моделями демократичних перетворень.

Науковий керівник: *А. В. Дакал, д-р наук з держ. упр., доц.*

О. В. ОРЛИК
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри економічної кібернетики та інформаційних технологій,
Одеський національний економічний університет

КІБЕРБЕЗПЕКА ЯК СУЧАСНИЙ НАПРЯМ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

В умовах цифровізації інформаційна безпека набуває ключового значення як складова національної безпеки держави. Недостатній рівень захисту критичної інформаційної інфраструктури та інформаційних ресурсів підвищує вразливість країни до інформаційних і кіберзагроз. У цьому зв'язку кібербезпека виступає ключовим напрямом інформаційної безпеки, спрямованим на захист цифрового середовища та забезпечення стійкості державних і соціально-економічних процесів.

Інформаційна безпека спрямована на захист ключових інтересів людини, суспільства й держави в інформаційній сфері. Вона включає забезпечення захищеності інформаційно-комунікаційної інфраструктури, а також підтримання належної якості інформації за такими критеріями, як повнота, об'єктивність, цілісність, доступність і конфіденційність. Інформаційна безпека тісно пов'язана з іншими складовими національної безпеки, такими як економічна, військова та політична безпека.

Необхідність забезпечення інформаційної безпеки зумовлена: потребою захисту національної безпеки України; наявністю загроз в інформаційній сфері, здатних завдавати суттєвої шкоди національним інтересам; можливістю використання інформації як інструменту впливу на свідомість і поведінку населення країни. За цих умов основним завданням інформаційної безпеки є формування ефективної системи протидії інформаційним загрозам, а також захист національного інформаційного простору, критичної інформаційної інфраструктури та державних інформаційних ресурсів [1, с. 142].

Кібербезпека є сучасним напрямом інформаційної безпеки, і на відміну від загальної інформаційної безпеки, що охоплює захист інформації у будь-

якій формі, зосереджується на запобіганні загрозам у кіберпросторі та захисті технічних систем і цифрової інфраструктури. Водночас кібербезпека забезпечує конфіденційність, цілісність і доступність інформації в цифровому середовищі, виступаючи невід'ємною складовою загальної системи інформаційної безпеки.

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується стрімким процесом цифровізації, що охоплює всі сфери суспільного життя. Державні послуги активно переходять у електронний формат в рамках системи електронного врядування, економічні процеси дедалі більше залежать від цифрових платформ, а повсякденна діяльність громадян — від інформаційно-комунікаційних технологій [2, с. 396].

Водночас поряд із суттєвими перевагами цифрової трансформації зростає кількість кібератак, зокрема фішингові атаки для викрадення паролів, даних банківських карток або встановлення шкідливого програмного забезпечення, кібератаки на ІТ-системи та мережі, порушення цілісності та конфіденційності даних, інформаційно-психологічний тиск на суспільство, кіберзлочини, а також кібертероризм і кібершпигунство. Особливе занепокоєння викликає інформаційна експансія у національний інформаційний простір, а також блокування роботи чи пошкодження стратегічно важливих для держави об'єктів, таких як системи життєзабезпечення, об'єкти підвищеної небезпеки, підприємства, що мають критичне значення для економіки та національної безпеки [3, с. 151].

Слід відзначити, що проблематика кібербезпеки стосується не лише державних інституцій, а й окремих підприємств та організацій. Попри складність забезпечення належного рівня захисту, важливим є впровадження комплексної системи заходів з кіберзахисту інформації та ІТ-систем у кожній організації. Такі заходи мають охоплювати не лише технічні та інформаційні технології, а й людський фактор, оскільки саме персонал відіграє визначальну роль у забезпеченні кібербезпеки.

В умовах цифровізації кіберзлочинність активно розвивається, використовуючи сучасні технологічні рішення, що суттєво ускладнює виявлення кіберзагроз і протидію злочинній діяльності в кіберпросторі. У зв'язку з цим в Україні реалізується комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня кібербезпеки та забезпечення стабільного й безпечного функціонування національного кіберпростору.

Наприкінці можна зазначити, що забезпечення інформаційної та кібербезпеки є необхідною умовою збереження національної безпеки й стійкого розвитку держави. Ефективна протидія сучасним інформаційним і кіберзагрозам потребує комплексного поєднання нормативно-правових, організаційних, технічних і кадрових заходів, а також активної взаємодії держави, бізнесу та суспільства.

Джерела

1. *Аніщук В.* Інформаційна безпека як об'єкт посягання злочинів проти основ національної безпеки України. *Науковий вісник Ужгородського національного ун-ту.*

Серія "Право". 2023. Т. 2. № 77. С. 139–143. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.77.2.23.
2. *Василенко В. М.* Національна кібербезпека в умовах диджиталізації суспільства: роль поліції в захисті критичної інфраструктури. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2025. № 2 (109). С. 392–405. DOI: https://doi.org/10.32631/v.2025.2.33.
3. *Трофименко О. Г., Прокоп Ю. В., Логінова Н. І., Задерейко О. В.* Кібербезпека України: аналіз сучасного стану. *Захист інформації*. 2019. Т. 21. № 3. С. 150–157. DOI: https://doi.org/10.18372/2410-7840.21.13951.

М. Л. ОСАДЧИЙ
аспірант кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет

ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та структурної перебудови світових логістичних систем водний транспорт набуває стратегічного значення як системоутворюючий елемент регіонального економічного розвитку. Для України, яка має потужний морський і річковий потенціал, інноваційна трансформація підприємницької діяльності у сфері водного транспорту виступає не лише інструментом модернізації галузі, а й фундаментом підвищення конкурентоспроможності регіональних економік. З огляду на післявоєнні виклики, необхідність відновлення інфраструктури та інтеграцію до європейського транспортного простору, саме інноваційна складова стає ключовим фактором формування нової парадигми розвитку портових регіонів.

Теоретико-методологічні засади інноваційної трансформації підприємницької діяльності у водному транспорті ґрунтуються на поєднанні концепцій інноваційного розвитку, кластерної теорії, теорії конкурентних переваг регіонів та інституційної економіки. У межах цих підходів водний транспорт розглядається як багатофункціональна платформа, що інтегрує виробничі, логістичні, сервісні та фінансові потоки. Інновації у цій сфері мають системний характер і охоплюють технологічні, організаційні, управлінські та цифрові аспекти підприємницької діяльності [1]. Вони формують мультиплікативний ефект для регіональної економіки, стимулюючи розвиток суміжних галузей, підвищення зайнятості та зростання податкових надходжень.

Інноваційна трансформація підприємництва у сфері водного транспорту передбачає перехід від традиційних моделей управління до гнучких біз-

нес-структур, орієнтованих на створення доданої вартості через інтеграцію цифрових технологій, автоматизацію процесів і впровадження екологічно чистих рішень. Сучасні порти та судноплавні компанії дедалі більше функціонують як логістичні хаби, що забезпечують не лише перевалку вантажів, а й комплексне обслуговування клієнтів, управління ланцюгами постачання, аналітику великих даних та інноваційні фінансові сервіси [2]. Такий підхід змінює роль підприємця у водному транспорті: він стає не лише оператором інфраструктури, а й інтегратором інноваційних рішень, які формують конкурентні переваги регіону.

Важливим аспектом є формування інноваційних кластерів у припортових регіонах. Взаємодія між портовими операторами, логістичними компаніями, суднобудівними підприємствами, освітніми установами та науковими центрами створює середовище для генерації та комерціалізації інновацій. Кластерна модель сприяє концентрації людського капіталу, обміну знаннями та формуванню синергійного ефекту, що підвищує конкурентоспроможність регіону на національному та міжнародному рівнях. У цьому контексті роль державної та регіональної політики полягає у створенні інституційних умов для підтримки інноваційної активності, стимулюванні інвестицій та розвитку партнерств між бізнесом і наукою.

Фінансовий аспект інноваційної трансформації полягає у необхідності залучення інвестиційних ресурсів для модернізації інфраструктури та впровадження нових технологій. Ефективне використання механізмів державно-приватного партнерства, міжнародних кредитних програм і фондів розвитку дозволяє мінімізувати фінансові ризики та забезпечити довгострокову стійкість підприємницької діяльності [3]. Регіони, які формують прозорі умови для інвесторів і забезпечують інституційну підтримку інноваційних проєктів, здатні прискорити темпи економічного зростання та зміцнити свої позиції у глобальних транспортних мережах.

Узагальнюючи, інноваційна трансформація підприємницької діяльності у сфері водного транспорту є комплексним процесом, що охоплює технологічні, організаційні, екологічні та фінансові аспекти розвитку галузі. Її реалізація формує передумови для підвищення конкурентоспроможності регіональної економіки через створення нових джерел доданої вартості, залучення інвестицій, розвиток людського капіталу та інтеграцію у міжнародні логістичні системи. У сучасних умовах для України ця трансформація набуває стратегічного характеру, оскільки поєднує завдання післявоєнного відновлення з формуванням інноваційної моделі регіонального розвитку.

Джерела

1. *Kropelnytska S. O., Kit S. F.* Економічна кластеризація як інструмент інноваційного розвитку: теоретико-методологічні засади та українські реалії. *The actual problems of regional economy development*. 2025. № 2(21). С. 250–266.
2. *Осадчий М. Л.* Трансформація підприємницьких моделей водного транспорту України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82.

3. *Осадчий М. Л.* Адаптація міжнародних стандартів у публічному управлінні морськими портами України. *Вісник Полтавського державного аграрного ун-ту. Серія "Публічне управління та адміністрування"*. 2025. № 4. С. 21–30.

Я. В. ПАЩЕНКО
старший викладач кафедри загальної педагогіки та права Придніпровського Інституту ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ОСКАРЖЕННЯ АЛГОРИТМІЧНИХ РІШЕНЬ СУБ'ЄКТІВ ВЛАДНИХ ПОВНОВАЖЕНЬ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ СУДОЧИНСТВІ УКРАЇНИ

Автоматизовані системи прийняття рішень дедалі ширше застосовуються суб'єктами владних повноважень в Україні: від алгоритмів розподілу субсидій і автоматичного нарахування штрафів до систем оцінювання ризиків у митному контролі та автоматизованого призначення соціальних виплат. За своєю правовою природою результати роботи таких систем є індивідуальними адміністративними актами — рішеннями, що безпосередньо впливають на права, свободи та законні інтереси приватних осіб.

Однак чинний Кодекс адміністративного судочинства України, прийнятий у 2005 році й орієнтований на традиційну модель публічного управління, не містить спеціальних процесуальних інструментів для судового контролю за алгоритмічними рішеннями. Це створює щонайменше три системні проблеми: неможливість для позивача отримати пояснення підстав рішення у формі, придатній для судового оскарження; відсутність стандартів доказування щодо дефектності алгоритму; нез'ясованість суб'єктного складу відповідача у справах, де рішення прийнято повністю автоматично.

Центральне питання полягає в тому, чи може особа, щодо якої прийнято алгоритмічне рішення суб'єкта владних повноважень, ефективно реалізувати право на судовий захист, гарантоване ст. 55 Конституції України та ч. 1 ст. 5 КАС України. Відповідь залежить від того, чи здатна вона отримати достатнє пояснення підстав рішення — необхідну передумову формулювання позовних вимог і доказової бази.

Аналіз практики Верховного Суду у складі Касаційного адміністративного суду свідчить, що суди стикаються зі значними труднощами при вирішенні справ про оскарження автоматизованих рішень. Зокрема, у справах щодо автоматичного нарахування штрафів системою відеофіксації порушень ПДР суди нерідко обмежуються перевіркою формальних реквізитів рішення, не досліджуючи алгоритмічну коректність ідентифікації транспортного засобу. Це суперечить вимозі повноти судового контролю за рішеннями суб'єктів владних повноважень (ч. 2 ст. 2 КАС України).

ЄСПЛ у справі Laurus Invest Hungary kft та інших проти Угорщини (2015) констатував порушення ст. 6 ЄКПЛ у зв'язку з неможливістю заявника оскаржити автоматично застосовані санкції з огляду на недостатність обґрунтування. Суд підтвердив, що право на справедливий суд включає право знати реальні підстави рішення, що порушується, — вимогу, яку алгоритмічне рішення без механізму пояснення структурно не може задовольнити. Ця позиція є обов'язковою для України як держави — учасниці Конвенції (ст. 17 КАС України).

На рівні ЄС принципове значення має ст. 22 GDPR (Регламент 2016/679), що закріплює право не бути об'єктом рішення, заснованого виключно на автоматизованій обробці даних, що тягне правові наслідки. Це право доповнюється ст. 13–15 GDPR щодо права на отримання значущої інформації про логіку автоматизованого рішення (meaningful information about the logic involved). Регламент ЄС про ШІ 2024 року (ст. 86) розвиває цей підхід, прямо закріплюючи право на пояснення щодо рішень систем ШІ, що підпадають під категорію високого ризику.

На основі наведеного пропонується запровадити в КАС України такі процесуальні новели. По-перше, закріпити обов'язок суб'єкта владних повноважень надавати на вимогу особи пояснення алгоритмічного рішення у формі, зрозумілій для пересічного адресата (принцип explainability як елемент вмотивованості адміністративного акта — ч. 3 ст. 2 КАС України). По-друге, встановити правову презумпцію неправомірності алгоритмічного рішення у разі ненадання такого пояснення у визначений строк, що перекладає тягар доведення на суб'єкта владних повноважень. По-третє, передбачити можливість призначення судом експертизи алгоритмічної системи як окремого виду судової експертизи в межах ст. 101–108 КАС України. По-четверте, визначити відповідальним суб'єктом (відповідачем) орган публічної влади, що впровадив алгоритмічну систему, незалежно від того, чи є він її розробником.

Показовим є досвід Нідерландів, де у справі SYRI (2020) окружний суд Гааги визнав протиправною державну систему алгоритмічного виявлення соціального шахрайства через порушення права на повагу до приватного життя (ст. 8 ЄКПЛ) та принципу прозорості. Суд встановив, що непрозорість алгоритму унеможливлює ефективне оскарження і є самостійною підставою незаконності рішення. Цей прецедент демонструє, що процесуальний захист у адміністративних справах проти алгоритмічних систем є цілком реалізованим в межах наявних правових інструментів за умови відповідної інтерпретації судами.

Чинний КАС України не містить спеціальних процесуальних механізмів для ефективного судового оскарження алгоритмічних рішень суб'єктів владних повноважень. Стандарти ЄСПЛ (ст. 6 ЄКПЛ), право ЄС (ст. 22 GDPR, AI Act) та судова практика держав — членів ЄС (справа SYRI) однозначно свідчать: право на пояснення алгоритмічного рішення є конститутивним елементом права на справедливий суд і належне урядування. Запровадження в КАС України принципу explainability як обов'язкового стандарту вмотивованості автоматизованих адміністративних актів, презумпції неправомір-

ності за відсутності пояснення та механізму алгоритмічної експертизи забезпечить реальну, а не формальну судову заборону щодо алгоритмічного урядування.

Джерела

1. Кодекс адміністративного судочинства України від 06.07.2005 № 2747-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2005. № 35–37. Ст. 446.
2. Конституція України від 28.06.1996. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
3. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on artificial intelligence (AI Act). OJ L 2024/1689.
4. ЄСПЛ. Laurus Invest Hungary kft та інші проти Угорщини, заява № 23265/13, рішення від 08.09.2015.
5. Rechtbank Den Haag. NJCM c.s. / De Staat der Nederlanden (SyRI), ECLI:NL:RBDHA:2020:1878, 05.02.2020.
6. https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/2023_prezent/Prezent_Cifrova_transformacia.pdf

З. С. ПЕСТОВСЬКА
канд. екон. наук, доцент

В. К. ВЕРНИГОРА
аспірант,
Університет імені Альфреда Нобеля

ВПЛИВ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ФАКТОРІВ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ: ДОСВІД ПОЛЬЩІ

Польща є одним із найуспішніших прикладів економічної трансформації серед країн Центральної та Східної Європи. За останні 25 років країна перейшла до статусу розвиненої (за класифікацією FTSE Russell) [1]. Ключовими віхами стали вступ до ЄС у 2004 р. та стійкість до світової кризи 2008 р. Кількісна характеристика макропоказників Польщі представлена у таблиці.

Середньорічний темп зростання ВВП Польщі за 2000–2024 рр. становив близько 3.7 %. Унікальним явищем став 2009 рік, коли на тлі загальноєвропейського падіння польська економіка зросла на 2.8 %. Це було зумовлено великим внутрішнім ринком, гнучким курсом злотого і стабільним банківським сектором. У 2020 р. пандемія COVID-19 призвела до першого скорочення ВВП (–2.0 %), проте вже у 2021 р. економіка продемонструвала зростання (+6.8 %) [5]. Індекс зростання експорту є найбільш вражаючим. Якщо прийняти 2000 р. за 100 %, то до 2023 р. обсяг експорту зріс у 12 разів.

Макроекономічні показники Польщі за 2000–2024 рр. [2–4]

Рік	Зростання ВВП (%)	Інфляція (CPI, %)	Рівень безробіття (%)	Обсяг експорту (млрд $)	Облікова ставка (%)
2000	4.6	10.1	16.1	31.7	19.0
2001	1.2	5.5	18.2	36.1	11.5
2002	2.0	1.9	19.7	41.0	6.75
2003	3.9	0.8	19.6	53.5	5.25
2004	5.1	3.5	19.0	73.8	6.5
2005	3.5	2.1	17.8	89.4	4.5
2006	6.2	1.0	13.8	109.6	4.0
2007	7.0	2.5	9.6	138.8	5.0
2008	4.2	4.2	7.1	169.5	5.0
2009	2.8	3.5	8.2	136.7	3.5
2010	3.6	2.6	9.7	155.8	3.5
2011	5.0	4.3	9.7	188.0	4.5
2012	1.6	3.7	10.1	189.2	4.25
2013	1.4	0.9	10.3	203.0	2.5
2014	3.4	0.0	9.0	218.0	2.0
2015	4.2	-0.9	7.5	199.4	1.5
2016	3.1	-0.6	6.2	203.0	1.5
2017	5.1	2.0	4.9	231.0	1.5
2018	5.9	1.6	3.9	261.0	1.5
2019	4.4	2.3	3.3	270.0	1.5
2020	-2.0	3.4	3.2	272.0	0.1
2021	6.8	5.1	3.4	335.0	1.75
2022	5.3	14.4	2.9	360.5	6.75
2023	0.2	11.4	2.8	375.0	5.75
2024	3.0	4.5	3.0	385.0	5.75

Польща інтегрувалася в глобальні ланцюги створення вартості, ставши головним виробничим хабом у секторах автомобілебудування, побутової техніки та меблів.

Динаміка індексу споживчих цін (CPI) пройшла три етапи: приборкання (2000–2003) — зниження з двозначних показників до 0.8 %; стабільність (2004–2019) — період низької інфляції, навіть, дефляції у 2015 р.; енергетичний шок (2021–2023) — пік інфляції у лютому 2023 р. (18.4 %) через війну в Україні та зростання цін на енергоносії. Національний банк Польщі (NBP) реагував дзеркально: від агресивного зниження облікової ставки (з 19 % у 2000 р. до рекордних 0.1 % у 2020 р.) до різкого підняття до 6.75% у 2022 р. для стабілізації цін [6]. На початку 2000-х Польща мала критичний рівень безробіття (до 20 %), що стимулювало масову міграцію поляків

до Британії й Німеччини після 2004 р. Проте економічний бум і приплив інвестицій створили мільйони робочих місць. Сьогодні Польща має один із найнижчих рівнів безробіття в ЄС (близько 3 % за методологією МОП) [7]. Країна трансформувалася з донора робочої сили в реципієнта, прийнявши мільйони працівників, переважно з України. Польська макроекономічна модель довела свою життєздатність через диверсифіковану структуру економіки і низьку залежність від одного сектору. Основним фактором успіху стала відкритість до міжнародної торгівлі та ефективне використання фондів ЄС, що дозволило модернізувати інфраструктуру. Наразі Польща стикається з "пасткою середнього доходу" (стан, коли країна втрачає свою конкурентну перевагу в експорті дешевих товарів (бо зарплати вже зросли), але ще не може конкурувати з розвиненими країнами у сфері високих технологій та інновацій), демографічною кризою і необхідністю переходу до енергетики з низьким вмістом вуглецю. Висока інфляція 2022–2024 рр. дещо сповільнила споживання. Польща активно намагається уникнути цієї пастки середнього доходу, інвестуючи в IT, автоматизацію і власну промисловість, щоб конкурувати якістю та інтелектом, а не низькою ціною праці. Міжнародні стратегії економічного розвитку не існують у вакуумі. Успіх окремого підприємства на 50 % залежить від його внутрішнього управління (мікрорівень) і на 50 % від макроекономічного середовища. Польський досвід виділяє три ключові фактори, що визначили успіх її підприємств: стабільність цін протягом 2000-х дозволила фірмам займатися довгостроковим плануванням (в Україні висока інфляційна волатильність змушує бізнес переходити до стратегій коротких грошей); доступ до капіталу через поступове зниження облікової ставки (з 19 % у 2000 р. до історичних мінімумів), що створило умови для кредитування реального сектору (для наших підприємств висока вартість запозичень залишається проблемою); прямі іноземні інвестиції і технологічний трансфер — Польща стала частиною німецького виробничого ланцюга, що значно збільшило експорт.

Україна має адаптувати польську модель передбачуваності. Міжнародна стратегія розвитку України повинна базуватися на створенні макроекономічного "щита", який дозволить підприємствам проходити шлях від стартапу до глобального гравця без ризику бути знищеним валютними стрибками чи дефіцитом ліквідності.

Джерела

1. FTSE Russell. https://www.lseg.com/en/ftse-russell
2. World Bank Open Data. https://surl.li/izzqgj
3. Eurostat Database. https://surl.li/srmkyx
4. Statistics Poland (Główny Urząd Statystyczny) https://stat.gov.pl/
5. World Bank Data: GDP growth – Poland. https://surl.lu/aztotx
6. NBP (Narodowy Bank Polski), Interest rates archive. https://nbp.pl/en/
7. Eurostat: Unemployment rate by sex and age. https://surl.li/hagogi

З. С. ПЕСТОВСЬКА
канд. екон. наук, доцент

Д. В. НАДТОЧИЙ
аспірант,
Університет імені Альфреда Нобеля

ЗАКОНИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В СТАТИЦІ І ДИНАМІЦІ: ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВА

Закони організації не є винаходом менеджерів; вони є відображенням загальних закономірностей світобудови. Сьогодні, коли організації перетворюються на цифрові екосистеми, знання цих законів є єдиним способом уникнути організаційної ентропії (хаосу). Статика визначає стан організації в конкретний момент часу — її структуру, зв'язки і внутрішню рівновагу. Закон композиції стверджує, що в будь-якій організації має існувати ієрархія цілей, де часткові цілі підпорядковані загальній місії. У класичному менеджменті це виглядало як жорстке дерево цілей. Однак у сучасних компаніях, таких як Google або Spotify, закон композиції реалізується через систему OKR (Objectives and Key Results). Сучасна "композиція" — не підпорядкування людей, а узгодження (alignment) цінностей. Якщо раніше композиція трималася на наказах, то тепер вона тримається на культурі [1]. Закон пропорційності проявляється в тому, що організація має бути пропорційним співвідношенням між її елементами (людьми, капіталом, часом, технологіями). Цю пропорційність легко порушити, наприклад, стрімкий найм персоналу без відповідної модернізації інфраструктури призводить до втрати керованості. Сьогодні пропорційність розраховується за допомогою Digital Twins (цифрових двійників) організації. Моделювання бізнес-процесів дозволяє знайти ідеальне співвідношення між відділом продажу та виробничими потужностями [2]. Закон найменших каже, що стійкість організації визначається ресурсом, що знаходиться в дефіциті. Зараз дефіцитним ресурсом для багатьох компаній є не гроші, а увага менеджменту і кібербезпека. Якщо дані не захищено, інші активи стають неважливими. Теорія обмежень Еліяху Голдратта є практичним інструментом реалізації цього закону, дозволяючи компаніям фокусуватися на розширенні "вузьких місць" [3]. Динаміка описує процеси розвитку, адаптації та трансформації. Закон синергії — сумарний ефект діяльності організації перевищує суму зусиль її членів. Однак, існує і негативна синергія — анархія, бюрократія — коли спільна робота людей дає гірший результат, ніж якби вони працювали поодинці. Нині доцільно було б звернути увагу на ка: Автор розглядає "Когнітивну синергію" — об'єднання

людського креативу та штучного інтелекту. AI бере на себе рутину, людина — стратегію, що створює експоненціальне зростання продуктивності [4; 5]. Закон інформованості — чим більше якісної інформації має організація, тим вища її впорядкованість (нижча ентропія). Сьогодні ми спостерігаємо інформаційне перенасичення. Закон тепер вимагає не просто наявності інформації, а її релевантності та швидкості. Наприклад, Amazon використовує алгоритми предиктивної аналітики, щоб знати, що клієнт купить завтра, ще до того, як він сам це усвідомить. Це найвищий прояв закону інформованості [6]. Закон єдності аналізу і синтезу — організація постійно розкладає проблеми на частини (аналіз) і збирає рішення в єдину стратегію (синтез). У сучасному менеджменті цей закон втілений у методології Design Thinking. Ми аналізуємо болі споживача, а потім синтезуємо прототип продукту. Порушення цього закону (надмірний аналіз без синтезу) призводить до "паралічу аналізу". Закон самозбереження — кожна система прагне зберегти свою цілісність. Раніше самозбереження означало захист від змін. Нассім Талеб у книзі "Антикрихкість" доводить, що сьогодні самозбереження — це здатність ставати кращим від стресу і хаосу [7]. Організація має свідомо шукати слабкі місця і проводити керовані кризи (наприклад, Chaos Engineering у Netflix), щоб бути готовою до справжніх шоків. Закон онтогенезу — організація проходить стадії від зародження до старіння. Класичний закон каже, що смерть неминуча, але завдяки цифровій трансформації організація може перебувати у стані вічного стартапу, постійно перезапускаючи свій цикл через нові продукти [8].

Закони не діють поодинці. Наприклад, закон пропорційності без закону синергії створює ідеальну, але мертву структуру. А закон самозбереження без закону онтогенезу веде до стагнації. Поєднання законів можна представити у вигляді організаційного кристалу: центр (ядро) — закон інформованості; грані (статика) — композиція і пропорційність; рух (динаміка) — синергія і аналіз-синтез; оболонка (захист) — самозбереження в умовах глобальних ризиків.

Успішна організація майбутнього — це структура, що побудована на глибокому розумінні об'єктивних законів. В епоху алгоритмів та штучного інтелекту роль менеджера зміщується від "наглядача" до "архітектора системи", який налаштовує параметри цих законів. Важливо розуміти, що сучасні закони організації діють у середовищі, де **актуальні проблеми міжнародних відносин** (геополітичні конфлікти, санкційні війни, дефіцит енергоресурсів) безпосередньо впливають на **економічну безпеку підприємства**. Міжнародна нестабільність порушує закон пропорційності, коли через розрив логістичних ланцюгів капітал "заморожується" в неходових товарах. Економічна безпека залежить від закону інформованості глобально — від здатності компанії першою дізнатися про зміну політичного курсу чи нові торгові обмеження.

Джерела

1. *Hoyle B.* (2025) The Power of Alignment. https://medium.com/@benjaminrhoyle/the-power-of-alignment-28a00d05191a.

2. Accurate & Efficient Antenna Digital Twin EM simulation. (2025) https://surl.li/cfugvb
3. Unlock the Full Potential of Your People, Processes, and Performance (2025) https://www.tocico.org/
4. *Веселовська М. К.* (2024) Синергія Agile-менеджменту, емоційного та штучного інтелекту в управлінні командами знань: моделі взаємодії та прогнози розвитку. https://surl.lt/jdedrq
5. *Ryder A.* (2021)The Key to Success With AI Is Human-Machine Collaboration. https://surl.li/clwkig
6. *Steiner M.* (2025) What to know about Data-Driven Management Strategies. https://surl.li/bhaonn
7. Is antifragile the new business superpower? Nassim Nicholas Taleb thinks so (2025) https://www.pxoculture.com/blog/anti-fragile
8. Adizes Organizational Lifecycle (2025) https://surl.li/fsczai

О. В. ПИВОВАРОВ
канд. мед. наук, асистент,
Харківський національний медичний університет

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗДОРОВ'ЯЗБЕРЕЖЕННЯ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Забезпечення здоров'язбереження є актуальним завданням. Відбувається постійне збільшення рівня інтересу до способів його реалізації. Країни світу ретельно оцінюють ступінь можливих ризиків та небезпек у різних сферах життя. Нові соціальні виклики збільшують вплив на пошук рішень із гарантування основних засад здоров'язбережння. Проведений аналіз іноземних і вітчизняних наукових джерел свідчить про те, що ці питання активно впроваджуються в практику закладів освіти.

Формування кваліфікаційних стандартів в освіті впливає на зміну ставлення роботодавців до розробки інноваційних навчальних програм, які будуть спрямовані на забезпечення безпеки життєдіяльності і зміцнення здоров'я населення через запобігання формуванню шкідливих звичок, посиленню мотивації до занять спортом, підтримання високого рівня працездатності, одночасно з набуттям професійної підготовки за обраною спеціальністю.

Розглянемо визначення терміну "здоров'я". Здоров'я — стан повного фізичного, психічного і соціального благополуччя, а не лише відсутність хвороби або порушень структур та функцій організму, що визначає законодавство України [3]. Отже, в загальній системі збереження здоров'я в контексті цього визначення є велика кількість елементів, які мають бути задіяні у гаранту-

ванні збереження здоров'я та посилення сприйняття стану благополуччя, адаптації у зв'язку з дією соціальних викликів. За останній рік в Україні пошукова активність, виміряна в Google Trends стосовно зацікавленості темою здоров'я характеризується загальним високим значенням на рівні 80 балів за 100 бальною шкалою.

Формування концепцій здоров'язбереження повинно визначати широкий напрям для посилення пріоритетної уваги до аспектів фізичного, психічного і соціального благополуччя, а не тільки наявності або відсутності хвороби або порушень функцій внутрішніх органів. З цією метою є актуальним приклад ХНПУ ім. Г. Сковороди [2], де вивчається організація здоров'язбережувального освітнього середовища в закладах вищої освіти як пріоритетної умови формування здоров'яорієнтованого світогляду здобувачів освіти. Акцент здійснюється на похідних термінах загальної концепції збереження здоров'я в освіті. Дослідники подають здоров'язбережувальне освітнє середовище як інтегровану сукупність спеціально розроблених освітніх умов та методик, що реалізуються в освітніх закладах з метою забезпечення системної підтримки здоров'я учасників освітнього процесу, як здобувачів освіти, так і педагогів. За умов зміни соціальних викликів [1] виділяються різновекторні уявлення про те, до чого треба прагнути. Вимірювання може здійснюватися через складові благополуччя, якісної освіти, умов для забезпечення здоров'язбереження населення.

Для кожного закладу освіти актуальним є завдання підвищення компетентності здоров'язбереження майбутніх фахівців і висувається завдання визначення індикаторів оцінки ефективності створених освітніх програм [4]. Більш глибокий аналіз існуючого законодавчого визначення **здорового освітнього середовища як сукупності умов, заходів і правил у закладі освіти, що спрямовані на формування культури здорового способу життя, безпечного освітнього середовища, психологічного супроводу, безконфліктних комунікацій, застосування ергономічних підходів з урахуванням соціальних небезпек передбачає розширення пріоритетності нових завдань для освіти** щодо формування мотивації із ведення здорового способу життя, підвищення рівня фізичної активності, попередження розвитку залежностей від гаджетів, соціальних мереж, гарантування якості та доброчесності освіти [4].

Основними завданнями в організації освітніх осередків для збереження та зміцнення як фізичного стану організму, так і інших складових власного добробуту учасники освітнього процесу мають сприяти власному емоційному благополуччю, покращенню самопочуття та настрою, підвищенню рівня фізичної активності та здійснення заходів з модифікації способу життя для попередження розвитку ожиріння та інших патологічних станів.

Розробка спеціальних програм сприятиме формування заходів із забезпечення формування компетентністного підходу до здоров'язбереження, розвитку адаптаційних здібностей як здобувачів освіти, так і педагогів до соціальних викликів, впровадженню практикоорієнтованого проєктного підходу до освітніх програм.

Джерела

1. Міністри на конференції YES 2019 обговорили формулу щастя для України: *Урядовий портал*. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/ministri-na-konferenciyi-yes-2019-obgovorili-formulu-shchastya-dlya-ukrayini
2. *Науменко, Н. В., Бойчук, Ю. Д., Козлов, А. В., & Дрожик, Л. В.* Досвід організації здоров'язбережувального освітнього середовища в університеті як важливої умови формування здоров'яорієнтованого світогляду здобувачів освіти. *Педагогічна інноватика*: *сучасність та перспективи*, 2025. (8). С. 17–24. DOI: https://doi.org/10.32782/ped-uzhnu/2025-8-2
3. Основи законодавства України про охорону здоров'я Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text
4. *Пивоваров О. В.* Запровадження компетентністного підходу до здоров'язбереження у системі вищої освіти. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2023. № 78. С. 5–12. URL: http://repo.knmu.edu.ua/handle/ 123456789/33490
5. Про освіту: Закон України від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII зі змінами URL: https://zakon.rada. gov.ua/laws/show/2145-19#Text

Т. Є. ПЛІЧКО
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Сумський національний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФЕРМЕРСЬКИМИ ГОСПОДАРСТВАМИ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Повномасштабна війна, розпочата у 2022 році, стала безпрецедентним викликом для аграрного сектору України, зокрема для фермерських господарств, які відіграють важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави. Фермерські господарства України функціонують в умовах підвищених ризиків, пов'язаних із воєнними діями, знищенням або пошкодженням виробничої інфраструктури, мінуванням земель, логістичними обмеженнями, дефіцитом паливно-енергетичних ресурсів та трудових кадрів. За таких обставин управлінська діяльність набуває кризового характеру та потребує адаптивності й оперативності прийняття рішень [2].

Однією з ключових особливостей управління фермерськими господарствами під час війни є зміщення акценту зі стратегічного розвитку на забезпечення виживання та збереження виробничого потенціалу. Управлінські рішення часто спрямовані на мінімізацію витрат, оптимізацію структури посівних площ, відмову від ризикованих культур і переорієнтацію на менш затратні та більш ліквідні види сільськогосподарської продукції [3]. Вагомим чинником впливу на управління є кадрова проблема. Мобілізація, вимушена міграція населення та відтік молоді з сільських територій призвели до дефі-

циту робочої сили, особливо кваліфікованих механізаторів і технічних спеціалістів. У зв'язку з цим керівники фермерських господарств змушені поєднувати управлінські, виробничі та організаційні функції, а також активно залучати членів родин до виробничого процесу [1].

Фінансове управління в умовах війни характеризується обмеженим доступом до кредитних ресурсів, зростанням собівартості виробництва та нестабільністю доходів. Водночас важливу роль відіграють державні програми підтримки аграріїв, зокрема пільгове кредитування, грантові програми, компенсація витрат на посівну кампанію та підтримка релокованих господарств [2]. Ефективне управління фінансами передбачає раціональне використання наявних ресурсів, підвищення фінансової дисципліни та пошук альтернативних джерел фінансування.

Особливої актуальності набуває управління ризиками. Фермерські господарства змушені враховувати не лише традиційні аграрні ризики (погодні умови, коливання цін), а й воєнні загрози, включаючи втрату врожаю через бойові дії, неможливість проведення польових робіт на замінованих територіях та порушення експортних каналів [4]. У цих умовах поширюється практика диверсифікації діяльності, зокрема поєднання рослинництва з тваринництвом, переробкою або наданням послуг [2]. Значну роль у системі управління відіграє логістика та збут продукції. Блокування морських портів і ускладнення експортних операцій змусили фермерів переорієнтовуватися на внутрішній ринок, локальні канали збуту та кооперацію з іншими виробниками [4].

В умовах війни зростає значення соціального аспекту управління. Фермерські господарства часто виконують не лише економічну, а й соціальну функцію, підтримуючи місцеві громади, забезпечуючи робочі місця та продовольством населення [1]. Це формує нову модель управління, орієнтовану на соціальну відповідальність, взаємодопомогу та довіру між учасниками виробничого процесу.

Отже, управління фермерськими господарствами в Україні під час війни характеризується високим рівнем невизначеності, необхідністю швидкої адаптації та застосування антикризових підходів. Ефективність управлінських рішень у цей період значною мірою залежить від гнучкості керівництва, здатності до інновацій, раціонального використання ресурсів і підтримки з боку держави та місцевих громад [2; 3]. Подальший розвиток фермерських господарств потребує формування стійких управлінських моделей, здатних забезпечити відновлення аграрного сектору в післявоєнний період.

Джерела

1. *Беженар, І. М., Грищенко, О. Ю.* Фермерські господарства в Україні: стан та перспективи розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія "Економіка та управління".* 2023. № (9). URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-14
2. *Господарик Д., Помилуйко С.* Управління розвитком аграрних підприємств: виклики післявоєнної відбудови та глобалізації. *Економічний аналіз.*

2024. Том 34. №2. URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6075/6565657406
3. *Дивнич, О., та Мартинюк, М.* Управління землекористуванням сільськогосподарських підприємств у воєнних умовах: інноваційні тенденції. *Журнал інновацій та сталого розвитку*. 2023. № 7 (4), 10. URL: https://doi.org/10.51599/is.2023.07.04.10
4. Україна: Вплив війни на сільськогосподарські підприємства. URL: https://www.fao.org/family-farming/detail/en/c/1743890/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 03.02.2026).

Науковий керівник: *Л. О. Дашутіна, кандидат економічних наук, доцент*

В. Г. ПОЛУПАН
викладач,
ТОВ "Технічний університет "Метінвестполітехніка"

ВПЛИВ ХМАРНИХ ОФІСНИХ СИСТЕМ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровою трансформацією бізнес-середовища, що зумовлює перегляд підходів до організації управлінських та операційних процесів. У цих умовах особливого значення набувають хмарні офісні системи, які забезпечують доступ до інструментів обробки даних, комунікації та спільної роботи в режимі реального часу. Використання таких систем стає не лише технологічною інновацією, а стратегічним чинником підвищення продуктивності підприємства.

Передусім, хмарні офісні системи оптимізують процес управління інформаційними потоками. Завдяки централізованому зберіганню даних та можливості одночасного доступу кількох користувачів до документів зменшуються часові витрати на пошук, передачу й узгодження інформації. Такий підхід, у свою чергу, скорочує тривалість прийняття управлінських рішень та мінімізує ризик дублювання функцій. Таким чином, відбувається підвищення операційної ефективності, що безпосередньо впливає на загальну продуктивність праці персоналу.

Водночас важливим аспектом є підтримка дистанційного та гібридного форматів роботи. У контексті глобалізації та нестабільності зовнішнього середовища підприємства дедалі частіше впроваджують гнучкі моделі зайнятості. Хмарні сервіси забезпечують безперервність бізнес-процесів незалежно від фізичного місця перебування працівників. Завдяки інтегрованим інструментам комунікації, відеоконференціям і спільному редагуванню документів

зберігається ефективність командної взаємодії [2]. Отже, цифрові рішення не лише підтримують мобільність персоналу, але й сприяють зростанню результативності колективної роботи.

Крім того, хмарні офісні системи створюють передумови для автоматизації рутинних операцій. Використання шаблонів, електронного документообігу, систем планування завдань та інтеграції з іншими програмними продуктами дозволяє зменшити частку ручної праці. У результаті працівники можуть зосередитися на виконанні стратегічно важливих і креативних завдань, що формують додану вартість. Таким чином, відбувається якісна трансформація структури робочого часу, яка позитивно впливає на індивідуальну та організаційну продуктивність.

Не менш значущим є економічний аспект упровадження хмарних технологій. Модель підписки знижує витрати на придбання та обслуговування власної IT-інфраструктури, а масштабованість сервісів дозволяє адаптувати ресурси до поточних потреб підприємства. Раціоналізація витрат у поєднанні з підвищенням швидкості виконання операцій формує комплексний ефект зростання ефективності діяльності. Водночас необхідно враховувати ризики, пов'язані з інформаційною безпекою та залежністю від постачальників послуг, що потребує належної системи управління кіберзагрозами [1].

У межа цифрової трансформації впровадження хмарних офісних систем слід розглядати як складову стратегічного розвитку підприємства. Їх ефективність значною мірою залежить від рівня цифрової компетентності персоналу та готовності організаційної культури до змін. Навчання працівників, формування навичок цифрової взаємодії та адаптація управлінських процесів є необхідними умовами досягнення максимального результату від використання технологій. Отже, технологічний чинник повинен супроводжуватися організаційними та кадровими трансформаціями.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що хмарні офісні системи виступають важливим інструментом підвищення продуктивності підприємства в умовах цифрової трансформації. Вони забезпечують оптимізацію інформаційних процесів, підтримку гнучких форматів роботи, автоматизацію рутинних операцій та раціоналізацію витрат. Водночас досягнення стійкого позитивного ефекту можливе лише за умови комплексного підходу до їх впровадження, що поєднує технологічні інновації з розвитком людського капіталу та модернізацією управлінських практик. Таким чином, хмарні офісні системи стають не просто інструментом цифровізації, а ключовим фактором конкурентоспроможності сучасного підприємства.

Джерела

1. *Семененко Ю.* Хмарні технології як фактор підвищення ефективності діяльності компаній. *Вісник Хмельницького національного ун-ту. Серія "Економічні науки"*. 2024, Т. 334 № 5. С. 211–218. URL:https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/528
2. *Шевчук І., Депутат Б.* Економічний аспект використання хмарних технологій у діяльності органів публічної влади та бізнес-структур. *Економіка і суспільство.*

2021. Вип. 31. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/689/662

Д. В. ПОЛЯКОВА
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Сумський національний аграрний університет

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МОДЕРНІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються посиленням конкурентної боротьби, високою динамічністю змін зовнішнього середовища, цифровою трансформацією бізнес-процесів та зростанням ролі людського капіталу у формуванні стратегічних переваг [4]. За таких умов система управління персоналом набуває стратегічного значення, оскільки саме персонал визначає рівень інноваційності, продуктивності та адаптивності підприємства [2]. Особливої актуальності набуває вдосконалення адміністративних методів управління, які забезпечують організаційну впорядкованість, дисципліну праці та координацію діяльності працівників відповідно до цілей підприємства.

Адміністративні методи управління персоналом ґрунтуються на використанні владних повноважень керівництва, системи нормативно-правового регулювання, внутрішніх положень, наказів, інструкцій та стандартів діяльності. Їх основним призначенням є формалізація управлінських процесів, чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності працівників, регламентація трудових відносин та контроль за виконанням поставлених завдань [2]. Ефективність застосування адміністративних методів значною мірою залежить від їх узгодженості зі стратегічними орієнтирами розвитку підприємства та відповідності сучасним вимогам менеджменту.

Водночас сучасні дослідження підкреслюють, що надмірна централізація управління та жорстка регламентація можуть негативно впливати на мотивацію працівників, знижувати рівень їх ініціативності та інноваційної активності [3]. У зв'язку з цим удосконалення адміністративних методів управління персоналом повинно передбачати їх поєднання з економічними та соціально-психологічними інструментами впливу, а також впровадження принципів гнучкості, партнерства та відкритої комунікації.

Серед ключових напрямів удосконалення адміністративних методів управління персоналом доцільно виокремити:

– оптимізацію організаційної структури підприємства на основі чіткого розмежування повноважень, відповідальності та підзвітності;

– оновлення посадових інструкцій і внутрішніх регламентів із урахуванням змін у технологіях та бізнес-процесах;

– запровадження електронного документообігу та автоматизованих систем контролю виконання управлінських рішень, що відповідає сучасним тенденціям цифровізації управління [1];

– удосконалення механізмів внутрішнього контролю та кадрового аудиту;

– підвищення прозорості управлінських рішень і розвитку внутрішніх комунікацій.

Важливою складовою модернізації адміністративних методів є їх спрямованість на формування ефективної корпоративної культури, заснованої на дотриманні чітких правил, взаємній відповідальності та довірі між керівництвом і працівниками. Адміністративні інструменти мають не лише забезпечувати дисципліну, а й створювати організаційні умови для професійного розвитку персоналу та реалізації його потенціалу.

Отже, удосконалення адміністративних методів управління персоналом є необхідною передумовою підвищення результативності діяльності підприємства. Системне поєднання регламентуючих механізмів із сучасними підходами до управління людськими ресурсами сприятиме зміцненню трудової дисципліни, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.

Джерела

1. *Маковоз О. С., Лисенко С. М.* Цифрові інструменти управління персоналом. Управління інноваціями, інвестиціями та інтеграційними процесами в стабілізації розвитку суб'єктів економічних відносин [електронний ресурс] : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., 21 березня 2024 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2024. С 423–425. URL: https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/conf-22-23-03-24-mater-p1.pdf
2. *Турчіна С. Г., Дашутіна Л. О.* Особливості менеджменту персоналу в підприємствах — суб'єктах ЗЕД. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 28. С. 174–181. URL: http://www.market-infr.od.ua
3. *Череп, О., Калюжна, Ю., Михайліченко, Л.* Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. (48). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24
4. *Ягодзінський, С. М., Козинець, А. О.* Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. (36). С. 44–50. URL: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06

Науковий керівник: *Л. О. Дашутіна, кандидат економічних наук, доцент*

Л. А. ПОРКІНА
старший викладач кафедри соціальної роботи та мовної підготовки,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ЛЕКСИЧНЕ БАГАТСТВО УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ

Мова — це цілісна система, кожна складова якої має певне значення. Граматика забезпечує правильне написання, орфоепія — наголошування; синтаксис — побудову фраз і речень, пунктуація — розстановку розділових знаків. Особливе значення має дотримання лексичних норм, тобто правильний підбір слів і їхнє поєднання. Порушення таких норм і в усному мовленні, і в писемному відразу кидаються у вічі.

Лексика української мови нараховує більше 250 тисяч слів. Вони зафіксовані в словниках української мови, які видані Інститутом мовознавства ім. О. Потебні НАНУ.

У нашій мові є унікальні слова, яких немає в інших мовах, наприклад:

галасувати — не просто шуміти чи кричати, а робити це з особливим запалом;

завзяття — особливий стан душі, коли людина з рішучістю, енергією й натхненням береться за справу;

затишок — комфортне місце із спокійною, затишною атмосферою;

кохати — почуття, які можна відчувати до чоловіка чи жінки, партнера у парі, у подружжі.

Тільки в українській мові існує різниця між близькими синонімами: *кохати* і *любити*. Дієслово *любити* має ширше застосування, ніж *кохати*. Любити можна і живі істоти, і неживі предмети. Ми любимо подорожувати, котів і собак, любимо борщ, вареники, і т. . Але людина, яка хоч трохи розуміється на українській мові, ніколи не скаже "я кохаю своє рідне місто", "ми кохаємо пиріжки з капустою", бо це грубе порушення лексичних мовних норм.

Кум/кума — особлива соціально-культурна інституція, духовні родичі, що значно ширше, ніж просто "хрещені батьки";

вирій — теплі краї, куди птахи відлітають на зиму;

вештатися — безцільно ходити, блукати;

мрія — це не просто "*dream*" (англійською часто "сон"), а бажана мета, фантазія;

паляниця — не просто хліб, а культурний код, що означає велику пишну хлібину з хрусткою скоринкою;

тужити — відчувати глибокий сум за кимось або чимось, що виходить за межі звичайного.

Ці та ряд інших слів є частиною власне української лексики, яка не запозичена з інших мов і підкреслює самобутність рідної мови.

З дотриманням лексичних норм української мови тісно пов'язане поняття культури мовлення. Українці ще здавна відомі світові високим рівнем куль-

тури, і мовленнєвої в тому числі. Так, українцям не притаманне було використання ненормативної лексики. Про це написав у своїх дослідженнях турецький вчений, етнограф Евлія Челебі, подорожуючи українськими землями в ІІ-й половині XVII ст. після визвольної війни під проводом Б. Хмельницького. Челебі зміг записати наступні лайливі слова: "чорт", "дідько", "свиня", "згинь, нечисть". Їх було всього чотири.

На жаль, сьогодні ми не можемо похвалитися належним рівнем мовної культури. В побуті, в громадських місцях чути ненормативну лексику, росіянізми, слова-паразити: "*ето самоє*" — словосполучення-рекордсмен у цьому переліку. Абсолютно беззмістовне, не несе жодної інформації, але вживають його дуже часто. "*Короче*": мовець таким чином або себе має обмежити у спілкуванні, або свого співрозмовника. Обидва варіанти недоречні.

Варто звернути увагу на різні форми звертань один до одного, бо з цим ми стикаємося по кілька разів щодня. "Женщина" — слово, яке б'є, як молот по залізу. Але є давнє і набагато красивіше: пані, панянко. Як "мадам, мадемуазель" у французів, "сеньйора, сеньйорита" в іспанців. Подібний перелік можна продовжити, але суть одна: у звертанні, тим більше до незнайомої людини, має бути закладена повага, ввічливість, хороше ставлення. Але в жодному разі — не публічне наголошення на її статевій приналежності. Часто можна почути слово "товариш", особливо від людей старшого покоління. Але ж воно має інше значення: чужу людину товаришем не називають. "Перли" із громадського транспорту: *ану, дайте пройти*. Грубувата фраза, неввічлива, яку легко можна замінити іншими словами: *перепрошую, дозвольте пройти*.

Отже, лексика української мови надзвичайно багата й різноманітна. Її розмаїття дає можливість забезпечити високий рівень мовленнєвої культури.

Р. Г. ПОХИЛЮК
Міжрегіональна Академія управління персоналом

ПРИНЦИПИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ І НКЛЮЗИВНОСТІ ТА ЦИВІЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ У ПУБЛІЧНОМУ ПРОСТОРІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Базові принципи державної політики інклюзивності та цивільної безпеки в публічному просторі в умовах воєнного стану доцільно визначати як взаємопов'язану систему норм і управлінських вимог, що одночасно забезпечують *доступність для всіх груп населення та реальну здатність простору виконувати захисну функцію під час загрози*.

Першим базовим принципом виступає законність, яку для цієї політики доцільно тлумачити як суворе підпорядкування рішень про обмеження, до-

ступ і режими користування нормам права, компетенції та процедурі, включно з визначенням відповідальних, документуванням і можливістю контролю. У воєнний час спокуса замінити процедуру "оперативним рішенням" є особливо високою; однак саме процедура створює інституційну пам'ять і передбачуваність, без яких неможливо організувати масову поведінку людей у ризику. Законність у сфері укриттів і публічних просторів означає, що правила доступу під час тривоги, порядок відкриття, чергування, пропускні режими, а також обмеження щодо поширення інформації повинні бути не "домовленістю на місці", а формалізованим режимом, закріпленим у межах правового режиму воєнного стану та у спеціальних процедурах цивільного захисту. Нормативна "опора" для такого тлумачення включає законодавче регулювання правового режиму воєнного стану як підставу та межу обмежень, а також підзаконні правила щодо створення, утримання й функціонування фонду захисних споруд цивільного захисту, де визначаються управлінські ролі та обов'язки балансоутримувачів.

Другим принципом є пропорційність, яка в умовах воєнного стану повинна бути "приземлена" до логіки управління ризиками. Пропорційність у цій сфері означає, що кожне обмеження, запроваджуване "з міркувань безпеки", має бути: по-перше, спрямованим на легітимну мету захисту життя; по-друге, необхідним (без нього мета не досягається або досягається з вищими ризиками); по-третє, придатним (реально зменшує ризик, а не лише створює видимість контролю); по-четверте, найменш обтяжливим серед реалістичних альтернатив. Ця логіка особливо важлива у двох типових управлінських колізіях. Перша колізія — "контроль потоків" проти "швидкого доступу": намагання впорядкувати вхід до укриття може перетворитися на затримку, тисняву й конфлікти, які підвищують травматизм і дискримінують людей із функціональними потребами. Друга колізія — "секретність" проти "життєзбережувальної поінформованості": повне приховування інформації про доступні укриття, маршрути та правила створює інформаційний вакуум, який збільшує час реагування та провокує хаотичну поведінку. Саме тому пропорційність у цій політиці доцільно операціоналізувати через ризик-орієнтований підхід "публічність мінімально достатньої інформації для збереження життя; обмеження доступу до деталізованих технічних полів у захищеному контурі відповідальних служб". Така постановка узгоджується з міжнародним розумінням управління ризиками як циклу встановлення контексту, ідентифікації, аналізу, оцінювання, обробки, комунікації та моніторингу, а також із підходом Сендайської рамки, де акцент зроблено на "розумінні ризику", посиленні врядування ризиком та інвестуванні у стійкість.

Третім принципом виступає тимчасовість обмежень і процедурна переглядовість рішень. У воєнний час обмеження можуть бути неминучими, однак для збереження довіри та керованості вони мають бути вбудовані в режим "умова – строк – критерій перегляду – процедура скасування". Для політики укриттів це критично, оскільки населення орієнтується не на тексти рішень, а на повторюваність досвіду: якщо правила входу щоразу інші, якщо двері то відчинені, то зачинені, якщо інформація суперечлива, люди

починають діяти не за протоколом, а за інтуїцією і чутками. Тимчасовість тут є не формальністю, а інструментом стабілізації поведінки: правила повинні бути максимально сталими всередині сценарію тривоги і змінюватися лише за процедурою повідомлення, пояснення та фіксації відповідального. У цьому сенсі тимчасовість є продовженням законності та пропорційності й прямо пов'язана з якістю комунікації органів влади з населенням.

Четвертий принцип — недискримінація та рівність доступу як критерій цивільної безпеки. Недискримінація у воєнному контексті не зводиться до заборони "відмовити у вході" через інвалідність; її основний ризик — непряма дискримінація, коли формально "однакові правила" фактично унеможливлюють доступ для частини населення. Для теми укриттів доцільно чітко виділити два механізми непрямої дискримінації, які повторюються у практиці. Перший механізм — "виключення швидкістю": протоколи реагування, маршрути й входи проєктуються під умовно "середню" людину, хоча реальні можливості руху, орієнтації та сприйняття інформації є різними, а стрес додатково знижує функціональність. Другий механізм — "виключення режимом": навіть придатне укриття стає недоступним через зачинені двері, відсутність ключа, невизначеність відповідального, конфліктні "правила на вході". У міжнародній правовій рамці ці ризики мають пряму відповідь: доступність — це системний обов'язок держави, а в ситуаціях ризику держава має спеціальний обов'язок захисту та безпеки осіб з інвалідністю; отже, доступність укриттів і маршрутів не може розглядатися як "бажане покращення", а є елементом виконання зобов'язань. Таку позицію посилює Загальний коментар Комітету Організації Об'єднаних Націй щодо доступності, де доступність описується як стандарт, який потребує регулювання, моніторингу та відповідальності за невиконання.

П'ятий принцип — універсальний дизайн як техніко-правовий міст між недискримінацією та інженерними рішеннями, але у воєнний час він має бути переосмислений як "універсальний дизайн сценарію тривоги", а не лише як набір стаціонарних елементів. Універсальний дизайн у класичному тлумаченні пов'язаний із проєктуванням середовища для максимально широкого кола користувачів, де вирішальними є інтуїтивність, читабельність, помилкостійкість та доступність інформації. Воєнний контекст радикалізує вимогу помилкостійкості: люди діють у шумі, темряві, дефіциті часу, у натовпі, інколи без зв'язку; відповідно, простір і укриття повинні "прощати помилки" і допомагати людині робити правильне без зайвого зусилля. Тут виникає ключова управлінська колізія: конструктивні вимоги захисту (посилені двері, обмеження отворів, герметичність) можуть вступати в конфлікт із доступністю (зручність відкривання, швидкість входу, можливість користування людьми зі зниженою силою або координацією). Розв'язання цієї колізії не може бути "ситуативним"; воно повинно бути вбудоване у принципи як вимога узгодження проєктних і експлуатаційних рішень через критерій збереження життя без дискримінації, тобто через пріоритет одночасного досягнення захисту й доступності. Практично це означає, що державні будівельні норми інклюзивності та норми щодо захисних споруд мають застосовува-

тися як єдиний контур вимог, а приймання об'єктів — включати перевірку проходження сценарію "сигнал – маршрут – доступ – укриття – перебування – вихід".

Шостий принцип — безпечна прозорість і керованість даних як умова життєзбереження. У політиці укриттів прозорість не є абстрактним "правом знати все"; її мінімальне ядро — це доступність правил і інформації, достатньої для правильних дій: де укриття; як дістатися; як зайти; що робити всередині; як вийти; куди звертатися у разі порушень. Водночас воєнна ситуація вимагає обмежень щодо деталізації та технічних параметрів. Саме тому принцип прозорості має бути конкретизований як принцип диференційованого доступу до даних: відкриті канали містять мінімально достатню, актуальну й зрозумілу інформацію для населення; реєстровий контур містить розширені поля (технічний стан, результати оглядів, відповідальні, журнали змін) і доступний уповноваженим суб'єктам під контролем. Така постановка безпосередньо спирається на правову рамку доступу до публічної інформації як загального стандарту прозорості, а також на спеціальні механізми оприлюднення наборів відкритих даних, які дозволяють інституціалізувати регулярність і формат оновлення, не перетворюючи прозорість на разові повідомлення.

Сьомий принцип — багатоканальність оповіщення та сумісність із європейськими і натівськими рамками цивільної готовності. Для публічного простору й укриттів багатоканальність не є "цифровою модернізацією"; це спосіб зменшити ризик виключення, коли один канал недоступний (через інвалідність, відсутність зв'язку, перевантаження мережі, незнання мови або низьку цифрову грамотність). Європейський Союз у регулюванні електронних комунікацій закріплює вимогу систем публічного попередження населення, підкреслюючи охоплення користувачів у зоні ризику і технологічну організацію попередження, а технічні специфікації Європейського інституту телекомунікаційних стандартів щодо повідомлень від органів влади до громадян деталізують вимоги до структурованості та доставки таких повідомлень. Це напряму підсилює наш висновок із підрозділу 1.1: "сигнал" є першим вузлом ланцюга, а отже, його доступність і надійність є елементом операційної інклюзивності.

Восьмий принцип — стійкість як державна спроможність і як інклюзивна характеристика системи. У теоретичній традиції К. Голлінга стійкість відрізняється від "стабільності": система може змінюватися, однак зберігати ключові функції; у прикладному сенсі це означає, що мережа укриттів, маршрути до них, режими доступу й комунікації повинні працювати попри збої, пошкодження та перевантаження. У натівській рамці стійкість пов'язана з базовими вимогами до національної спроможності витримувати шок і підтримувати життєво важливі функції, включно з безперервністю урядування, послуг і комунікації. Для нашої теми ключове уточнення таке: стійкість не може досягатися "в середньому", якщо вразливі групи системно не проходять ланцюг тривоги; тобто інклюзивність є умовою стійкості, а не "соціальним додатком".

Дев'ятий принцип — участь і співуправління як інструмент якості рішень та довіри, адаптований до воєнних обмежень. Класична модель С. Арнстайн показує, що "участь" може бути символічною, якщо вона не змінює пріоритети й не створює впливу на рішення; у темі укриттів це небезпечно, бо формальна участь підриває довіру, а недовіра знижує готовність діяти за інструкціями. У воєнний період участь має бути процедурно легкою й швидкою, але змістовною: спільні аудити доступності маршрутів, залучення організацій людей з інвалідністю до тестування входів і навігації, краудсорсинг повідомлень про зачинені входи та бар'єри з обов'язковою процедурою реагування.

Десятий принцип — підзвітність як "відносини наслідків", а не як "звітування". У концептуальній рамці М. Бовенса підзвітність існує тоді, коли є актор, який має пояснювати дії; є "форум", який оцінює пояснення; і є можливість наслідків. Для укриттів і публічного простору це означає, що підзвітність повинна бути матеріалізована в даних, показниках та процедурах: хто відповідальний за відкриття і доступ; як часто оновлюються дані; які результати оглядів; які усунуті бар'єри; які інциденти сталися і які корекційні дії виконані. Критично важливо, що підзвітність не суперечить безпеці, якщо побудована за принципом диференційованої публічності: населення має бачити стан і правила в обсязі, достатньому для збереження життя і контролю прогресу; деталізовані технічні поля й плани — у захищеному контурі. Саме тут доречно формулювати практичний управлінський висновок: підзвітність у цій політиці досягається через публічний набір індикаторів операційної інклюзивності й працездатності ланцюга тривоги, що створює основу для порівняння територій, пріоритезації фінансування та управлінських наслідків.

Науковий керівник: *А. В. Дакал, д-р наук з держ. упр., доц.*

В. М. ПРИЛИПКО

канд. пед. наук, доцент кафедри загальної педагогіки і права, Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

СУСПІІЛЬНІ ВІДНОСИНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ І ВИКЛИКИ

Сучасний етап розвитку української державності характеризується функціонуванням правової системи в умовах збройної агресії та запровадження воєнного стану. Такі обставини обумовлюють необхідність переосмислення ролі права у регулюванні суспільних відносин, адже саме право виступає ключовим інструментом забезпечення стабільності, правопорядку та захисту національних інтересів держави. Водночас воєнний стан як особливий правовий режим створює специфічні умови, за яких держава змушена поєднува-

ти потребу у посиленому управлінському впливі з необхідністю дотримання фундаментальних принципів правової держави.

Правовою основою запровадження та функціонування воєнного стану в Україні є Конституція України та Закон України "Про правовий режим воєнного стану". Зазначені нормативно-правові акти визначають підстави, порядок введення воєнного стану, коло повноважень органів державної влади, військового командування, а також межі можливого обмеження прав і свобод людини і громадянина. Важливо підкреслити, що навіть в умовах воєнного стану держава не може виходити за межі конституційних приписів, а всі обмеження повинні мати тимчасовий, законний та пропорційний характер.

Воєнний стан суттєво впливає на правове регулювання широкого кола суспільних відносин. Передусім це стосується сфери публічного управління, де спостерігається розширення повноважень органів виконавчої влади та військового командування з метою забезпечення обороноздатності держави, громадської безпеки та захисту населення. Одночасно зазнають трансформацій і приватноправові відносини, зокрема трудові, майнові та договірні, що обумовлено потребами воєнного часу та об'єктивними обмеженнями економічної діяльності.

У сфері трудових правовідносин законодавством передбачено можливість запровадження особливих режимів праці, зміни умов трудових договорів, а також залучення громадян до виконання робіт оборонного характеру. Такі заходи, з одного боку, спрямовані на забезпечення безперебійного функціонування критичної інфраструктури та оборонного сектору, а з іншого — потребують чіткого правового врегулювання для недопущення порушення основоположних трудових прав працівників.

Не менш важливі зміни відбуваються у сфері майнових відносин. Законодавство допускає можливість примусового відчуження майна для потреб держави та оборони з наступним відшкодуванням його вартості. Такий механізм, хоча й є виправданим з огляду на воєнні потреби, повинен реалізовуватися із суворим дотриманням принципів законності, справедливості та правової визначеності, оскільки право власності залишається однією з ключових конституційних гарантій.

Окремої уваги заслуговує правове регулювання інформаційної сфери в умовах воєнного стану. В умовах інформаційної війни держава змушена вдаватися до посиленого контролю за поширенням інформації з метою запобігання дезінформації, паніці та підриву обороноздатності. Водночас такі заходи повинні узгоджуватися зі свободою слова та принципами демократичного суспільства, що вимагає чітких і прозорих правових механізмів їх реалізації.

Важливим аспектом правового регулювання в умовах воєнного стану є також співвідношення національного законодавства та міжнародно-правових стандартів у сфері прав людини. Україна, як держава-учасниця основних міжнародних договорів у сфері захисту прав і свобод людини, зобов'язана враховувати положення Європейської конвенції з прав людини та практику Європейського суду з прав людини. Навіть за умов війни держава може відступати від окремих зобов'язань лише в межах, передбачених міжнародним правом, і

за умови офіційного повідомлення відповідних міжнародних інституцій. Це свідчить про те, що воєнний стан не скасовує правової природи держави, а лише змінює механізми реалізації окремих прав і свобод.

Окремого аналізу потребує питання обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина. Конституція України прямо передбачає, що в умовах воєнного стану можуть встановлюватися окремі обмеження, однак водночас визначає коло прав, які не можуть бути обмежені за жодних обставин. До них належать, зокрема, право на життя, заборона катувань, право на повагу до людської гідності, право на судовий захист. Таким чином, навіть в умовах воєнного часу зберігається "ядро" основоположних прав, що виступає важливим запобіжником від можливих зловживань з боку державної влади.

У контексті правозастосовної діяльності особливої ваги набуває проблема правової визначеності та передбачуваності правових норм. Часті зміни законодавства, обумовлені воєнними потребами, можуть ускладнювати розуміння та правильне застосування норм права як громадянами, так і посадовими особами. Це, у свою чергу, підвищує ризик помилок, зловживань або вибіркового застосування правових приписів. Тому актуальним завданням є забезпечення належної якості нормотворчої діяльності, узгодженості нормативно-правових актів та їх доступності для суб'єктів права.

Значну роль у системі правового регулювання в умовах воєнного стану відіграють органи місцевого самоврядування. Саме на місцевому рівні вирішується значна частина практичних питань, пов'язаних із забезпеченням життєдіяльності населення, функціонуванням об'єктів критичної інфраструктури, організацією евакуаційних заходів та наданням допомоги внутрішньо переміщеним особам. У цих умовах важливою є чітка координація дій між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, а також належне правове врегулювання їх повноважень і відповідальності.

Не можна оминути увагою і питання кримінально-правового та адміністративно-правового реагування на правопорушення в умовах воєнного стану. Посилення відповідальності за окремі види правопорушень, зокрема за колабораційну діяльність, диверсійну діяльність, порушення правил комендантської години або режиму світломаскування, є об'єктивно зумовленим потребами забезпечення національної безпеки. Водночас застосування заходів юридичної відповідальності повинно здійснюватися з дотриманням принципів законності, справедливості та індивідуалізації покарання.

У сфері цивільно-правових відносин актуальними стають питання виконання зобов'язань в умовах форс-мажорних обставин, відшкодування шкоди, завданої внаслідок бойових дій, а також захисту прав внутрішньо переміщених осіб. Воєнний стан істотно впливає на стабільність цивільного обороту, що вимагає від законодавця та правозастосовних органів вироблення спеціальних правових механізмів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків війни для учасників цивільних правовідносин.

Важливим елементом правового регулювання в умовах воєнного стану є забезпечення громадського порядку та безпеки. Посилення повноважень правоохоронних органів, запровадження комендантської години, обмеження

свободи пересування та проведення масових заходів є необхідними заходами для стабілізації ситуації в державі. Проте їх застосування має ґрунтуватися на принципі пропорційності та бути спрямованим виключно на досягнення легітимних цілей.

Особливу роль у механізмі правового регулювання в умовах воєнного стану відіграє судова влада. Саме суди покликані забезпечувати контроль за законністю дій органів державної влади та посадових осіб, а також гарантувати ефективний захист прав і свобод людини. Збереження доступу до правосуддя навіть у складних умовах воєнного часу є важливою ознакою функціонування правової держави та дотримання принципу верховенства права.

Необхідно також відзначити динамічний характер розвитку законодавства в умовах воєнного стану. Оперативне прийняття та оновлення нормативно-правових актів дозволяє державі реагувати на нові виклики та загрози. Водночас надмірна фрагментарність і швидкоплинність правового регулювання може створювати ризики правової невизначеності, що потребує системного та узгодженого підходу до нормотворчої діяльності.

У підсумку слід зазначити, що правове регулювання суспільних відносин під час воєнного стану є складним і багатовимірним процесом, який поєднує в собі елементи посиленого державного впливу та необхідність збереження базових демократичних і правових стандартів. Подальший розвиток цієї сфери має бути спрямований на вдосконалення нормативно-правової бази, підвищення ефективності правозастосування та забезпечення належного балансу між інтересами держави і правами людини в умовах воєнних викликів.

Джерела

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (зі змін. і доп.).
2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII (зі змін. і доп.).
3. Про оборону України : Закон України від 06.12.1991 № 1932-XII (зі змін. і доп.).Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII (зі змін. і доп.).
4. *Шемшученко Ю. С., Тацій В. Я.* Правова система України: стан та перспективи розвитку : монографія. Київ : Юрид. думка, 2020.
5. *Скакун О. Ф.* Теорія держави і права : підручник. Харків : Консум, 2019.
6. *Погрібний О. О.* Правові режими надзвичайного та воєнного стану в Україні. *Юридична наука*. 2021. № 3. С. 45–52.

Л. М. ПРІЛОУС
здобувач, Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

СОЦІАЛЬНА РОБОТА З ВІЙСЬКОВОПОЛОНЕНИМИ ТА ЧЛЕНАМИ ЇХНІХ СІМЕЙ: ПСИХОСОЦІАЛЬНИЙ СУПРОВІД І РЕІНТЕГРАЦІЯ

Повномасштабна війна в Україні актуалізувала нові напрями соціальної роботи, серед яких особливого значення набуває підтримка військовополонених та членів їхніх сімей. Перебування у полоні супроводжується фізичними та психологічними травмами, тривалим стресом, ізоляцією та невизначеністю, що створює комплексні виклики для подальшої адаптації після звільнення. Водночас сім'ї військовополонених перебувають у стані хронічної тривоги, інформаційної невизначеності та соціальної напруги, що потребує системної професійної підтримки.

Соціальна робота у цьому контексті має комплексний характер і поєднує психосоціальний супровід, правову підтримку, координацію міжвідомчої взаємодії та сприяння соціальній реінтеграції. Особливістю такої діяльності є необхідність врахування травматичного досвіду клієнтів, що включає переживання насильства, приниження гідності та тривалого обмеження свободи. Дослідження українських науковців у сфері кризової психології підкреслюють, що посттравматичні реакції у звільнених осіб можуть проявлятися у вигляді підвищеної тривожності, порушень сну, емоційної нестабільності та труднощів соціальної взаємодії [1].

Водночас підтримка сімей військовополонених має власну специфіку. Період очікування звільнення супроводжується станом невизначеності, що підвищує ризик розвитку тривалого стресу та депресивних реакцій. Соціальний працівник у цій ситуації виконує роль посередника між родиною та державними інституціями, забезпечує інформаційний супровід, організовує психологічну підтримку та сприяє формуванню ресурсного середовища. Наявність соціальної підтримки суттєво знижує рівень дистресу та сприяє збереженню психологічної стійкості членів сім'ї [2].

Після звільнення військовополонених ключовим завданням соціальної роботи стає їх реінтеграція у суспільство. Даний процес передбачає відновлення соціальних зв'язків, адаптацію до мирного життя, вирішення питань працевлаштування та медико-психологічної реабілітації. Реінтеграція ускладнюється можливими змінами у сімейних ролях та очікуваннях, що виникли під час тривалої відсутності військовослужбовця. Саме тому соціальна робота повинна бути спрямована не лише на індивідуальну підтримку, а й на відновлення сімейної системи як цілісної структури.

Ефективність психосоціального супроводу значною мірою залежить від міждисциплінарної взаємодії. Співпраця соціальних працівників, психоло-

гів, медичних фахівців та представників органів державної влади забезпечує комплексність допомоги та мінімізує ризики повторної травматизації.

В умовах сучасних трансформацій в Україні формується система підтримки ветеранів та осіб, які пережили полон, що передбачає розширення спектра соціальних послуг і програм реабілітації [3].

Водночас важливим аспектом є профілактика професійного вигорання соціальних працівників, які працюють з травматичним досвідом клієнтів. Вторинна травматизація може негативно впливати на якість надання допомоги та емоційний стан фахівців. Тому розвиток супервізії, професійної підтримки та спеціалізованої підготовки є необхідною умовою ефективної роботи у цьому напрямі.

Отже, соціальна робота з військовополоненими та членами їхніх сімей є складним і багатовимірним процесом, що поєднує психосоціальний супровід, правову допомогу та соціальну реінтеграцію. Комплексний підхід до підтримки цієї категорії клієнтів сприяє відновленню їхнього психологічного благополуччя, зміцненню сімейних зв'язків та інтеграції у соціальне середовище. У сучасних умовах розвиток відповідних програм та підвищення професійної компетентності соціальних працівників виступають важливою складовою зміцнення соціальної стійкості українського суспільства.

Джерела

1. *Кокун О. М., Агаєв Н. А., Пішко І. О., Лозінська Н. С.* Психологічна допомога та реабілітація військовослужбовців, які зазнали бойової психічної травми : метод. посіб. Київ : НДЦ ГП ЗС України, 2015. 282 с.
2. Організація психосоціальної допомоги ветеранам війни та членам їхніх сімей. Рекомендації для місцевих органів влади. Київ: BAITE, 2021. 32 с. URL: https://projects.osce.org/sites/default/files/f/documents/a/9/524325.pdf
3. *Титаренко Т. М., Ларіна Т. О.* Психологічна стійкість особистості в умовах соціальної нестабільності : монографія. Київ : Міленіум, 2010. 318 с.

Науковий керівник: *Л. А. Олексієнко, кандидат педагогічних наук, доцент*

В. М. ПРОДАНИК

канд. наук з держ. упр., доцент,
Міжрегіональна Академія управління персоналом

ДО ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Регіональна і місцева адміністрація, формується на рівні адміністративної одиниці області, району, міста і є особливим видом управлінської діяльності,

пов'язаної з регулюванням соціально-економічних процесів на даній території. Регіональна правосуб'єктність виникає з права на місцеве самоврядування. До цієї групи, належать органи місцевого самоврядування, насамперед у регіонах. Воно має гарантовані державою права та реальну можливість самостійно вирішувати питання місцевого значення і діє як автономний адміністративний район.

Останнім часом активізується діяльність різних видів громадських об'єднань, громад і їх органів (Асоціації сільських, селищних і міських рад України, Української асоціації місцевих і регіональних влад, Спілки керівників місцевих і регіональних влад та ін.), які намагаються вплинути на формування регіональної політики в Україні. Разом з іншими суспільно-політичними утвореннями (регіональними осередками політичних партій і блоків, профспілками, об'єднаннями, що представляють інтереси суб'єктів господарювання, різних верств населення тощо), ці об'єднання можна віднести до третьої групи суб'єктів — обласна адміністрація. Хоча з огляду на те, що вони не мають влади, їх скоріше можна віднести до так званих "груп тиску" на центральну та регіональну владу чи лобіювання власних інтересів.

Сучасною метою реформи децентралізації влади є зміцнення інституційної спроможності для формування державної політики у визначених Кабінетом Міністрів України сферах, реалізація яких Конституцією і законами України, покладена на Кабінет Міністрів України, а також, у разі необхідності, розмежування функцій з формування і реалізації державної політики, це сприятиме підвищенню ефективності всієї системи виконавчої влади, особливо на регіональному та місцевому рівнях.

У теоретичному сенсі, сьогодні існує нагальна потреба зміни концептуальної моделі розвитку територій у напрямі посилення їх можливостей реалізації власних потенціалів, з урахуванням об'єктивних зовнішніх умов і еволюції форм державного управління та економічного розвитку.

Як показують наші дослідження, у сучасній управлінській науці практично відсутні нові розробки щодо модифікації і формування новітніх механізмів та інструментів управління, громадських ініціатив, взаємодії і партнерства, які б враховували сучасні настрої громадянського суспільства і вирішували нагальні завдання, регіональний розвиток і залучення ресурсів в інфраструктуру.

Дослідження свідчить, що інститути управління в Україні традиційно неактивні в пошуку додаткових джерел і можливостей для розвитку, а реформовані інститути розвитку, лише зароджуються і є недостатньо розвиненими. Обласні та місцеві бюджети, досі не виконують функцію ефективного зростання. Усе це свідчить про відсутність цілісної і достатньої наукової бази для своєчасного оновлення економічної політики на основі комплексу відповідних механізмів модернізації.

Найбільше значення в практичній діяльності має завдання послідовного формування логіки оновлення сучасної економічної політики регіону з розробкою комплексу функціональних механізмів модернізації на основі переваг багаторівневої інтеграції та ініціативи регіону України і має сенс у

вирішенні проблеми модернізації системи управління та регіональної економічної політики.

Як ми вже зазначали, основи для розвитку нової системи управління були закладені в попередніх програмах економічних реформ, але її реалізація не була повною мірою реалізована, особливо на регіональному та місцевому рівнях управління. Головною метою управлінських реформ, була побудова модель, яка б забезпечувала членам суспільства рівний і справедливий доступ до необхідних послуг, високу якість і прибутковість цих послуг при збереженні соціально прийнятного розміру державних гарантій, але все залишилося лише на папері.

Слід зазначити, на думку експертів, одним з важливих завдань реформування системи державного управління на всіх рівнях на сучасному етапі є підготовка умов для переходу до ефективного державного управління і адміністрування (із застосуванням обов'язкового громадського контролю у цій сфері), особливо на регіональному та місцевому рівнях.

Закони України "Про місцеве самоврядування в Україні", "Про місцеву державну адміністрацію", інші законодавчі акти та нормативні документи, не повною мірою врегульовують питання організації місцевого самоврядування. Особливо неефективним виявилося співвідношення положень Закону про місцеве самоврядування та місцевої державної адміністрації, особливо щодо чіткого розмежування повноважень місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Зіткнулися два основні підходи: європейський системно-функціональний об'єктивний підхід і прорадянський підхід традиційної галузі. Перший виходив із необхідності розробки закону про місцеве самоврядування з визначенням статусу кожного елемента його системи, насамперед територіальної громади; розподіляють функції та повноваження органів місцевого самоврядування різних рівнів, а також їх повноваження та повноваження уповноважених місцевих адміністрацій держави щодо надання населенню адміністративних та публічних послуг. Другий підхід, традиційно орієнтувався не на місцеву владу, як конкретну громаду, а на владу та її повноваження: виключні, специфічні, делеговані.

М. К. РАДАЄВА
здобувачка,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ НЕОЛОГІЗМІВ У СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

Неологізми дають найменування новим реаліям і поняттям, що виникли в зв'язку з динамічним розвитком соціально-політичного, економічного, нау-

ково-технічного, культурного життя, побуту як у світовому масштабі, так і в межах України (*дефолт, іміджмейкер, сайт, сингл*).

На сучасному етапі, поява нових слів обумовлена науково-технічним прогресом, культурним зближенням країн і суспільно-політичними умовами. Словниковий запас будь-якої мови оновлюється шляхом появи власне нових слів, розвитку нових значень у старих слів або в результаті запозичення іншомовних слів. Поява лексичних неологізмів пов'язана з необхідністю називання реалій, які раніше не існували: *смартфон, лептоп, гігабайт, драйвер*.

Семантичні неологізми — це раніше відомі слова, які придбали нові значення. Прикладом такого роду неологізмів є слово *макінтош*. У тлумачному словнику надається визначення: "пальто або плащ із прогумованої тканини". Зараз же воно набуло ще одне значення: "*комп'ютер фірми Apple Computer, не сумісний з IBM*". Впровадження комп'ютерної техніки в життя сучасного суспільства зумовили створення інформаційних неологізмів.

Останнім часом англомовний Інтернет-дискурс активно поповнюється різноманітними абревіатурами. І це не дивно, адже мова Інтернет-технологій завжди прагне до якомога лаконічнішого вираження значень. Неологізми англомовного Інтернет-дискурсу як правило слугують матеріалом для запозичень в інших мовах, оскільки вільно поширюються та асимілюються в різні культури, при цьому дуже часто мають ідентичне звучання, написання та переклад як у вихідній, так і в цільовій мові.

Джерела

1. *Melnyk, O., & Kyselova, I.* Lexical Neologisms in English: Formation, Trends, and Cultural Impact. *Studia Philologica*. 2025. № 1 (24). С. 183–193.
2. *Сергєєва, О., & Провозьон, А.* Неологізми у соціальних мережах та способи їх утворення. *Current Issues of Linguistics and Translation Studies.* 2021. № 22. С. 126–130.

Науковий керівник: *Л. В. Комар, старший викладач кафедри соціальної роботи та мовної підготовки*

О. Р. РАЧЄВА

здобувачка,
Комунальний заклад вищої освіти "Кременчуцька гуманітарно-технологічна академія" Полтавської обласної ради

СТРАТЕГІЇ МАСШТАБУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ В ДІДЖИТАЛ СЕРЕДОВИЩІ

У сучасному світі цифрові технології відіграють важливу роль у розвитку малого бізнесу. Саме діджитал-середовище відкриває нові можливості

для розширення діяльності, залучення клієнтів та підвищення прибутковості. Масштабування малого бізнесу сьогодні неможливе без використання онлайн-інструментів та цифрового маркетингу [1].

Масштабування малого бізнесу в діджитал-середовищі — це не лише збільшення реклами, а системна робота над:

- процесами,
- маркетингом,
- командою,
- автоматизацією,
- аналітикою.

Масштабування передбачає не просто збільшення обсягів продажу, а стратегічне зростання бізнесу без значного підвищення витрат. Для цього підприємству необхідно проаналізувати свою бізнес-модель, визначити сильні сторони та знайти ефективні канали просування в цифровому просторі.

Однією з ключових стратегій є розширення онлайн-присутності. Це може бути створення власного сайту, активне ведення соціальних мереж або вихід на маркетплейси. Важливо також використовувати таргетовану рекламу та контент-маркетинг для залучення нових клієнтів [2].

Ще одним важливим напрямом є автоматизація процесів. Використання CRM-систем, чат-ботів і сервісів email-розсилок дозволяє оптимізувати роботу з клієнтами, економити час і підвищувати якість обслуговування. Окрім цього, цифрова аналітика допомагає відстежувати результати діяльності та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Важливу роль відіграє формування позитивного іміджу бренду в онлайн-просторі. Відгуки клієнтів, експертний контент і активна комунікація сприяють підвищенню довіри та лояльності аудиторії. Узагальнення основних стратегій масштабування малого бізнесу в діджитал-середовищі представлено в таблиці.

Основні стратегії масштабування малого бізнесу в діджитал-середовищі

Стратегія	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Розширення каналів продажу	Власний сайт, маркетплейси, соціальні мережі	Збільшення клієнтської бази та обсягів продажу
Digital-маркетинг	Таргетована реклама, SEO, контент-маркетинг	Підвищення впізнаваності бренду та конверсії
Автоматизація процесів	CRM-системи, чат-боти, email-розсилки	Оптимізація витрат часу та ресурсів
Аналітика та управління даними	Веб-аналітика, CRM-звіти, KPI	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень
Формування онлайн-репутації	Відгуки клієнтів, SMM, персональний бренд	Зростання довіри та лояльності клієнтів

Отже, масштабування малого бізнесу в діджитал-середовищі є комплексним процесом, який поєднує маркетингові інструменти, технологічні рішення та стратегічне планування. Впровадження сучасних цифрових під-

ходів дозволяє малим підприємствам зміцнювати свої позиції на ринку та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Джерела

1. Marketing 5.0: Technology for Humanity / Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan. Hoboken : John Wiley & Sons, 2021.
2. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice / Dave Chaffey, Fiona Ellis-Chadwick. Harlow : Pearson Education Limited, 2022.

Науковий керівник: *А. О. Пантелеймоненко, доктор економічних наук, професор*

В. В. РУДЕНКО

д-р екон. наук, доцент,
Вінницький навчально-науковий інститут економіки ЗУНУ

ФІСКАЛЬНІ СТИМУЛИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

У сучасних умовах глобальної економічної трансформації, посилення технологічної конкуренції та зростання регіональних диспропорцій особливої актуальності набуває формування ефективної фіскальної політики, здатної стимулювати інноваційний розвиток територій і забезпечувати довгострокове економічне зростання. Для України, яка перебуває в умовах структурних економічних змін та інтеграції до європейського економічного простору, фіскальні стимули виступають важливим інструментом підтримки інноваційної діяльності, модернізації виробництва та підвищення конкурентоспроможності регіональних економік.

В умовах відбудови економіки після воєнних руйнувань фіскальна політика в Україні повинна не лише виконувати фіскальну роль щодо наповнення бюджету, а й виступати дієвим інструментом стимулювання інвестицій, технологічного оновлення та розвитку людського капіталу.

Податкові стимули інноваційного розвитку регіонів України в умовах забезпечення сталого економічного зростання та повоєнного відновлення набувають особливої ваги, оскільки саме вони здатні створювати сприятливе середовище для модернізації виробництва, розвитку високотехнологічних секторів економіки та підвищення конкурентоспроможності територій. У контексті відбудови економіки після воєнних руйнувань податкова політика має орієнтуватися не лише на фіскальну ефективність, а й на стимулювання інвестиційної та інноваційної активності, підтримку підприємництва та формування передумов для довгострокового сталого розвитку.

Одним із ключових податкових стимулів інноваційного розвитку є застосування спеціальних податкових режимів для суб'єктів інноваційної діяльності, зокрема підприємств високотехнологічних галузей, IT-сектору та стартап-екосистем. Пільгове оподаткування прибутку, особливі умови оподаткування доходів працівників інноваційних компаній та спрощені процедури адміністрування податків сприяють концентрації інноваційного бізнесу в окремих регіонах, формуванню технологічних кластерів та залученню інвестицій у наукоємні сфери економіки.

Важливим інструментом стимулювання інновацій виступають податкові пільги інвестиційного характеру, зокрема прискорена амортизація основних засобів, можливість віднесення витрат на дослідження та розробки до складу витрат підприємства, а також механізми податкових відстрочок або знижок для інвестиційних проєктів, спрямованих на технологічне оновлення виробництва [1]. Такі заходи стимулюють підприємства впроваджувати сучасні технології, цифрові рішення та енергоефективні інновації, що є особливо актуальним у процесі післявоєнної реконструкції економіки.

Окрему роль відіграють податкові стимули, спрямовані на розвиток індустріальних парків, технопарків і територій пріоритетного розвитку. Податкові преференції для підприємств, що здійснюють діяльність у межах таких територій, можуть включати пільги щодо податку на прибуток, податку на майно або окремі митно-податкові спрощення для імпорту інноваційного обладнання. Це створює сприятливі умови для локалізації інноваційного виробництва, розвитку регіональних кластерів і залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій.

У контексті сталого розвитку значення мають також податкові стимули екологічних інновацій. Податкові пільги для підприємств, що впроваджують енергоефективні технології, відновлювані джерела енергії, екологічно безпечні виробничі процеси та принципи циркулярної економіки, сприяють поєднанню економічного зростання із забезпеченням екологічної безпеки [2]. У післявоєнний період це відкриває можливості для відбудови інфраструктури на основі сучасних екологічних стандартів і технологій.

Крім того, суттєвим чинником інноваційного розвитку регіонів є податкове стимулювання малого та середнього бізнесу, який часто виступає джерелом технологічних новацій та підприємницької динаміки. Спрощені системи оподаткування, податкові канікули для новостворених підприємств, зниження адміністративного податкового навантаження та підтримка інноваційного підприємництва сприяють формуванню сприятливого бізнес-середовища та диверсифікації регіональної економіки.

Бюджетні стимули інноваційного розвитку регіонів України в умовах забезпечення сталого економічного зростання та післявоєнного відновлення виступають важливим інструментом державної економічної політики, спрямованим на модернізацію виробничої структури, підвищення технологічного рівня економіки та зміцнення конкурентоспроможності територій. В умовах значних руйнувань інфраструктури, трансформації ринку праці та необхідності відновлення економічного потенціалу регіонів саме бюджетна

підтримка здатна створити фінансові передумови для активізації інноваційної діяльності та формування нових точок економічного зростання.

Одним із ключових бюджетних стимулів є фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, що здійснюється через державні та регіональні програми підтримки інновацій. Виділення бюджетних коштів на наукові дослідження, технологічні розробки, цифровізацію виробництва та комерціалізацію інновацій сприяє формуванню науково-технологічного потенціалу регіонів, розвитку високотехнологічних секторів економіки та інтеграції науки, бізнесу і держави. У післявоєнний період такі інвестиції можуть забезпечити відбудову економіки на інноваційній основі, що відповідає принципам сталого розвитку.

Важливим інструментом бюджетного стимулювання є державні та місцеві інвестиційні програми, спрямовані на розвиток інноваційної інфраструктури, включаючи індустріальні парки, технологічні кластери, бізнес-інкубатори та наукові центри. Бюджетне фінансування створення або модернізації такої інфраструктури сприяє концентрації інноваційного бізнесу в регіонах, залученню інвестицій та розвитку підприємницької активності [3]. Це особливо актуально в умовах післявоєнної відбудови, коли формування сучасної інфраструктурної бази може стати каталізатором структурної трансформації регіональної економіки.

Суттєву роль відіграють бюджетні механізми підтримки малого та середнього інноваційного підприємництва. До них належать грантові програми, часткова компенсація витрат на інноваційні проєкти, фінансова підтримка стартапів, а також програми пільгового кредитування, що реалізуються за участю державних і місцевих бюджетів. Такі інструменти сприяють розвитку підприємницької ініціативи, створенню нових робочих місць і диверсифікації економічної діяльності регіонів.

У контексті сталого розвитку особливого значення набувають бюджетні стимули екологічно орієнтованих інновацій. Фінансування проєктів енергоефективності, розвитку відновлюваних джерел енергії, екологічної модернізації промисловості та впровадження ресурсозберігаючих технологій сприяє поєднанню економічного зростання із збереженням довкілля. У післявоєнний період це створює можливості для відновлення інфраструктури на основі сучасних екологічних стандартів і принципів "зеленої" економіки.

Окремим напрямом бюджетного стимулювання є міжбюджетні трансферти, спрямовані на підтримку соціально-економічного розвитку територіальних громад. Субвенції на розвиток інфраструктури, регіональні програми відновлення та фінансова підтримка інноваційних проєктів на місцевому рівні дозволяють зміцнити фінансову спроможність громад та активізувати їх інноваційний потенціал [4]. Це відповідає принципам фіскальної децентралізації та сприяє більш ефективному використанню локальних ресурсів.

Таким чином, фіскальні стимули інноваційного розвитку регіонів України в умовах післявоєнного відновлення повинні мати комплексний характер і поєднувати податкові преференції, бюджетну підтримку інновацій, стимулювання малого та середнього бізнесу, екологічно орієнтовані фінансові

механізми та інструменти фіскальної децентралізації. Їх ефективна реалізація сприятиме модернізації економіки регіонів, підвищенню їх конкурентоспроможності, формуванню стійкого економічного зростання та забезпеченню довгострокової соціально-економічної стабільності України.

Джерела

1. *Mitchell J., Testa G., Sanchez-Martinez M., Cunningham P., Szkuta K.* Tax incentives for R&D: supporting innovative scale-ups? *Research Evaluation*. 2020. Vol. 29 (2). P. 121–134.
2. *Hong Y., Zhang Lu, Cai Ch., Zhang Z., Zhu Q.* Fiscal & tax incentives, ESG responsibility fulfillments, and corporate green innovation performance. *International Review of Economics & Finance*. 2025. Vol. 98. URL: https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103838.
3. *Marzolla F., Nowak P., Sahasrabuddhe R., Singh Ch., Straccamore M., Zhivkoplias E., Arcaute E.* Spaces of innovation and venture formation: the case of biotech in the United Kingdom. *Physics and Society*. 2023. 30 Jun. URL: https://doi.org/10.48550/arXiv.2306.17547.
4. *Song Yu., Ma J., Guan Sh., Liu Y.* Fiscal Decentralization, Regional Innovation and Industrial Structure Distortions in China. *Sustainability*. 2023. Vol. 15 (1). URL: https://doi.org/10.3390/su15010710.

Ю. Л. РУДЬ

канд. екон. наук,
Класичний приватний університет

ЦИФРОВА ЛОГІСТИКА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНІВ

В умовах сучасних глобальних викликів, пов'язаних із цифровізацією економіки, порушенням ланцюгів постачання та зростанням невизначеності зовнішнього середовища, особливої актуальності набуває розвиток цифрової логістики на регіональному рівні. Логістичні системи, що базуються на використанні цифрових технологій, виступають важливим інструментом підвищення ефективності управління ресурсами та конкурентоспроможності регіонів [1].

Цифрова логістика передбачає використання інформаційних систем управління ланцюгами постачання, електронного документообігу, автоматизованого планування перевезень, GPS-моніторингу та аналітики великих даних. Упровадження таких інструментів дозволяє оптимізувати транспортні та складські процеси, скоротити час доставки, зменшити логістичні витрати та підвищити прозорість руху матеріальних потоків у регіоні. Це особливо важливо для регіонів з розвиненим промисловим та аграрним потенціалом.

Однією з актуальних проблем розвитку регіональної логістики є недостатній рівень цифрової зрілості підприємств, обмежений доступ до сучасних інформаційних технологій та нестача кваліфікованих кадрів. Унаслідок цього логістичні процеси часто залишаються фрагментованими, що негативно впливає на інтеграцію регіонів у національні та міжнародні ланцюги постачання. Подолання цих проблем потребує комплексного підходу з боку держави, бізнесу та органів місцевого самоврядування [2].

Перспективи розвитку цифрової логістики на регіональному рівні пов'язані з формуванням єдиного цифрового логістичного простору, розвитком логістичних платформ та електронних сервісів. Це сприяє активізації інвестиційної діяльності, підтримці малого та середнього бізнесу, створенню нових робочих місць і зростанню економічної стійкості регіону. Важливою умовою є також розвиток транспортно-логістичної інфраструктури з урахуванням цифрових рішень.

Таким чином, цифрова логістика є важливим фактором регіонального розвитку в умовах сучасних глобальних викликів. Її впровадження сприяє підвищенню ефективності управління логістичними процесами, зміцненню конкурентних позицій регіонів та забезпеченню їх сталого соціально-економічного розвитку. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку практичних механізмів цифрової трансформації логістики з урахуванням регіональної специфіки.

Джерела

1. *Смирнов І. Г.* Логістика регіонів: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Знання, 2019. 284 с.
2. *Сумець О. М.* Логістика: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Хай-Тек Прес, 2020. 356 с.
3. *Савенко Л. І., Пономаренко В. С.* Регіональний розвиток в умовах глобалізації: логістичний аспект. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 23–29.

М. М. РУСИНЮК

канд. наук з держ. упр.,
Міжрегіональна Академія управління персоналом

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ПОНЯТТЯ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ГІБРИДНИХ ВИКЛИКІВ

В умовах гібридних викликів класичний підхід до розуміння державної безпеки як виключно воєнно-політичної захищеності вичерпує себе. Сучасна концептуалізація поняття потребує інтеграції механізмів національної

стійкості, де безпека розглядається як динамічний процес адаптації державних інститутів та суспільства до непередбачуваних внутрішніх та зовнішніх викликів. Саме виклики державній безпеці нині постають тим основним дестабілізуючим чинником, що випробовує національну стійкість на міць.

На основі теоретичних підходів змістовне наповнення досліджуваного феномену можна аналізувати через систему політичних, економічних, правових та інших гарантій, що унормовують збалансований стан функціонування держави як універсальної політичної форми організації правління, яка характеризується суверенною владою, політичним та публічним характером, спрямованим на забезпечення захищеності державного суверенітету, конституційного ладу та територіальної цілісності, економічного, оборонного та науково-технічного потенціалу України від зовнішніх та внутрішніх загроз, терористичних, розвідувальних, а також інших протиправних посягань спеціальних служб зарубіжних держав [2, с. 163].

О. Мотайло [3, с. 340] пропонує державну безпеку визначити як стан захищеності засад конституційного ладу України, територіальної недоторканності, незалежності держави від зовнішніх, внутрішніх та транскордонних загроз, що дозволяє забезпечити конституційні права, свободи, гідні якість і рівень життя громадян, сталий розвиток країни та громадську безпеки.

Історичний розвиток державної безпеки дає підстави стверджувати, що напрямки її забезпечення змінювалися залежно від національних інтересів в царині державної безпеки та загроз цим інтересам.

Отже, аналізуючи системну характеристику державної безпеки можна відзначити, що цей феномен розглядається не як однорідне явище, а як складний багатоаспектний комплекс, що охоплює фундаментальні засади існування держави.

Якщо у межах теоретичних розвідок дослідники фокусують увагу на сутнісних характеристиках державної безпеки як складаного явища, то в правовому полі ця дефініція тлумачиться як стан захищеності основоположних засад конституційного ладу та суверенітету від зовнішніх та внутрішніх загроз. Відповідно, у спеціальному законодавстві [4] державна безпека постає як

Системна характеристика державної безпеки
Джерело: сформовано за [1, с. 20]

стан захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності та демократичного конституційного ладу, інших життєво актуальних національних інтересів від реальних/потенційних загроз невоєнного спрямування.

З огляду на основні підходи законодавства до визначення національних інтересів, дослідники [2, с. 163] акцентують увагу на тому, що правова категорія "державна безпека" має резонувати відповідний стан (властивість) держави, за якого сформовані умови з приводу існування встановленого конституційного ладу, суверенітету та територіальної цілісності України.

У стратегічних документах змістовне наповнення діяльності з захисту держави конкретизується через призму категорії "забезпечення державної безпеки". Законодавець визначає цю категорію як формування сприятливих умов для забезпечення захищеності державного суверенітету, територіальної цілісності та демократичного конституційного ладу, а також інших життєво важливих національних інтересів від реальних та потенційних загроз України [5].

Отже, державну безпеку доцільно розглядати як якісно визначений законодавством стан функціонування держави як політичного інституту влади, який досягається через прогнозування, попередження, виявлення та мінімізації негативного впливу існуючих і ймовірних загроз ключовим ознакам держави та дозволяє державі ефективно впроваджувати своє соціальне призначення відносно забезпечення подальшого розвитку забезпечення особи, суспільства та держави [1, с. 20].

Держава безпека є інтегрованою системою, яка включає захист політичного устрою, територіальної цілісності та стабільності державних інститутів. Вона не обмежується лише військовим або правоохоронним аспектом.

Таким чином, характеристика державної безпеки свідчить про її ієрархічну структуру, де функціональні цінності (суверенітет та територіальна цінність) поєднуються з процесуальними аспектами (безпека державотворення та стабільність суспільства), що визначає багатовекторність завдань для публічного управління у цій сфері.

Державна безпека в сучасних умовах — це стан захищеності національних інтересів, що досягається шляхом синергії політичної волі, територіальної цілісності та непохитності конституційного ладу. Вона є фундаментом, без якого неможливе стале функціонування будь-яких інших суспільних інститутів.

Джерела

1. *Гордієнко С. Г.* Трансформація поняття "держава безпека". *Юридична Україна*. 2020. № 8. С. 12–23. DOI: 10.37749/2308-9636-2020-8(212)-2
2. *Козьяков І.* Законодавче визначення державної безпеки: проблеми теорії та практики. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 9. С. 160–164. DOI: https://doi.org/10.32849/2663-5313/2019.9.26
3. *Мотайло О. В.* Сутність державної безпеки: основні концептуальні підходи. *Держава та регіони. Серія "Право"*. 2019. № 3 (65). С. 336–341.
4. Про національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 р. № 2469-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text

5. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 грудня 2021 р. “Про Стратегію забезпечення державної безпеки”: Указ Президента України 16 лютого 2022 року № 56/2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56/2022#Text

О. О. РУСІН

здобувач,

Комунальний заклад вищої освіти “Кременчуцька гуманітарно-технологічна академія” Полтавської обласної ради

ВИКОРИСТАННЯ BUSINESS MODEL CANVAS ДЛЯ ПОБУДОВИ БІЗНЕСУ З НУЛЯ

У сучасних умовах високої конкуренції та швидких ринкових змін більшість нових підприємств (стартапів) зазнають невдачі на ранніх етапах. Головна причина полягає не в поганому продукті, а у відсутності життєздатної бізнес-моделі. Тому використання Business Model Canvas (BMC), розробленої О. Остервальдером та І. Піньєром, є критично важливим інструментом для структурування ідей та мінімізації ризиків при створенні бізнесу з нуля (рисунок).

BMC — це інструмент стратегічного управління, який дозволяє описати, проаналізувати та оновити бізнес-модель компанії у вигляді єдиної візуальної схеми. Для підприємця-початківця це спосіб перетворити абстрактну ідею на логічний, взаємопов’язаний план дій без написання громіздких та негнучких традиційних бізнес-планів на десятки сторінок [2].

Бізнес-модель Canvas

Канва охоплює всі ключові аспекти функціонування майбутнього бізнесу і вимагає від засновника послідовного опрацювання дев'яти блоків [1]:

1. **Сегменти споживачів:** чітке визначення цільової аудиторії.
2. **Ціннісна пропозиція:** яку саме проблему клієнта вирішує продукт або послуга.
3. **Канали збуту:** шляхи комунікації та доставки цінності до споживача.
4. Взаємовідносини з клієнтами: стратегії залучення та утримання покупців.
5. **Потоки доходів:** за що і як саме клієнти готові платити.
6. **Ключові ресурси:** матеріальні, фінансові, інтелектуальні та людські активи, необхідні для старту.
7. **Ключові види діяльності:** найважливіші процеси для реалізації ціннісної пропозиції (виробництво, маркетинг, логістика).
8. **Ключові партнери:** постачальники та підрядники, які допомагають оптимізувати бізнес-модель.
9. **Структура витрат:** найважливіші статті витрат, пов'язані з операційною діяльністю.

Переваги використання BMC для нових проєктів [2]:

- наочність та цілісність: усі елементи бізнесу знаходяться на одному аркуші, що дозволяє бачити взаємозв'язки між ними;
- гнучкість (Pivot-friendly): на етапі тестування гіпотез блоки легко змінювати, адаптуючись до реальних відгуків ринку, не переписуючи весь бізнес-план;
- фокус на цінності: інструмент змушує думати не лише про сам продукт чи технічні характеристики, а про те, чому він потрібен ринку;
- універсальна мова комунікації: канва є чудовим інструментом для презентації ідеї потенційним інвесторам або партнерам.

Отже, побудова бізнесу з нуля вимагає не лише креативності, але й системного підходу. Business Model Canvas виступає ефективним "каркасом", який дозволяє перевірити життєздатність комерційної ідеї ще до масштабних фінансових вкладень. Регулярне тестування та оновлення дев'яти блоків канви значно підвищує шанси стартапу на успішний вихід на ринок та подальше масштабування.

Джерела

1. *Foss N. J., Saebi T.* Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go? *Journal of Management*. 2022. Vol. 48, № 1. P. 13–47. DOI: https://doi.org/10.1177/01492063211051484
2. *Wirtz B. W., Daiser P.* Business model innovation processes: a systematic literature review. *Journal of Business Models*. 2021. Vol. 9, № 1. P. 1–24. DOI: https://doi.org/10.54337/jbm.v9i1.5412

Науковий керівник: *О. В. Костенко, PhD з професійної освіти, доцент*

К. В. СЕМЕНОВА
здобувачка,
Національний університет "Острозька академія"

РОЛЬ ЦІННОСТЕЙ У СТАВЛЕННІ ДО ФІЗИЧНОГО І ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ СУБ'ЄКТИВНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасні умови життя мають непередбачуваний та динамічний розвиток подій, що призводять до стану суб'єктивної невизначеності. В умовах війни та економічної кризи суспільство ще глибше поринає в світ нерозуміння що їх очікує завтра, чи зможуть вони відкласти певну справу на наступний день, чи прокинуться вони сьогодні у теплі і чи буде у них сьогодні ось поїсти. У таких умовах люди не відчувають стабільності, багато хто живе у режимі виживання й не звертає увагу на свій стан, оскільки він стає чимось звичним та буденним. Відчуття постійної тривоги, стресу, шкодить не тільки психологічному здоров'ю, а щей фізичному, тому ця тема є актуальною у наш час, оскільки вона охоплює проблеми сьогодення, та дає змогу дослідити й проаналізувати, як наші цінності допомагають нам боротися і відновлюватися в умовах суб'єктивної невизначеності.

Суб'єктивна невизначеність — описує індивідуальне відчуття мінливості ситуації та можливості людини передбачати подальший перебіг подій. У межах аналізу феномена невизначеності значущим є концептуальний підхід Ю. Куля, який виокремлює два стилі вольової регуляції — орієнтацію на стан і орієнтацію на дію. Згідно з цією моделлю, ключовим компонентом саморегуляції виступає механізм контролю дії, що актуалізується в умовах зіткнення з труднощами, ситуаційною невизначеністю або внутрішніми суперечностями. Його функціональне призначення полягає у забезпеченні стійкості цілеспрямованої поведінки та підтриманні активності, спрямованої на досягнення мети.[1]

У сучасних умовах внутрішня система цінностей стає вектором нашого руху. Цінності виконують роль фільтра, який допомагає відокремити релевантні стимули від інформаційного шуму. Коли людина починає усвідомлювати цінність власного здоров'я, її ставлення до самопочуття стає більш відповідальним навіть під час стресу. Їй стає легше переживати негаразди та боротися зі стресом, оскільки вона починає розуміти, чого потребує її організм, як потрібно справлятися з тривогою та як вона відображається у нашому тілі. Н. Бранден розглядає самоповагу як ключовий психологічний ресурс, наголошуючи, що для особистості не існує більш значущої цінності та вагомішого чинника розвитку. У структурі самоповаги дослідник виділяє два взаємопов'язані компоненти: усвідомлення власної компетентності та переживання особистісної значущості, які проявляються у вірі у власні можливості й

позитивному ставленні до себе. Досягнення життєвих цілей і реалізація важливих цінностей стають можливими лише за умови переконаності людини у власній гідності їх досягати. Коли індивід сприймає себе як неспроможного та малоефективного, його поведінка схильна відтворювати й підкріплювати негативне уявлення про себе, формуючи замкнене коло. Натомість впевненість у власній результативності сприяє більш продуктивним способом дії. За дефіциту самоповаги людина вдається до механізмів психологічного захисту, які викривляють самопізнання, що з часом призводить до зниження адаптивності та ефективності поведінки.[3]

Роль цінностей у ставлені до здоров'я можна розділити за двома критеріями. Перший це наше фізичне здоров'я, сучасні психологічні дослідження підтверджують існування тісного взаємозв'язку між особливостями мислення особистості та станом її здоров'я. Теорія саногенного мислення ґрунтується на положенні про провідну роль когнітивної інтерпретації над емоційними реакціями. Завдяки цьому ми отримуємо можливість свідомо впливати на власні переживання через переосмислення подій, а трансформація когнітивних установок сприяє формуванню ефективних і конструктивних стратегій реагування на життєві ситуації. [2] Наступний критерій — психічне здоров'я — передусім охоплює функціонування окремих психічних процесів і регуляторних механізмів та відображає здатність особистості до повноцінного життя, що забезпечується гармонійним розвитком і ефективною роботою психічної системи. Рівень психічного здоров'я вказує на наявність внутрішніх ресурсів, необхідних для повсякденної активності. Психічно благополучна людина характеризується чітким і послідовним мисленням, сформованою вольовою регуляцією, умінням свідомо керувати власними діями, визначати цілі, а також планувати й структурувати свою діяльність. [2] У наукових джерелах підкреслюється, що становлення психічного здоров'я неможливе без наявності свободи, яка забезпечує людині здатність до незалежного мислення, свідомого вибору способів поведінки та реалізації творчого потенціалу. Важливими умовами також виступають взаєморозуміння, толерантність, дотримання принципів справедливості, а також соціальна стабільність і гармонійність міжособистісних взаємин. Варто наголосити, що в теорії цінностей Ш. Шварца самостійність розглядається як така, що ґрунтується на базових організмічних потребах у саморегуляції та самоуправлінні, а також на прагненні до автономії й незалежності. [3]

Ситуації суб'єктивної невизначеності зумовлюються комплексом чинників, які можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження. До зовнішніх детермінант належать умови, за яких інформація про подію є обмеженою або проблемною: її нестача, викривлення, недостовірність чи, навпаки, надмірний обсяг. Внутрішні джерела невизначеності пов'язані з особистістю того, хто приймає рішення, зокрема з індивідуальним сприйняттям ситуації та рівнем усвідомлення суті проблеми. На це впливають різноманітні характеристики суб'єкта, серед яких попередній досвід, обсяг знань, сформованість умінь і навичок, мотиваційна сфера, рівень впевненості в собі, особливості вольової регуляції та стилю поведінки, схильність до певних моделей дій у подібних

обставинах, толерантність до невизначеності, використання евристик, а також специфіка міжособистісної взаємодії [1] Якщо стан невідомості паралізує, то усвідомлення власних цінностей повертає людині відчуття контролю над власним життям. Зокрема пріоритизація здоров'я дозволяє подолати деструктивний стрес та повернути ресурс та стратегію свідомого самозбереження. Таким чином, цінності виступають не лише внутрішнім фільтром інформаційного шуму, а й дієвим інструментом резильєнтності, що забезпечує зв'язок між ментальним станом та фізичним благополуччям, перетворюючи суб'єктивну невизначеність із джерела тривоги на простір для відповідального саморозвитку та відновлення.

Джерела

1. *Тимощук Є. А.* Психологічні особливості формування саморегуляції майбутніх педагогів в умовах невизначеності / дис. ... д-ра філософії: спец. 053 "Психологія" / Є. А. Тимощук; Нац. ун-т "Острозька академія". Острог, 2025. 247 с.
2. *Гільман А. Ю.* Психологічні умови формування саногенного мислення студентської молоді / дис. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.07 "Педагогічна та вікова психологія" / А. Ю. Гільман; Нац. ун-т "Острозька академія". Острог, 2017. 400 с.
3. *Матласевич О. В.* Психологія розвитку педагогічних здібностей у контексті культурно-історичної парадигми українських вищих навчальних закладів XVI–XVIII століття / дис. ... д-ра психол. наук: спец. 19.00.07 "Педагогічна та вікова психологія" / О. В. Матласевич; Нац. ун-т "Острозька академія". Острог, 2020. 532 с.

Науковий керівник: *Є. А. Тимощук, доктор філософії з психології*

А. С. СЕРГІЄНКО

доц. кафедри загальної педагогіки та права, PhD, Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ПИТАННЯ ФОРМУВАННЯ ЦІННІСНО-СМИСЛОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАГІСТРІВ ПРАВА

В умовах активізації євроінтеграційних процесів, запровадження воєнного стану та інтеграції України до європейського освітнього простору питання якості підготовки майбутніх правників набуває особливої актуальності. Сьогоднішні здобувачі юридичної освіти в майбутньому представлятимуть професії, що мають ключове значення для функціонування держави та суспільства.

Особливої уваги потребує другий (магістерський) рівень вищої освіти. Згідно із Законом України "Про вищу освіту", магістерський рівень передба-

чає формування у здобувачів здатності розв'язувати завдання дослідницького та/або інноваційного характеру у відповідній сфері професійної діяльності [1]. Отримавши ступінь бакалавра права, майбутні магістри поглиблюють теоретичну підготовку, удосконалюють практичні навички, опановують механізми застосування норм матеріального і процесуального права, набуваючи необхідних для професійної діяльності компетентностей. Водночас місія закладів вищої освіти полягає не лише у формуванні передбачених освітньою програмою компетентностей, а й у вихованні соціально відповідальної особистості, яка поважає суспільні цінності та моральні засади і здатна діяти виключно в межах чинного законодавства в інтересах людини, суспільства та держави. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток ціннісно-смислових орієнтирів студентів.

Моральні характеристики правників традиційно перебувають у центрі суспільної уваги. Із юридичною професією пов'язують такі базові цінності, як гуманізм, справедливість, неупередженість, доброчесність та чесність [2]. Моральний аспект права є необхідною умовою його еволюції та вдосконалення, а також запорукою його гуманістичної спрямованості. Узгодженість правових і моральних норм забезпечує їх ефективність та гармонійний розвиток [3]. Сучасний виклик для закладів вищої освіти полягає у формуванні у майбутніх юристів ціннісно-смислової компетентності, адже суспільство потребує відкритих, доброчесних і результативних державних та суспільних інституцій, функціонування яких забезпечують фахівці з високим рівнем як професійних, так і світоглядних компетентностей.

Ціннісно-смислова компетентність майбутнього магістра права охоплює здатність:

- визначати особисті професійні цілі та обирати спеціалізацію відповідно до власних переконань;
- формувати і відстоювати чітку, морально обґрунтовану позицію під час ухвалення рішень;
- усвідомлювати відповідальність за власні рішення та дії, спираючись на внутрішні ціннісні орієнтири;
- прагнути постійного саморозвитку, удосконалюючи не лише професійні компетентності, а й моральні якості.

Важливим аспектом підготовки здобувачів юридичної освіти є усвідомлення ними мотивації до навчання та професійного становлення. З метою дослідження цього питання у закладі вищої освіти було проведено опитування студентів бакалаврського та магістерського рівнів. На запитання "Що є для вас головним у процесі навчання?" відповіді студентів-бакалаврів розподілилися таким чином: 6 % навчаються заради отримання високих оцінок, 14 % — з метою довести власну перевагу, 63 % — через вимоги та контроль з боку батьків, і лише 17 % орієнтуються на здобуття знань та підготовку до майбутньої професійної діяльності.

Серед магістрантів результати були іншими: 1 % навчаються переважно заради оцінок, 27 % — щоб продемонструвати власні досягнення, 5 % — задля схвалення батьків, тоді як 60 % визначають основною метою отримання знань.

Таким чином, простежується тенденція зростання рівня професійного самовизначення студентів у міру їх особистісного розвитку та накопичення досвіду. Здобувачі магістерського рівня більш усвідомлено ставляться до навчання як до інструменту професійного становлення, а їх мотивація до здобуття знань є вищою порівняно зі студентами бакалаврату.

Результати дослідження дозволяють зробити висновок, що формування ціннісно-смислової компетентності є важливою складовою професійної підготовки майбутніх юристів і необхідною умовою розвитку їхньої особистості. Заклади вищої освіти мають сприяти становленню ціннісних орієнтирів здобувачів шляхом організації просвітницьких заходів, семінарів і тренінгів, спрямованих на розв'язання конфліктних ситуацій із застосуванням правових норм, а також формування здатності діяти відповідно до власних переконань і моральних принципів.

Джерела

1. Закон України "Про вищу освіту" від 01.07.2014 р. № 1556-VII. Режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/page2 (дата звернення 23.01.2025).
2. *Хоменко О. В.* Загальна характеристика моральної культури юриста. *Форум права.* 2013. № 11. С. 712–716.
3. *Лозовой В. О., Петришин О. В.* Професійна етика юриста. Видавництво Право. 2004. С. 176.

К. В. СЕРЕДА

здобувачка першого бакалаврського рівня вищої освіти,
Національний університет "Острозька академія"

КОГНІТИВНИЙ АСПЕКТ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ КАДРІВ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ШІ-ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

В умовах стрімкого розвитку глобальних тенденцій, обумовлених швидкими соціально-економічними змінами, цифрова трансформація управління є невід'ємною частиною розвитку країни в майбутньому. У цьому контексті розглядаються системи штучного інтелекту для аналізу великих обсягів даних, прогнозув ання і моделювання економічного розвитку територіальних громад. Психологічна готовність кадрів до взаємодії з ШІ стає визначальним чинником, що зумовлює успішність переходу до автоматизованих систем підтримки прийняття рішень. Когнітивний аспект цієї готовності включає здатність фахівця зберігати самостійність у прийнятті

рішень, критично оцінювати алгоритмічні висновки та усвідомлювати межі компетентності ШІ.

Ефективність такої готовності детермінована комплексом індивідуально-психологічних властивостей, серед яких важливе місце посідає профіль функціональної асиметрії півкуль головного мозку. Ця особливість визначає базову стратегію, за допомогою якої працівники сприймають і засвоюють нові цифрові алгоритми. Лівопівкульна домінація сприяє детальному підходу до даних і ретельній перевірці логічних ланцюжків ШІ, які можуть виглядати переконливо, але бути помилковими. Водночас надмірна раціоналізація може підвищувати ризик появи когнітивних упереджень. Правопівкульна стратегія дозволяє комплексно оцінювати ситуацію та виявляти невідповідності у висновках, які надає штучний інтелект, особливо в аспекті соціальних чинників.

Крім функціональної асиметрії мозку, важливим чинником готовності кадрів до впровадження ШІ є домінуючий стиль обробки інформації — раціональний або інтуїтивний. У практиці регіонального управління раціональний стиль забезпечує систематичну перевірку прогнозів і даних, що надає ШІ, мінімізуючи ризик прийняття хибних рішень через надмірну довіру до алгоритмів. Інтуїтивний стиль, своєю чергою, дозволяє відчувати зміни у соціальному середовищі громади, які ще не відображені у статистичних базах і показниках. Згідно з дослідженнями І. Д. Пасічника, успішність інтелектуальної активності залежить від сформованості базових когнітивних навичок [4], що забезпечують ефективне використання ШІ як інструменту професійної діяльності.

У контексті аналізу когнітивної готовності до впровадження ШІ важливо враховувати роль інтуїції як складової системи саморегуляції. Як зазначають Е. А. Тимощук, І. Бруяка та В. Любомирський, інтуїція в умовах невизначеності виконує функцію швидкої орієнтації та попереднього семантичного структурування ситуації, але її ефективність залежить від рівня рефлексивного контролю та усвідомлення власних когнітивних стратегій [6]. Таким чином, поєднання інтуїтивних процесів із розвиненим метакогнітивним моніторингом забезпечує більш збалансоване прийняття рішень у складних професійних умовах.

Особливе місце у структурі готовності посідає рівень критичного мислення, який виступає своєрідним "когнітивним запобіжником" проти алгоритмічних помилок. Високий рівень критичності дозволяє кадровим працівникам уникати випадкових похибок ШІ, зберігаючи здатність до альтернативного бачення проблеми.

Як зазначає Р. В. Каламаж, метакогнітивний моніторинг власної діяльності є ключовим чинником збереження професійної автономності управлінця в умовах цифровізації [3]. Дослідження М. М. Августюк також підтверджують, що точність когнітивної оцінки ситуації є визначальною для ефективності діяльності в інноваційному середовищі [1; 2].

Отже, розуміння індивідуально-психологічних особливостей працівників дає змогу не лише ефективно впроваджувати ШІ у процеси цифрової тран-

сформації регіонального управління, а й розробляти спеціалізовані когнітивні тренінги для державних службовців.

Джерела

1. *Августюк М. М.* Емоційний інтелект у дискурсі точності метакогнітивного моніторингу : монографія. Острог : Вид-во Національного ун-ту "Острозька академія", 2023. 374 с.
2. *Августюк М. М.* Emotional context of the accurate and inaccurate metacognitive monitoring levels. *Наукові записки Національного ун-ту "Острозька академія". Серія "Психологія"*. 2022. № 14. С. 71–79.
3. *Каламаж Р. В.* Психологія формування метакогнітивної моніторингової компетентності майбутнього фахівця : автореф. дис... д-ра психол. наук : 19.00.07. Київ, 2011. 40 с.
4. *Пасічник І. Д.* Психологія формування когнітивних дій : навч. посіб. Острог : Вид-во Національного ун-ту "Острозька академія", 2014. 164 с.
5. *Пасічник І. Д., Каламаж Р. В., Августюк М. М.* Метакогнітивний моніторинг як регулятивний механізм когнітивної діяльності особистості. *Наукові записки Національного ун-ту "Острозька академія". Серія "Психологія"*. 2019. № 9. С. 5–12.
6. *Тимощук Є. А., Бруяка І., Любомирський В.* Роль інтуїції в структурі саморегуляції в умовах невизначеності (The role of intuition in the structure of self-regulation in conditions of uncertainty). *Наукові записки Національного ун-ту "Острозька академія". Серія "Психологія"*. 2022. № 15. С. 52–61.

Науковий керівник: *Є. А.Тимощук, доктор філософії з психології*

М. В. СІДНЕНКО

ст. викладач кафедри управління та адміністрування, Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ТРЕНДІВ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНИ У 2026 РОЦІ

Експортний потенціал України, де близько 35–40 % ВВП залежить від зовнішньої торгівлі, перебуває під значним впливом глобальних трендів, включаючи деглобалізацію, збої в ланцюгах постачання, військові ризики та зміни цінових кон'юнктур [1].

У 2026 році на експортний потенціал України впливатиме ряд глобальних економічних зрушень та локальних викликів (насамперед безпекових). Глобальна економіка, за прогнозами Світового банку та інших інституцій, переходить у фазу "м'якого сповільнення" (зростання близько 2,6–2,7 %) з акцентом на нові правила торгівлі. Для України це означає, що період "емоційної

підтримки" завершується, поступаючись місцем жорсткому прагматизму та регуляторним бар'єрам [2].

Розглянемо, як ключові світові тренди змінять український експорт у 2026 році:

1. "Зелений" протекціонізм ЄС (CBAM), відомий як механізм прикордонного вуглецевого коригування, який вводить податок на імпорт енергоємних товарів (цемент, сталь, алюміній, добрива, електроенергія, водень) на основі їх вуглецевого сліду. З 2023 року був перехідний період, а з 2026 року імпортери мають купувати сертифікати, що зрівняє ціну вуглецю для іноземних товарів із цінами для виробників в ЄС. Це удар по традиційному українському експорту. Український метал, вироблений на старих технологіях, стане дорожчим і менш конкурентним у Європі порівняно з "зеленішою" сталлю або сталлю з країн, що мають кращі угоди. Експорт електроенергії (якщо він буде можливим з огляду на генерацію) також підпадає під ці правила. Експортерам доведеться або платити податок в бюджет ЄС, або терміново модернізувати виробництво (що вкрай важко в умовах війни), або лобіювати відтермінування для України як форс-мажор.

2. Охолодження сировинних ринків (агросектор). Світовий банк та FAO (Продовольча та сільськогосподарська організація ООН) прогнозують стабілізацію або навіть незначне зниження світових цін на продовольство (пшеницю, кукурудзу) у 2026 році через гарні врожаї в інших регіонах (Австралія, Латинська Америка). Оскільки логістика для України залишається дорогою (через військові ризики та страхування), зниження світових цін "з'їсть" прибуток аграріїв. Експортувати "сире" зерно стане економічно невигідно. Цей тренд жорстко підштовхуватиме Україну до експорту продуктів з доданою вартістю (біоетанол, олія, борошно, корми), а не сировини.

3. Трансформація IT-ринку та штучний інтелект (ШІ). Глобальний попит на просте кодування падає через автоматизацію ШІ. Клієнти шукають не "руки", а комплексні рішення та експертизу в ШІ. Епоха екстенсивного росту українського IT (просто за рахунок кількості розробників) завершується. У 2026 році очікується сповільнення темпів росту валютної виручки від IT, якщо галузь не переорієнтується на військові технології та створення власних продуктів. Водночас Україна може стати глобальним хабом тестування Military-Tech рішень, що створить нову нішу експорту "безпекових послуг".

4. Скорочення західними компаніями ланцюгів постачання з Китаю та перенесення виробництва ближче до дому або в "дружні" країни. Це величезна можливість для західних областей України. Європейські виробники автокомпонентів, меблів та текстилю можуть розглядати Україну як виробничий майданчик замість Азії (дешевша логістика до ЄС). Головна перешкода тут — не економіка, а безпека. Якщо у 2026 році інтенсивність бойових дій знизиться або будуть дієві гарантії страхування воєнних ризиків, можна буде побачити бум промислових парків.

5. Демографічна криза як економічний фактор, глобальна боротьба за таланти. Нестача кваліфікованих кадрів (через міграцію та мобілізацію) стане "вузьким горлечком" для нарощування експорту. Україна може мати

попит на продукцію, але фізично не мати змоги її виробити в потрібних обсягах. Це стимулюватиме автоматизацію виробництв ще швидше, ніж у Європі.

Отже, у 2026 році український експорт буде змушений еволюціонувати від "кількості" до "якості". Україна більше не зможе конкурувати лише дешевою сировиною чи дешевою робочою силою через світові регуляції та внутрішній дефіцит людей. Головним експортним товаром України поступово ставатимуть технологічні рішення (особливо у сфері оборони), продукти глибокої переробки та енергетика (за умови відновлення генерації).

Джерела

1. *Дерій Ж., Зосименко Т.* Глобальні тренди світової економіки: вплив на українські інтереси. *Геополітика України*: *історія і сучасність*: зб. наук. пр. Ужгород: ДВНЗ "УжНУ", 2021. Вип. 1 (26). С. 94–103.
2. Можливості реалізації експортного потенціалу України на світовому ринку. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 1 (80). С. 108–113.

М. В. СІДНЕНКО
ст. викладач кафедри управління та адміністрування,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

В. О. МУРАШОВ
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Проєктна діяльність у публічному управлінні динамічно розвивається і за останні роки стала ключовим інструментом підвищення ефективності державного управління. В умовах цифровізації, глобальних викликів та необхідності оперативного вирішення складних соціально-економічних завдань проєктний підхід набув особливої актуальності.

Формування системи публічного управління проєктною діяльністю на основі інноваційних технологій — це створення інтегрованого підходу, де інноваційні інструменти (ШІ, VR, блокчейн), цифрові платформи, сучасні методології (Agile, Lean) та стратегічний аналіз застосовуються для підвищення ефективності проєктів у державному секторі, від їхнього планування та виконання до моніторингу й оцінки, забезпечуючи прозорість, швидкість та

орієнтацію на результат в управлінні міськими, соціальними чи інфраструктурними проєктами. Це перехід від традиційних методів до гнучких, даних-орієнтованих процесів, що вимагає розвитку інноваційної інфраструктури та цифрових компетентностей посадовців.

Інноваційні технології хоч і не є основним фокусом системи управління проєктною діяльністю в державних та місцевих органах влади, найчастіше згадуються у контексті цифровізації публічного управління, що особливо актуально у зв'язку з ініціацією державних проєктів "Дія", "е-Майно", "е-Соцзахист", "е-Демократія".

Ключові компоненти системи публічного управління проєктною діяльністю на основі інноваційних технологій [1]:

1. Інноваційні технології та інструменти:
   - Штучний Інтелект (ШІ) та машинне навчання. Для прогнозування ризиків, оптимізації ресурсів, аналізу великих масивів даних.
   - Блокчейн. Для прозорості фінансових потоків та управління даними проєктів.
   - Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR). Для моделювання об'єктів (наприклад, будівництва), тренінгів, залучення громадськості.
   - Інтернет речей (IoT). Для моніторингу об'єктів інфраструктури в реальному часі.
2. Цифрові платформи управління проєктами. Інтегровані системи для планування, виконання, моніторингу та звітності.
3. Сучасні методології. Впровадження гнучких (Agile, Scrum) та lean-підходів замість водоспадної моделі.
4. Проєктне адміністрування. Використання проєктних технологій на рівні публічних інституцій.
5. Інноваційна інфраструктура. Створення технопарків, інкубаторів, центрів компетенцій для підтримки інноваційних проєктів.

Процес формування системи передбачає:

- розробку стратегії цифрової трансформації;
- навчання та підвищення кваліфікації держслужбовців;
- створення нормативно-правової бази для інноваційних підходів;
- запуск пілотних проєктів;
- залучення експертів та громадськості.

Формування системи публічного управління проєктною діяльністю на основі інноваційних технологій дає наступні переваги для публічного управління [2]:

- Підвищення прозорості та підзвітності, завдяки блокчейну та відкритим даним.
- Прискорення реалізації проєктів шляхом автоматизації та гнучких методів.
- Краще управління ризиками за допомогою ШІ та аналітики.
- Ефективніше використання ресурсів внаслідок оптимізації бюджетів та людського капіталу.

- Орієнтація на результат та потреби громадян та швидка адаптація до змін.

Це дозволяє перетворити публічне управління на динамічну систему, здатну відповідати на сучасні виклики. Для підвищення результативності проєктної діяльності необхідно зміцнювати інституційні основи гнучкого управління, розвивати центри компетенцій, адаптувати нормативну базу та впроваджувати цифрові інструменти.

Сталий розвиток проєктного управління неможливий без системного підходу до навчання, мотивації та підтримки співробітників, залучених до реалізації державних ініціатив.

Джерела

1. *Максімова М. В.* Імплементація принципів agile-методології в публічне управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 5.
2. *Обушна Н. І.* Управління проєктами в публічній сфері: теоретико-практичний аспект. *Наукові перспективи*. 2023. № 1 (31). С. 137–148.

М. В. СІДНЕНКО
ст. викладач кафедри управління та адміністрування,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

Є. В. ОЯТІН
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ЧИННИКИ ЗАГОСТРЕННЯ МІКРОЕКОНОМІЧНИХ ПРОБЛЕМ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна війна докорінно змінила ландшафт мікроекономічного середовища в Україні. Якщо на початкових етапах ключовим завданням було фізичне виживання бізнесу, то у 2025–2026 роках на перший план виходять проблеми довгострокової стійкості в умовах обмежених ресурсів, енергетичної нестабільності та критичного дефіциту кадрів [1].

Традиційні мікроекономічні моделі мінімізації витрат втратили актуальність через непередбачуваність таких чинників впливу, як:

- енергетична автономія, яка передбачає необхідність інвестування в альтернативні джерела живлення (паливно-енергетичну сировину (ПЕС), накопичувачі, сонячні панелі), що призводить до зростання капітальних витрат та собівартості продукції;

- логістичні розриви внаслідок зміни маршрутів та блокування кордонів, що змушує фірми утримувати надлишкові запаси, заморожуючи обігові кошти.

Мікроекономічна теорія праці стикається з аномалією: одночасним існуванням структурного безробіття та катастрофічного браку кваліфікованих кадрів, що викликає кризу на ринку праці, чинниками якої є:

- мобілізаційний та міграційний чинники, які приводять до вимивання чоловічої робочої сили, виїзд фахівців за кордон і змушують компанії переглядати стратегії найму (залучення жінок у "чоловічі" професії, автоматизація процесів);
- тиск на ФОП внаслідок скасування податкових пільг та запровадження обов'язкових внесків (військовий збір, єдиний соціальний внесок (ЄСВ) у 2025 році, що підвищило поріг беззбитковості для малого бізнесу.

Відбуваються зміни у споживчій поведінці та попиті населення. Поведінку домогосподарств на сьогодні можна характеризувати "горизонтом планування одного дня", на що впливають наступні фактори:

- раціоналізація споживання як результат зростання частки витрат на товари першої необхідності та безпеку (медицина, засоби зв'язку);
- вимогливість до сервісу, оскільки споживачі очікують від бізнесу надшвидкої доставки та наявності товарів "тут і зараз" через високий рівень невизначеності майбутнього.

Воєнний стан максимізує ризики, що робить класичні методи оцінки інвестиційних проєктів (NPV, IRR) малоефективними без врахування "воєнного дисконту". Відбувається обмеження доступу до капіталу, малі та середні підприємства (МСП) стикаються з жорсткими вимогами банків [2].

Отже, загострення мікроекономічних проблем вимагає від суб'єктів господарювання переходу до моделі динамічних спроможностей. Виживання фірми сьогодні залежить не від економії на масштабі, а від швидкості адаптації до енергетичних та кадрових викликів. Державна політика має фокусуватися на зниженні регуляторного тиску та підтримці енергомодернізації приватного сектору.

Джерела

1. *Золотова О., Іванова В., Симак Д., Кудінов О., Славута О.* Економіка під час воєнного стану: проблеми й шляхи подолання кризи (український досвід). *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 3(50), С. 265–281.
2. *Дюк А., Чаланов В.* Малий та середній бізнес в Україні: стан, тенденції та виклики під час дії воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74.

М. В. СІДНЕНКО
ст. викладач кафедри управління та адміністрування,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

М. О. СУПРУЧЕНКО
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Поняття інноваційно-інвестиційної стратегії має на увазі базовий інноваційний процес, основною метою якого є створення системи певних умов та факторів, що забезпечують подальший розвиток та втілення інноваційного потенціалу підприємства.

Стратегія інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства враховує взаємозв'язок усіх складових діяльності підприємства: маркетингової, технічної, кадрової, фінансової та структурної політики.

Усі суб'єкти господарювання так чи інакше потребують вибору певної стратегії, оскільки вона є однією з основних напрямів розвитку підприємства надалі.

Формування стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства — це процес розробки довгострокового плану забезпечення економічного зростання, конкурентоспроможності та прибутковості через інвестиції в інновації, що включає аналіз середовища, визначення цілей, вибір інвестиційного портфеля, планування ресурсів та управління ризиками для досягнення лідерства або стійкої позиції на ринку [1].

До основних завдань даної стратегії належать:

- забезпечення стійкого зростання та конкурентних переваг;
- адаптація до змін ринку та мінімізація ризиків;
- підвищення інноваційного потенціалу та культури підприємства.

Ключові етапи формування стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Оцінка ринкових тенденцій, конкурентів, технологічних можливостей, а також сильних і слабких сторін підприємства.
2. Визначення цілей та пріоритетів. Постановка цілей, таких як зростання прибутковості, розширення ринку, підвищення інвестиційної привабливості.
3. Розробка інноваційної стратегії. Вибір підходу (наприклад, лідерство, наслідування) та визначення типів інновацій (продукт, процес).

4. Формування інвестиційної політики. Визначення джерел фінансування (власні кошти, державні, залучені) та об'єктів інвестування.
5. Планування ресурсів та бюджетування. Обґрунтування напрямків використання інноваційного та фінансового потенціалу.
6. Реалізація та контроль. Впровадження плану, моніторинг показників та коригування дій за потреби.

Для кожного підприємства, як правило, не існує однієї єдиної стратегії, адже всі суб'єкти господарювання мають відмінні характеристики. У світі існує безліч підходів до розробки та реалізації інноваційно-інвестиційних стратегій розвитку підприємства, і її вибір є об'єктивною необхідністю та важливим елементом реалізації всього циклу інноваційного розвитку підприємства.

Обґрунтовуючи вибір інноваційно-інвестиційної стратегії, керівники повинні враховувати її відповідність до загальної стратегії розвитку організації, прийнятність її за рівнем ризику, готовність ринку до сприйняття новинки [2].

Вибір підприємством конкретної інноваційно-інвестиційної стратегії залежить від багатьох факторів, серед яких:

- рівень технологічного та науково-технічного потенціалу;
- аналіз довкілля;
- моніторинг наукової інформації;
- асортимент;
- тривалість життєвого циклу товарів.

Отже, ефективна стратегія поєднує інноваційні ідеї з фінансовим плануванням, дозволяючи підприємству бути гнучким і досягати довгострокових успіхів, навіть в умовах невизначеності [3].

В основі створення такого цілісного механізму лежать принципи, що визначають єдність руху у заданому напрямку.

Джерела

1. *Малиновська Ю. Б., Кубрак А. Б., Мац Ю. О., Шендюк Р. Б.* Інноваційно-інвестиційні пріоритети сталого відновлення українських підприємств. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. № 4(18). С. 211–223.
2. *Кифяк В.* Стратегії інноваційного сталого розвитку бізнесу: модель реалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59.
3. *Шкуренко О., Чорна Т.* Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія "Економіка"*. 2023. № 16(32).

М. В. СІДНЕНКО
ст. викладач кафедри управління та адміністрування,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

В. І. УТЮШЕВА
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ГРУПОВІ ФОРМИ РОБОТИ ЯК ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ АКТИВНОСТІ ЛЮДЕЙ ПОХИЛОГО ВІКУ

Соціальна активність людей похилого віку є критично важливою для їх психологічного благополуччя, запобігання депресії та самотності, підтримки когнітивних функцій та самооцінки, а також відчуття приналежності та мети, що дозволяє їм залишатися частиною суспільства, ділитися мудрістю та знаходити нові інтереси, незважаючи на вікові зміни. Соціальна активність — це не просто спосіб убити час, а важливий елемент гідного старіння та повноцінного життя.

Соціальна робота з людьми похилого віку — це комплекс заходів, спрямованих на підтримку їх фізичного, психологічного та соціального благополуччя. Особливості такої роботи полягають у комплексному підході до індивідуальних потреб людей похилого віку, що включає медико-соціальну, психологічну, педагогічну допомогу, захист прав та організацію побутової підтримки, враховуючи вікові зміни, можливі проблеми зі здоров'ям, соціальну ізоляцію, депресію та необхідність збереження гідності й активності людини. Ключові аспекти — це партнерство, повага, індивідуалізація та фокус на потребах особистості, а не лише на віці [1].

Групові форми соціальної роботи — це організація взаємодії спеціаліста із групою людей, які мають спільні інтереси чи проблеми, з метою досягнення конкретних цілей, таких як соціальна підтримка, розвиток навичок, терапія чи реабілітація, використовуючи динаміку групи як основний інструмент для вирішення завдань, що можуть включати консультування, тренінги чи створення груп взаємодопомоги. Групова форма є важливою складовою масової роботи, доповнюючи індивідуальний підхід.

Групові форми соціальної роботи з людьми похилого віку формують соціальну активність літніх людей, надаючи їм відчуття приналежності, можливості для самореалізації через спільну діяльність та обмін досвідом, що протидіє ізоляції та сприяє підтримці їх гідності та самостійності, відповідаючи принципам "незалежності" та "участі" в житті суспільства. Це реалізується через залучення до творчих майстерень, груп взаємодопомоги, громадських ініціатив, освітніх програм з використанням інтерактивних методів, що підсилюють їх суб'єктність та значущість.

Приклади групових форм роботи:

1. Клуби за інтересами — літературні, туристичні, рукодільницькі клуби.
2. Освітні групи — курси з цифрової грамотності, іноземних мов, історії.
3. Групи взаємодопомоги — групи підтримки для людей із хронічними захворюваннями.
4. Волонтерські групи — допомога в дитячих садках, парках, благодійних організаціях.
5. Тематичні групи — групи з арт-терапії, музикотерапії, фізичної активності (групові заняття йогою, скандинавською ходьбою).

Групові форми соціальної роботи з людьми похилого віку стимулюють соціальну активність через [2]:

- створення спільнот, що передбачає об'єднання людей з подібними інтересами чи проблемами і створює відчуття належності до групи та зменшує відчуття самотності;
- залучення до спільної діяльності, участь у спільних проектах, навчальних курсах, волонтерстві (наприклад, допомога іншим літнім) дає мету, розвиває навички та підтримує когнітивні функції;
- підтримка гідності та суб'єктності через створення груп, які надають майданчик для висловлення думок, впливу на прийняття рішень, що стосуються старших, та реалізації власного потенціалу;
- інтерактивні методи, які передбачають використання групових дискусій, рольових ігор, творчих завдань, тренінгів (як частини групової роботи), що робить процес навчання та соціалізації цікавим та ефективним;
- надання можливостей, оскільки групи сприяють отриманню нових знань, професійних навичок (наприклад, комп'ютерних), участі в освітніх програмах, що є важливим для активного дозвілля та інтеграції.

Отже, застосування групових форм роботи відповідає сучасним підходам у соціальній роботі, що фокусуються на розширенні можливостей та активній участі людей похилого віку в суспільному житті.

Джерела

1. Соціальна робота з людьми похилого віку: навч. посіб. Київ: Університет "Україна", 2023. 220 с.
2. *Піонтківська О.* Особливості підтримки соціальної активності людей похилого віку. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка.* 2016. № 1(4). С. 88–90.

М. В. СІДНЕНКО
ст. викладач кафедри управління та адміністрування,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

І. С. ФЕДЬКО
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

АРТ-ТЕРАПІЯ ЯК МЕТОД СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ ПРИ ПСИХОЕМОЦІЙНОМУ ВИГОРАННІ ВОЛОНТЕРІВ

Соціальна робота з волонтерами — це системний підхід до залучення, координації, мотивації та підтримки людей, які добровільно присвячують свій час і навички для допомоги іншим (особливо тим, хто у складних життєвих обставинах), а також розвиток їх потенціалу через створення сприятливої атмосфери, навчання, визнання та інтеграцію в місію організації. Основним підґрунтям для розуміння волонтерства як соціальної роботи є, по-перше, характеристика волонтера як доброчинця, а по-друге, характеристика отримувача допомоги як представника соціально-незахищеного прошарку населення [1].

Арт-терапія — ефективний метод соціальної роботи для волонтерів, які страждають від психоемоційного вигорання, оскільки вона пропонує невербальне самовираження, допомагає знизити стрес, тривогу та агресію, відновлює внутрішні ресурси, дозволяє пережити травматичний досвід та гармонізує емоційний стан через творчість (малювання, ліплення).

Це створює безпечний простір, де волонтери можуть відновити енергію, подолати бар'єри та повернути радість, що є ключовим для довготривалої волонтерської діяльності. Дуже важливо, щоб вони відчували свою цінність і залишалися залученими, що є ключовим для успіху соціальних проєктів.

Арт-терапія у соціальній роботі з волонтерами має важливе практичне значення, тому що акцент робиться на самому процесі творчості, а не на художній цінності твору, що забезпечує глибинний терапевтичний ефект. Метод не вимагає художніх навичок, бо це процес використання різних технік (малювання, ліплення, пісочна терапія, колажі, музикотерапія), а не фінальний продукт, Групові та індивідуальні формати надають можливість як для спільної роботи, так і для індивідуальної рефлексії. Метод може застосуватися у громадах в рамках соціальних проектів для ветеранів, біженців, дітей з особливими освітніми потребами тощо [2].

Арт-терапія допомагає волонтерам за допомогою:

- зняття напруги та стресу, оскільки творчість перетворює негативні емоції на форми та кольори, які можна безпечно "відпустити";
- самопізнання, яке допомагає усвідомити власні страхи, потреби та ресурси, які були витрачені під час волонтерства;

- відновлення ресурсів, що дозволяє "внутрішній дитині" відчути радість, а невикористаній енергії знайти вихід, що відновлює життєвий тонус;
- подолання травм, що сприяє переробці травматичного досвіду, пов'язаного з волонтерством, через перенесення переживань у мистецьку форму;
- соціальна інтеграція, тому що спільна творча робота в групі покращує комунікацію, взаєморозуміння та надає відчуття підтримки;
- підвищення самооцінки, яке може дозволити собі бути недосконалим та відчути задоволення від процесу, а не лише від результату.

Отже, арт-терапія є багатогранним інструментом для соціальних працівників, що забезпечує емоційне зцілення та розвиток особистості через творчість. Вона допомагає повернути внутрішній баланс, знизити ризик вигорання та зробити волонтерство більш стійким та приємним досвідом, навіть за умов тривалого стресу.

Джерела

1. *Коваль Г. В.* Волонтерство як складний соціально-психологічний феномен. *Технології розвитку інтелекту. 2017.* Т. 2 Вип. 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tri_2017_2_6_4.
2. *Масюк О. П.* Соціальна робота з молоддю як інструмент розвитку волонтерської діяльності. *Інноваційна педагогіка*. 2024. Вип. 69, Т. 2. С. 288–293.

Д. В. СІКАВЕЦЬ

здобувачка,

Комунальний заклад вищої освіти "Кременчуцька гуманітарно-технологічна академія" Полтавської обласної ради

АНАЛІЗ ПОМИЛОК У ЗАПУСКУ СТАРТАПУ: ЯК УНИКНУТИ ТИПОВИХ РИЗИКІВ

У сучасних інноваційних умовах стартапи виступають основними каталізаторами економічного зростання, проте реальність є суворою: дев'ять із десяти проєктів припиняють існування на початковому етапі. Аналіз свідчить, що причиною невдач стає не відсутність креативної ідеї, а сукупність дефектів у стратегічному менеджменті та нехтування правовими аспектами безпеки.

Типові управлінські та ринкові помилки. Основними причинами невдач є ігнорування етапу Customer Development, що веде до створення продуктів, які не відповідають потребам цільової аудиторії. До цього додається неузгодженість у команді через відсутність чіткого розподілу обов'язків. Ці

проблеми посилюються фінансовою недисциплінованістю, передчасним масштабуванням та втратою гнучкості через відсутність зворотного зв'язку з користувачами [1].

Юридичні ризики. Окремим і надзвичайно важливим блоком є правові питання, ігнорування яких часто призводить до втрати інвестицій або повного закриття проєкту. Відповідно до аналізу юридичної практики, виділяють такі ключові ризики:

1. Відсутність офіційного оформлення відносин між засновниками.

Неформальні домовленості не гарантують захисту інтересів сторін і створюють умови для суперечок, які можуть зупинити розвиток проєкту [2].

2. Неналежне оформлення прав на інтелектуальну власність.

Якщо результати роботи не закріплені юридично за компанією, це відлякує інвесторів через ризик судових спорів [2].

3. Неправильний вибір організаційно-правової форми та структури.

Некоретктна структура бізнесу або недотримання регуляторних вимог можуть спричинити стягнення та ускладнити вихід на світові ринки [1].

4. Ризики у відносинах з інвесторами.

Неякісно складені інвестиційні договори можуть призвести до втрати контролю над компанією.

5. Нехтування захистом персональних даних (GDPR тощо).

Недотримання правил обробки даних загрожує суттєвими штрафами та репутаційними втратами.

Отже, життєздатність стартапу забезпечується балансом між технологічною інноваційністю та суворою "юридичною гігієною". Мінімізація ризиків вимагає раннього оформлення прав на IP, укладання детальних угод між фаундерами, постійного тестування ринку через MVP та жорсткої фінансової дисципліни. Своєчасне усунення цих помилок є фундаментом для капіталізації та сталого розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі.

Джерела

1. *Cumming D., Werth J.* Entrepreneurial Finance and Venture Survival: Evidence from Early-Stage Startups. *Journal of Corporate Finance*. 2022. Vol. 74. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2022.102221
2. *Giardino C., Unterkalmsteiner M., Paternoster N., Gorschek T., Abrahamsson P.* What Do We Know about Software Startup Failure? Insights from a Systematic Literature Review. *Information and Software Technology*. 2021. Vol. 136. DOI: https://doi.org/10.1016/j.infsof.2021.106580

Науковий керівник: *О. В. Костенко, PhD з професійної освіти, доцент*

С. М. СІКОРСЬКА
здобувачка,
Національний університет "Острозька академія"

ПРОБЛЕМА МАГІЧНОГО МИСЛЕННЯ В СУЧАСНОМУ УКРАЇНСЬКОМУ СУСПІЛЬСТВІ

Давні люди дивилися на грозу і, не маючи знань, в силу свого часу, стверджували, що в хмарах сидить той, хто контролює цю грозу. Вони вірили, що якщо запропонувати йому ягня, він неодмінно нашле дощі. Якщо дощі справді йшли — все зроблено правильно, якщо ні — потрібно запропонувати йому двох ягнят. Тобто вони пов'язували кількість принесених у подарунок ягнят з наявністю урожаю. Згодом дослідили, що спроби знайти причинно-наслідкові зв'язки є характерною особливістю людського мозку: невизначеність лякає, особливо в сферах, де людина не має контролю. Таким чином, люди підсвідомо намагаються знайти спосіб отримати можливість впливу [1].

Магічне мислення в сучасному світі є залишком первісного, і попри те, що воно було корисним на певному етапі антропогенезу, зараз людство розвинулось достатньо, щоб використовувати наукове мислення. Науковий підхід гарантує правдивість тверджень через суворі правила досліджень. Магічне мислення, на противагу — це феномен, якому не притаманна потреба в доказах, аби стверджувати, що одне має вплив на інше [2]. Магічне мислення може використовуватися для пояснення подій в житті, як система правил, як віра у всемогутність думок, символічний зв'язок чи причинність. Більш конкретними прикладами цього явища, можна зазначити віру в надприродне, повір'я, тарологію, астрологію, силу кристалів, нумерологію, ворожіння, цілительство, потойбіччя, руни, хіромантію, магію та відьомство, духів, карму, провидіння, фатум, чакри, біолокацію, квантову езотерику, ясновидіння, альтернативну медицину, віщування майбутнього і т.д. Деякі дослідники також відносять до магічного мислення і релігію, хоча здебільшого ці поняття прийнято розділяти [2].

Цікавим поглядом на магічне мислення можна вважати те, що воно є прикладом регресії до більш ранніх етапів розвитку, тобто одним з механізмів захисту психіки, якими широко послуговуються психоаналітики. Підтвердження цьому також можна знайти в роботах Вернера, який пише, що магічне мислення є характерним для ранніх етапів розвитку людини в онтогенезі. Схильність до магічного мислення у дорослих детермінується рядом особистісних характеристик, а також має позитивну кореляцію з рівнем стресу, зовнішніми обставинами та інтолерантністю до невизначеності [3].

Виходячи з минулого абзацу, можна зробити висновок про те, що магічне мислення може мати користь, і це справді так — воно виступає інструментом самозаспокоєння і підвищення відчуття контролю. Проте сліпа віра, що не по-

требує доказів може вартувати значних матеріальних втрат, здоров'я, стосунків, наражання на небезпеку себе чи інших. Наприклад, якщо в людини, що вірить в цілительство захворіє дитина — та, замість того, щоб звернутися до лікарні може поїхати до мольфара. Упереджене ставлення до людей на основі їх знаку зодіаку чи аркану може впливати на соціальну сферу. Неможливо не згадати той факт, що подібні езотеричні практики є поширеною сферою діяльності шахраїв, а виконання сумнівних ритуалів може бути небезпечним.

Описане когнітивне явище ми можемо спостерігати в сучасному українському суспільстві. У 2024 році було проведене дослідження, в якому виявилось, що майже половина (43 %) українців вірить у надприродне. Крім того, контент-аналіз інформаційного середовища, показав, що 60 % провідних медіаресурсів систематично викладають на своїх сторінках матеріали езотеричного спрямування, а аналіз пошукової активності демонструє стабільно високе зацікавлення споживачів до представників різного роду езотеричних практик (мольфарів, гадалок, тарологів і т. д). Ця статистика є репрезентативним показником того, наскільки стресовими для українського суспільства були роки війни [4].

Отож, магічне мислення — це поширений феномен, який хоч і виступає свого роду копінг-стратегією, все ж має ряд негативних наслідків. Для зниження рівня магічного мислення ми пропонуємо підвищувати обізнаність людей щодо практик боротьби зі стресом шляхом психоедукації.

Джерела

1. *Леві-Строс К.* Первісне мислення / пер. з фр., вступ. слово та прим. С. Йосипенка. Київ: Український центр духовної культури, 2000. 324 с.
2. *Свідерська О. І., Дидів М.-В. В.* Психологічні особливості формування магічного мислення. *Вісник Національного університету оборони України*. 2020. № 4 (57). С. 104–110.
3. *Chertishchev M. S.* Magical thinking in normal and pathological conditions: literature review. *Neurology Bulletin*. 2022. Vol. LIV, no. 4. P. 32–44.
4. Магічне мислення, клікбейт та фейки: хто виграє в астрологічній битві? *Інститут масової інформації*. 2024. URL: https://imi.org.ua/monitorings/magichne-myslennya-klikbejt-ta-fejky-hto-vygraye-v-astrologichnij-bytvi-i61285 (дата звернення: 30.01.2026).

Науковий керівник: *Є. А. Тимощук,*
доктор філософії в галузі психологія, старший викладач

А. Р. СКАКУН
здобувач вищої освіти,
Класичний приватний університет

РЕГІОНАЛЬНА ЛОГІСТИКА У МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ

Міжнародна логістика є ключовим чинником розвитку регіональної економіки, оскільки забезпечує ефективний рух товарів між країнами та регіонами. Вона охоплює організацію транспортних потоків, митне оформлення, складські операції та управління інформацією про вантажі, що дозволяє підприємствам своєчасно доставляти продукцію на зовнішні ринки [1].

Міжнародна торгівля відкриває для регіонів значні можливості для розвитку економіки та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вона забезпечує доступ до нових ринків збуту, що дозволяє виробникам розширювати обсяги продажів, диверсифікувати споживчу базу та зменшувати залежність від внутрішнього ринку. Активна участь у зовнішньоторговельних операціях стимулює розвиток експортно-орієнтованих підприємств, що, у свою чергу, сприяє модернізації виробництва, впровадженню нових технологій та підвищенню якості продукції. Крім того, міжнародна торгівля відкриває можливості для залучення іноземних інвестицій, партнерських проєктів та спільних підприємств, що стимулює економічне зростання регіону та створення нових робочих місць.

Водночас міжнародна торгівля створює низку викликів для регіональної економіки. Серед них — різні стандарти якості та нормативні вимоги країн-імпортерів, що вимагає від підприємств адаптації продукції та дотримання міжнародних сертифікацій. Частими є затримки на митниці через складність оформлення документів або несвоєчасне оновлення нормативів, а також коливання валютних курсів, що впливають на собівартість продукції та фінансові результати компаній. Зміни митних тарифів та торговельних політик окремих держав можуть створювати додаткові фінансові та організаційні ризики, включаючи перебої у постачанні критично важливих ресурсів та компонентів [2].

Для забезпечення ефективного функціонування міжнародних ланцюгів постачання регіонам необхідно використовувати сучасні підходи та інструменти. Зокрема, застосування мультимодальних транспортних маршрутів дозволяє комбінувати різні види транспорту — автомобільний, залізничний, морський та авіаційний — для скорочення часу доставки та зниження витрат. Сучасна транспортно-логістична інфраструктура, включно зі складськими хабами, терміналами та автоматизованими центрами розподілу, забезпечує швидке оброблення вантажів та ефективне управління запасами. Цифрові платформи та системи моніторингу вантажів у режимі реального часу дають змогу контролювати переміщення товарів, оперативно реагувати на затримки чи зміни

маршрутів і забезпечувати прозорість ланцюгів постачання, що є критично важливим для стабільної роботи підприємств у міжнародних умовах.

Особливу увагу в міжнародній логістиці приділяють мультимодальним транспортним коридорам, що поєднують автомобільний, залізничний, морський та авіаційний транспорт. Такі рішення скорочують час доставки, знижують витрати та підвищують надійність перевезень. Розвиток транспортної інфраструктури та інтеграція регіонів у міжнародні ланцюги постачання підвищує конкурентоспроможність підприємств, стимулює модернізацію виробництва та сприяє залученню іноземних партнерів [3].

Переваги та виклики міжнародної логістики для регіону

№ пор.	Категорія	Переваги	Виклики / ризики
1	Ринки збуту	Розширення експортних можливостей, доступ до міжнародних ринків	Конкуренція з іноземними підприємствами, потреба у сертифікації продукції
2	Транспортні коридори	Мультимодальні маршрути, скорочення часу доставки, підвищення надійності перевезень	Залежність від іноземної транспортної інфраструктури, ризики затримок
3	Інфраструктура	Модернізація складів і логістичних хабів, залучення інвестицій	Високі інвестиційні витрати, потреба у кваліфікованих кадрах
4	Інформаційні системи	GPS-моніторинг, цифрові платформи, прозорість ланцюгів постачання	Кіберризики, необхідність інтеграції різних систем

Міжнародна логістика одночасно створює можливості та ризики для розвитку регіонів. Вона відкриває нові ринки збуту, сприяє модернізації транспортної та складської інфраструктури та підвищенню прозорості ланцюгів постачання.

Таким чином, міжнародна логістика та торгівля є стратегічними інструментами розвитку регіонів. Вони забезпечують стабільність постачання, відкривають нові ринки, підвищують конкурентоспроможність підприємств та інтеграцію регіонів у глобальні економічні процеси. Подальші дослідження доцільно спрямувати на оптимізацію міжнародних маршрутів, розвиток транспортної інфраструктури та вдосконалення систем митного регулювання.

Джерела

1. *Смирнов І. Г.* Міжнародна логістика та глобальні ланцюги постачання : монографія. Київ : Знання, 2020. 312 с.
2. *Савенко Л. І., Пономаренко В. С.* Глобалізація і розвиток регіональної економіки: логістичний аспект. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 14–22.
3. *Сумець О. М.* Логістика міжнародної торгівлі : навч. посіб. Київ : Хай-Тек Прес, 2020. 356 с.

Науковий керівник: *М. В.Харченко, кандидат економічних наук*

Д. М. СМІРНОВА
здобувачка третього освітньо-наукового рівня, кафедра економіки,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Розвиток інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості України є ключовою передумовою підвищення конкурентоспроможності галузі, забезпечення продовольчої безпеки держави та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. В умовах зростаючої макроекономічної нестабільності та технологічної турбулентності особливого значення набуває аналіз зовнішніх факторів впливу на інноваційний розвиток підприємств [1].

Зовнішні фактори впливу потребують комплексного аналізу та оцінювання, адже визначаються посиленням світових інтеграційних процесів та активним залученням до них України. Ці фактори мають дуалістичний характер — можуть виступати як стимуляторами, так і дестимуляторами розвитку інноваційного потенціалу [2].

До економічних факторів належать темпи економічного зростання, рівень інфляції, валютна стабільність, стан державного боргу. Стабільне макроекономічне середовище сприяє активізації інвестицій у НДДКР та модернізацію виробництва, тоді як кризові явища стримують реалізацію інноваційних проєктів. Економічна нестабільність і світові економічні кризи знижують доступність інвестиційних та грантових ресурсів, що ускладнює фінансування інноваційної діяльності, реалізацію нових проєктів і впровадження технологічних рішень [1; 3].

Політичні фактори визначають інституційні умови функціонування бізнесу. Прозора нормативно-правова база, податкові стимули та державна підтримка інновацій формують сприятливий клімат для розвитку галузі. Натомість політична нестабільність і регуляторна невизначеність знижують інвестиційну активність [2].

Соціальні фактори пов'язані з рівнем освіти, інноваційною культурою та готовністю населення до сприйняття нових технологій. Високий рівень людського капіталу підвищує швидкість впровадження інновацій, тоді як консерватизм та дефіцит компетенцій гальмують модернізаційні процеси.

Технологічні фактори є ключовими драйверами інноваційного розвитку. Доступ до сучасної технологічної інфраструктури, розвиток НДДКР та інтеграція цифрових рішень формують основу конкурентоспроможності підприємств. Технологічне відставання обмежує можливості масштабування інновацій [4].

Екологічні фактори стимулюють впровадження ресурсозберігаючих та "зелених" технологій у відповідь на зростання попиту на екологічно безпечну продукцію. Водночас високі витрати на екологічну модернізацію можуть тимчасово зменшувати інноваційну активність.

Глобальні фактори, зокрема міжнародна кооперація та участь у транснаціональних програмах, сприяють трансферу технологій. Проте глобальні економічні кризи обмежують доступ до фінансування та інноваційних рішень [1].

Ринкові фактори визначають рівень попиту на інноваційну продукцію. Зростання споживчого попиту стимулює підприємства до впровадження нових технологій, тоді як ринкові бар'єри (зокрема олігополізація ринків, імпортна конкуренція та зниження купівельної спроможності) знижують мотивацію до інноваційних інвестицій.

Важливу роль відіграє підприємницька інфраструктура — наявність інноваційних кластерів, технопарків, фінансових інструментів підтримки. Недостатній рівень інфраструктурного забезпечення обмежує реалізацію інноваційних проєктів.

Багатогранність впливу кожного фактора підкреслює його можливість відігравати роль як стимулятора, так і дестимулятора розвитку інноваційного потенціалу (таблиця).

Зовнішні фактори впливу на розвиток інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості

Фактор впливу	Причина
1	2
Економічні фактори	*Стимулятор*: стабільне економічне зростання, макроекономічна рівновага та прогнозованість розвитку сприяють збільшенню фінансової підтримки та інвестицій в розробку та впровадження інновацій. *Дестимулятор*: економічні кризи, високий рівень інфляції, девальвація національної валюти та зростання державного боргу стримують реалізацію інноваційних проєктів
Політичні фактори	*Стимулятор*: політична стабільність, прозоре та послідовне нормативно-правове регулювання, сприятлива податкова політика та державна підтримка інновацій створюють умови для розвитку технологічних рішень та стартапів. *Дестимулятор*: політична нестабільність, корупційні ризики, невизначеність правового середовища та недостатній рівень державної підтримки гальмують інноваційну активність підприємств
Соціальні фактори	*Стимулятор*: високий рівень освіти населення, зростання інноваційної культури та готовність суспільства до сприйняття нових технологій сприяють розвитку інноваційного потенціалу. *Дестимулятор*: консерватизм споживачів, низький рівень освіти та опір змінам з боку населення обмежують поширення та комерціалізацію інновацій
Технологічні фактори	*Стимулятор*: активний розвиток технологій, інвестиції в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, наявність розви-

Закінчення табл.

1	2
	неної технологічної інфраструктури є ключовим драйвером інноваційного розвитку. *Дестимулятор*: використання застарілих технологій та відставання від міжнародного технологічного рівня знижують конкурентоспроможність підприємств і стримують інноваційні процеси
Екологічні фактори	*Стимулятор*: зростання вимог до екологічності виробництва, розвиток альтернативної енергетики та попит на екологічно чисту продукцію створюють передумови для впровадження екологічних інновацій. *Дестимулятор*: обмеженість природних ресурсів, недостатнє фінансування екологічних технологій та неефективна політика сталого розвитку змушують підприємства спрямовувати на подолання екологічних проблем замість інновацій
Глобалізаційні фактори	*Стимулятор*: інтеграція у світову економіку, міжнародна науково-технологічна співпраця та участь у міжнародних програмах розширюють доступ до інноваційних технологій і фінансових ресурсів. *Дестимулятор*: глобальні економічні кризи, торговельні обмеження та посилення міжнародної конкуренції можуть зменшувати доступу до інноваційних ринків і технологій
Ринкові фактори	*Стимулятор*: зростання попиту на інноваційну продукцію та розширення ринків збуту стимулюють підприємства до розробки та впровадження нових продуктів і технологій. *Дестимулятор*: ринкові бар'єри, нестабільність попиту та обмежена платоспроможність споживачів знижують мотивацію до інвестування в інновації.
Підприємницька інфраструктура	*Стимулятор*: розвинена інноваційна та підприємницька інфраструктура (інкубатори, технопарки, логістичні мережі) сприяє реалізації наукових ідей та комерціалізації інновацій. *Дестимулятор*: недостатній рівень державної підтримки підприємництва, слабкий розвиток інфраструктури та обмежений доступ до сервісів підтримки інновацій стримують інноваційний розвиток

Джерело: розроблено автором

Таким чином, зовнішні фактори формують багаторівневе середовище впливу на інноваційний потенціал підприємств харчової промисловості. Їх вплив є змінним та залежить від макроекономічних умов і рівня невизначеності. Подальші дослідження доцільно спрямувати на кількісне оцінювання вагомості окремих факторів із застосуванням експертного підходу.

Джерела

1. Features of Innovative Development of Food Industry Enterprises in Crisis Conditions in Ukraine. *Economics*: *Time Realities*. 2025. Vol. 12, № 3. P. 112–120. URL: https://economics-msu.com.ua/en/journals/tom-12-3-2025/osoblivosti-innovatsiynogo-rozvitku-pidpriyemstv-kharchovoyi-galuzi-v-krizovikh-umovakh-v-ukrayini
2. *Hryvkivska O.* Determination of the Influence of Factors on the Formation of the Innovative Potential of Food Industry Enterprises. *Bulletin of Economic Science of*

Lviv Institute. 2023. № 1. P. 1–10. URL: https://besli.org/index.php/besli/article/view/84
3. *Skopenko N.* Sectoral Features in the Formation of Food Industry Enterprises Competitiveness: Case of Ukraine. *Ukrainian Food Journal*. 2020. Vol. 9, Issue 3. P. 702–722. URL: https://pdfs.semanticscholar.org/3e50/eafc8bb3737a3a60a48cdac20677dd54ce70.pdf
4. *Yermak S.* Problems of Innovative Activity Development at Food Industry Enterprises of Ukraine. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2020. Vol. 32. P. 78-84. URL: https://keypublishing.org/jhed/wp-content/uploads/2020/07/09.-Full-paper-Svitlana-Yermak.pdf

Ю. В. СОКУР
здобувачка,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ОСОБЛИВОСТІ ПОЛІТИЧНОГО СЛЕНГУ В АНГЛІЙСЬКІЙ МОВІ

Сленг є невід'ємною частиною розмовної мови та посідає важливе місце у сучасній лінгвістиці. Він постійно оновлюється та характеризується своєю експресивністю. Через відсутність загальноприйнятого визначення його співвідносять з наближеними одиницями мови як жаргонізми, арго, вульгаризми. Унаслідок глобалізаційних процесів, трансформація та розвиток сленгу не обмежуються одним мовним середовищем, а відбуваються у глобальному інформаційному просторі.

Політичний сленг є показовим прикладом трансформації спеціалізованої лексики в одиниці масового вжитку. На відміну від жаргону, призначеного для внутрішньогрупової комунікації, він активно проникає в медіапростір. Найінтенсивніше ці процеси відбуваються саме під час виборчих кампаній, коли суспільство максимально залучено до політичного дискурсу.

Використання сленгових одиниць у межах виборчих кампаній не є стихійним явищем, а підпорядковується чітким комунікативним стратегіям. Основними причинами звернення до сленгу є експресивність та емоційне забарвлення, ідентифікація, кодування, маніпулятивний потенціал.

Виборчий сленг формується під впливом багатьох чинників. Джерела його походження можна систематизувати за такими категоріями як територіальна приналежність, особа чи група осіб, часовий проміжок, назви реальних предметів, явищ та процесів, порівняння з тваринами, запозичення шахової термінології, пряме чи буквальне тлумачення явища, запозичення термінів іноземного законодавства, адаптація та транслітерація, відсутність усталеного еквівалента [2, с. 9].

У сучасному політичному дискурсі виборчий сленг може бути систематизований за ступенем його поширеності та рівнем розуміння. Відповідно до цього критерію доцільно виокремлювати три основні категорії:

1. Загальновживані сленгові терміни та вирази, які характеризуються високим рівнем прозорості семантики та доступні для розуміння пересічним громадянам. Такі одиниці активно використовуються у засобах масової інформації, швидко запам'ятовуються у масовій свідомості. Вони виконують експресивну та оцінну функції, дозволяючи давати політичним реаліям емоційно забарвлену характеристику.

2. Вузьковживаний сленг, що функціонує переважно в межах професійного середовища політтехнологів, журналістів, політичних аналітиків та інших. Такі терміни та вирази становлять значну частину професійного жаргону й можуть залишатися малозрозумілими для широкого загалу. Їх призначення полягає в забезпеченні ефективної комунікації, точності позначення специфічних явищ виборчого процесу.

3. Спеціалізований сленг, розроблений у межах окремих виборчих штабів. Його основним призначенням є унеможливлення витоку інформації та забезпечення захисту внутрішньої комунікації штабу. Характерною ознакою такого сленгу є його тимчасовість та ситуативність, адже він існує лише в межах певної компанії.

Виборчий сленг демонструє значне розмаїття за складом мовної конструкції та способами формування. До них належать лексичні одиниці, тобто окремі терміни; фразові одиниці, які являють собою стійкі словосполучення; абревіатури; акроніми як різновид абревіатур, що функціонують як самостійні слова; телескопічні утворення, що виникають шляхом злиття двох або більше слів; конверсиви; фонетичні модифікації; деривaційні утворення, а також запозичення з інших мов.

Семантична структура політичного сленгу формується під впливом низки когнітивних та мовних механізмів, серед яких найвагомішими є полісемія, метонімія, метафоризація, евфемізація, дисфемізація.

Стрімка еволюція політичного сленгу зумовлена глобальним домінуванням США, де кожна адміністрація генерує нові сленгові одиниці, що через соціальні мережі та меми набувають міжнародного поширення. Особливо багато нових виразів з'явилося та поширилося завдяки висловлюванням Трампа, який часто висміює своїх політичних опонентів: "no Malarkey tour", "Sleepy Joe" [3], "MAGA", "covfefe", "Sad!" "Scum"[1].

Політичний сленг є дієвим інтструментом впливу на масову свідомість, оскільки він не просто називає явища, а одразу дає їм емоційну оцінку. Завдяки своїй яскравості та стислості такі вирази легко запам'ятовуються й швидко витісняють нейтральну лексику з публічного обговорення. Вони працюють як мовні ярлики: замість пояснень складних політичних процесів, людина отримує готовий позитивний або негативний образ. Так сленг стає засобом маніпуляції, допомагаючи формувати потрібне ставлення до подій, дискредитувати опонентів без розгорнутої аргументації. Він відіграє ключову роль у залученні молодої аудиторії, яка є найактивнішим споживачем

контенту в соціальних мережах. Використання сленгу дозволяє політикам демонструвати сучасність та уникати сприйняття як "представників старої школи". Таким чином, він стає важливим елементом під час виборчої кампанії, спрямованим на створення образу наближеного до потреб і мовних звичок громадянства.

Джерела

1. *Cole B. D.* "Executive time" and other phrases we owe to Trump. *BBC News* : веб сайт. URL: https://www.bbc.com/news/world-us-canada-42582478 (дата звернення: 17.02.2026).
2. *Нестерович В. Ф.* Виборча кампанія: словник сленгових термінів та виразів. Київ : Ліра-К, 2020. 648 с.
3. *Troy T.* From "Huckleberry Capone" to "Turd Blossom": A History of White House Nicknames. *Politico*. 05.12.2021. URL: https://www.politico.com/news/magazine/2021/12/05/huckleberry-capone-turd-blossom-white-house-nicknames-523723 (дата звернення: 17.02.2026).

Науковий керівник: *Л. В. Комар, старший викладач*

П. І. СОКУРЕНКО

канд. екон. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

РИЗИКИ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ТА ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Будь-який інноваційно-інвестиційний проект несе не тільки потенційні вигоди, але і ризики. На практиці ці ризики повинні оцінюватися в залежності від типу проекту та його життєвого циклу.

Чим вище вимоги до інтелектуальної складової трудової діяльності, тим більше ризиків може виникати в процесі переходу на новий рівень розвитку підприємницької структури. Їх причини можуть бути пов'язані зі складністю пошуку і залучення нових кадрів і підвищення кваліфікації діючих працівників, виникненням помилок при навчанні, витоком інформації і ін.

Найбільш характерними ризиками є [1, с. 59]:

- недостатність або відсутність постачальників і контрагентів;
- ризик, обумовлений високою технологічною складністю інноваційно-інвестиційного проекту, що має велику кількість проміжних етапів;
- невиходу на плановий обсяг виробництва і незадовільних фінансових результатів;

- ризик укладення договорів з неплатоспроможними партнерами або з партнерами, які мають погану репутацію щодо виконання ними зобов'язань, як за якістю сировини, що поставляється, так і за розрахунками за отриману продукцію;
- ризик неточного проектування проекту.

Не врахування помилок може привести до неможливості реалізації проекту та банкрутства підприєтва.

Слід зауважити, що кожен з представлених видів ризиків може трансформуватися з урахуванням специфіки типу інноваційно-інвестиційних проектів, виділених вище. Ризик може виявлятися в більшій чи меншій мірі, що на практиці вимагає точної оцінки і конкретизації по відношенню до розробляється і реалізується проекту.

На процес реалізації інноваційно-інвестиційних проектів розроблені і застосовуються різні методи, в сукупності взаємодоповнюють одне одного. Це дає можливість мінімізувати недоліки кожного, окремо взятого, методу для отримання більш точного результату.

До таких методів можна, зокрема, віднести навчання і підвищення кваліфікації працівників до рівня, що дозволяє ефективно використовувати впроваджені інновації. Це не тільки стимулює інноваційно-інвестиційний процес, але і дозволяє здійснювати економічне обґрунтування їх впровадження.

Якщо говорити про нові методи та інструменти, то вони затребувані там, де з'являються принципово нові виробництва, що забезпечують випуск абсолютно нових товарів і послуг.

Що стосується витрат на впровадження інновацій, то сьогодні існують досить ефективні інструменти, що забезпечують їх визначення. За оцінкою дослідників і практиків, найбільшого поширення набув метод мережевого планування, адаптований для задач по роботі з ризиками, включаючи мінімізацію їх впливу на процес інвестицій.

Якщо мова йде про впровадження інновацій, завдання по виділенню різних етапів, доцільно вирішувати з позиції життєвого циклу інновацій, наочно представляючи його для розробки мережевого плану робіт. Крім того, мережеве планування буде ефективним в умовах, коли ризики також розмежовуються в часі [2, с. 11].

У зв'язку з цим побудова мережевого графіка дозволяє виявляти:

- тривалість кожного з етапів і всього інвестиційного плану;
- мінімально і максимально допустимий часовий проміжок для кожного з етапів і всього інвестиційного плану;
- тимчасовий резерв виконання робіт для кожного з етапів і всього інвестиційного плану.

Особлива увага повинна бути звернена на тимчасовий резерв з точки зору визначення обмежень, та як його можна задіяти без підвищення ціни інвестиційного проекту і появи нових ризиків.

Розрізняють два види тимчасових резервів:

1. Приватні резерви. Під ними розуміється то кількість використовуваного часу, в рамках якого можна змінити тривалість виконання завдань одного

періоду, так, щоб це не відбилося на початку роботи наступного періоду (нагадаємо, що початок будь-якого періоду має часовий коридор, без жорсткої прив'язки до конкретної дати).

2. Сумарні резерви. Під ними розуміється то кількість використовуваного часу, в рамках якого можна розширити виконання запланованої роботи так, щоб це не призвело до негативних наслідків.

Даючи визначення цим двом видам тимчасових резервів, слід вказати, що вони дозволяють не тільки скорочувати, але і збільшувати час вирішення окремих інвестиційних завдань, виходячи з складності впровадження інновацій та супроводжуючих цей процес ризиків. В рамках цього можна вирішуватися і ще одна, дуже важлива для підприємницької структури, завдання щодо мінімізації приватних і сумарних витрат часу на реалізацію проекту в цілому.

На практиці час проведення окремих операцій в досліджуваному періоді може збільшуватися, але загальні витрати часу будуть скорочуватися.

Найбільш ефективні управлінські підходи управління ризиками на підприємствах [3, с 110]:

- консервативне управління застосовується. як інструмент, що дозволяє повністю нейтралізувати цей ризик, що дозволить усунути його негативний вплив на всі наступні процеси впровадження інновацій та інвестицій;
- активне управління яке побудоване на принципі попереджувального впливу на появу ризиків та є найбільш складний і надмірно витратний, з фінансової точки зору, підхід, який повинен бути реалізований на всіх етапах впровадження інновацій;
- адаптивне управління яке побудоване на принципі здійснення заходів з адаптації підприємницької структури до ризику, паралельно інноваційного процесу, що дозволяє знизити частину втрат від ризику.

На практиці адаптивне управління має переваги перед іншими управлінськими підходами. Однак при реалізації найбільш значущих, масштабних інноваційно-інвестиційних проектів їх потенціал має суттєві обмеження з точки зору забезпечення лідируючих конкурентних позицій підприємницької структури на ринку .

При цьому на практиці складно зустріти будь-які методи або напряму в чистому вигляді, оскільки підприємці використовують їх різні комбінації з метою підвищення результативності за критерієм "Витрати – результати".

При цьому використовуються наступні принципи:

1. Циклічності управління. Процес управління ризиком організаційно повинен бути побудований так, щоб він не переривався. Це обумовлено постійним характером виникнення ризиків і їх впливу на підприємницьку структуру

2. Варіативність ризику. Цей принцип передбачає постійні зміни, як параметрів ризику, так і спрямованості, і характеру його впливу на підприємницьку структуру в рамках інвестиційного процесу, особливо — якщо мова йде про інвестиції в інновації.

3. Комплексні. Процес управління ризиками передбачає врахування впливу всіх груп ризиків, оскільки недооцінка навіть одного ризику може привести до значного зниження ефективності інноваційного та інвестиційного процесу.

4. Обгрунтування ризику. Зазначений принцип не суперечить принципу комплексності, оскільки уточнює сутність управлінських дій на різних етапах інноваційного процесу

5. Оперативності управління. Управління будь-яким процесом вимагає скорочення часу, який необхідно витратити з моменту ідентифікації ризику до його усунення. Особливо важливо це, якщо мова йде про інвестиційний проект, який передбачає значні витрати.

6. Професійне управління. Цей принцип передбачає, що роботу з ризиками повинні здійснювати професіонали, які мають спеціальну підготовку і відповідну кваліфікацію

При впровадженні інноваційно-інвестиційних проектів на підприємстві слід уточнити цільову функцію управління наступним чином: мінімізація, а в подальшому — і повне усунення, фінансових, виробничих, конкурентних, іміджевих та інших втрат від ризиків, які можуть виникнути в результаті здійснення інноваційного процесу, або супроводжувати його.

З урахуванням галузевої і територіальної специфіки, етапу життєвого циклу і масштабів підприємницької структури, можна об'єднати застосовуються управлінські методи в наступні основні групи:

- усунення або зниження ймовірності виникнення ризику і його впливу на підприємницьку структуру в цілому та інвестиційний процес зокрема;
- усунення або зниження наслідків впливу ризику.

Проте, на практиці досить складно віднести до конкретної групи той чи інший метод. Справа в тому, що одні й ті ж методи в різних умовах можуть використовуватися як для усунення ймовірності виникнення ризиків, так і для зниження наслідків їх впливу на підприємницьку структуру, що здійснює інноваційнінвестиційний процес.

На етапі активного розвитку інформаційної економіки жоден з господарюючих суб'єктів не може ігнорувати ці вимоги, що тягне за собою потребу в інвестиціях та в інноваціях і вдосконаленні управлінської діяльності щодо зниження ризиків в роботі підприємств.

Джерела

1. *Бутенко В., Байдацький М.* Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство.* 2023. № 50. С. 58–61.
2. *Кушнір С. О., Вернидуб М. Ю.* Оцінювання ризиків інвестицій в інновації в Україні. *Інвестиції: практика та досвід.* 2018. № 2. С. 10–13.
3. *Сарана Л. А., Білан О. В., Бітюк І. М.* Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2021. № 2 (82). С. 107–112.

П. І. СОКУРЕНКО
канд. екон. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

Н. В. КУЛЬГАНСЬКА
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕЖИВАННЯ ВТРАТИ ТА МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан створює ситуацію тривалого психотравмувального впливу, у межах якого досвід втрати набуває системного характеру. Йдеться не лише про смерть близьких, а й про втрату дому, стабільності, звичного соціального середовища, життєвих планів і відчуття безпеки. У таких умовах переживання втрати ускладнюється постійною загрозою та невизначеністю, що посилює емоційні реакції й ускладнює процес адаптації. Саме тому дослідження психологічних особливостей горювання під час війни є надзвичайно актуальним як у теоретичному, так і в практичному вимірі.

Специфіка переживання втрати в умовах воєнного стану полягає у поєднанні скорботи з хронічним стресом. Емоційні реакції — смуток, гнів, страх, провина, безпорадність — часто накладаються на інформаційне перевантаження та повторні травматичні події. За відсутності безпечного середовища та стабільних ритуалів прощання процес горювання може набувати затяжного або ускладненого характеру [1]. Людина змушена одночасно справлятися з болем втрати та вирішувати питання виживання, що призводить до емоційного виснаження або "заморожування" почуттів. Водночас інтенсивність переживань у таких умовах є природною реакцією психіки на екстремальні обставини.

За даними міжнародних і вітчизняних психологічних моніторингів, значна частина населення, яке проживає в зоні воєнних дій або зазнало вимушеного переміщення, демонструє підвищені показники тривожності, симптомів депресії та ознак посттравматичного стресу. У різних вибірках частка осіб із вираженими симптомами дистресу коливається від третини до понад половини опитаних. Така статистика свідчить про масовість психоемоційного навантаження та підкреслює необхідність системної психологічної підтримки, зокрема для людей, які пережили втрату близьких або значущих життєвих опор. Адаптація до втрати під час війни не означає забуття чи знецінення пережитого. Вона пов'язана з поступовою інтеграцією події у власну життєву історію. Одним із провідних механізмів цього процесу є реконструкція

сенсу: осмислення того, що сталося, і пошук нових життєвих орієнтирів. Повернення відчуття суб'єктності — здатності впливати на власне життя — знижує рівень безпорадності та сприяє психологічній стабілізації. У підходах до терапії горя підкреслюється важливість поєднання емоційного проживання втрати з поступовим відновленням повсякденної активності та ресурсів особистості [2].

Важливу роль у процесі адаптації відіграє соціальна підтримка. Наявність довірливих стосунків, можливість бути почутим без осуду та знецінення створюють умови для безпечного вираження емоцій. У воєнному контексті підтримка може набувати форм спільнотної взаємодії — волонтерських груп, психологічних центрів, неформальних об'єднань. Водночас ізоляція або знецінення переживань ("іншим гірше") здатні посилювати внутрішню самотність і перешкоджати адаптації. Тому якість підтримки є визначальним чинником відновлення.

Не менш значущим механізмом є розвиток навичок емоційної саморегуляції. Практики усвідомленості, контроль дихання, відновлення базових рутин (сон, харчування, фізична активність) сприяють зниженню інтенсивності стресових реакцій. Уміння дозовано повертатися до болісних спогадів, не уникаючи їх повністю, допомагає поступово інтегрувати втрату без повторної травматизації. Поєднання ресурсної підтримки та роботи зі змістом переживань розглядається як ефективний шлях подолання ускладненого горювання [2].

Отже, переживання втрати в умовах воєнного стану має комплексний характер і супроводжується підвищеним ризиком дезадаптації через поєднання горя та хронічного стресу. Водночас наявність внутрішніх і зовнішніх ресурсів — сенсової реконструкції, соціальної підтримки, навичок саморегуляції — сприяє відновленню психологічної рівноваги. Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на вивчення чинників, що посилюють адаптаційний потенціал різних соціальних груп, а також на розроблення ефективних програм психологічної допомоги в умовах тривалих суспільних криз.

Джерела

1. *Медведєва О. В.* Психологічні особливості переживання горя під час воєнних дій. *Підготовка правоохоронців в системі МВС України в умовах воєнного стану*: зб. наук. пр. (м. Харків, 26 травня 2022 р.). Харків: ХНУВС, 2022. С. 205–207.
2. *Зливков В. Л., Лукомська С. О.* Терапія горя (переклад та адаптація до української психологічної практики). Київ, 2021. 259 с.

П. І. СОКУРЕНКО
канд. екон. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

Е. О. ЛЕХТО
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ПСИХОЛОГІЧНІ РЕСУРСИ ОСОБИСТОСТІ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНИХ ЗМІН

Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується масштабними соціальними трансформаціями, зумовленими воєнними подіями, економічною нестабільністю, міграційними процесами та цифровізацією соціального простору. У таких умовах зростає психологічне навантаження на особистість, що проявляється у підвищенні рівня тривожності, невизначеності та емоційного виснаження. Водночас саме в період соціальних змін особливої актуальності набуває проблема психологічних ресурсів, які забезпечують здатність людини зберігати внутрішню рівновагу та адаптуватися до нових обставин.

Поняття психологічних ресурсів охоплює сукупність внутрішніх якостей та зовнішніх можливостей, які сприяють подоланню труднощів і підтримці психічного благополуччя. До таких ресурсів належать резильєнтність, оптимізм, емоційна саморегуляція, соціальна підтримка, усвідомленість та ціннісна визначеність. Їх функціонування пов'язане із здатністю особистості мобілізувати внутрішній потенціал у відповідь на стресогенні чинники, що дозволяє не лише зменшити негативні наслідки кризових ситуацій, а й трансформувати їх у досвід особистісного зростання.

Соціальні зміни, що відбуваються у суспільстві, створюють ситуацію постійної адаптації. З одного боку, вони можуть виступати джерелом фрустрації та психологічної дезорганізації, а з іншого — стимулювати розвиток нових форм поведінки та самосвідомості. У цьому контексті ключовим чинником стає рівень сформованості резильєнтності як здатності зберігати функціональність в умовах невизначеності. Дослідження українських науковців свідчать, що наявність розвинених психологічних ресурсів корелює з вищим рівнем адаптивності та нижчим рівнем дистресу [1].

Важливим аспектом ресурсного підходу є розуміння ролі соціального оточення у підтримці психологічної стійкості. Соціальна підтримка, що включає емоційне прийняття, інструментальну допомогу та відчуття приналежності, виступає потужним буфером у ситуаціях соціальної нестабільності. Саме взаємодія особистості із соціальним середовищем визначає можливість збереження психологічного благополуччя навіть за умов тривалого стресу. За

даними сучасних психологічних досліджень, наявність підтримуючого соціального кола суттєво знижує ризик розвитку тривожних і депресивних станів [2].

Поряд із соціальними чинниками важливу роль відіграють індивідуальні когнітивні та емоційні механізми. Здатність до рефлексії, усвідомлення власних переживань і конструктивного переосмислення життєвих подій сприяє формуванню внутрішнього контролю та відповідальності за власний стан. У цьому сенсі психологічні ресурси не є статичними характеристиками, а можуть розвиватися через психоосвітні програми, психологічне консультування та саморозвиток.

Соціальні зміни також впливають на систему цінностей особистості, що може супроводжуватися кризою ідентичності або переоцінкою життєвих пріоритетів. Водночас ціннісна визначеність і наявність життєвих смислів виступають стабілізуючими чинниками, які допомагають зберігати психологічну цілісність. У сучасних умовах формування смислових орієнтирів стає важливим ресурсом, що забезпечує здатність людини інтегрувати травматичний досвід у власну життєву історію [3].

Таким чином, психологічні ресурси особистості в умовах соціальних змін виконують функцію внутрішнього механізму адаптації та самозбереження. Вони поєднують індивідуальні характеристики, соціальну підтримку та смислові орієнтири, формуючи цілісну систему протидії стресогенним впливам. Розвиток і підтримка цих ресурсів є важливим напрямом сучасної психологічної практики, спрямованої на підвищення стійкості особистості та збереження психічного здоров'я в умовах суспільних трансформацій.

Джерела

1. *Бондаренко О. Ф.* Психологічні ресурси особистості: теоретичний аналіз проблеми. *Психологія і суспільство*. 2018. № 2. С. 45–53.
2. *Карамушка Л. М.* Психологія адаптації особистості до соціальних змін : монографія. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2017. 278 с.
3. *Лукомська С. О.* Ресурсний підхід до подолання особистістю кризових ситуацій. *Науковий вісник Херсонського державного ун-ту. Серія "Психологічні науки"*. 2020. Вип. 1. С. 190–196.

П. І. СОКУРЕНКО
канд. екон. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

Т. М. САНАРОВА
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЯК ПСИХОЛОГІЧНИЙ РЕСУРС ПОДОЛАННЯ СТРЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан виступає потужним хронічним стресором, що охоплює всі сфери життєдіяльності особистості та зумовлює тривале психоемоційне напруження. Постійна загроза безпеці, вимушена міграція, втрата близьких, економічна нестабільність і соціальна невизначеність спричиняють зростання рівня тривожності, депресивних проявів, емоційного виснаження та психосоматичних розладів. У цих умовах особливої актуальності набуває проблема внутрішніх психологічних ресурсів, що забезпечують здатність особистості адаптуватися до стресу, зберігати психічну рівновагу та відновлюватися після травматичних подій.

Одним із ключових ресурсів психологічної стійкості є резильєнтність, яка в сучасній науці розглядається як динамічний процес позитивної адаптації в умовах значних труднощів або загроз [1; 2]. На відміну від уявлень про стійкість як статичну рису, резильєнтність інтерпретується як багатовимірний феномен, що поєднує особистісні якості, когнітивні установки, емоційну регуляцію та соціальну підтримку. У наукових дослідженнях вона визначається як універсальний адаптаційний потенціал, притаманний більшості людей і здатний розвиватися під впливом досвіду та соціального середовища [1].

Розкриття психологічного змісту резильєнтності передбачає аналіз її структурних компонентів. Насамперед ідеться про когнітивний компонент, що включає оптимістичні очікування, внутрішній локус контролю та здатність до переоцінки стресової ситуації. Саме когнітивна інтерпретація подій визначає інтенсивність переживання стресу, що узгоджується з транзакційною моделлю стресу [4]. Емоційний компонент охоплює здатність до саморегуляції, контроль імпульсивних реакцій та толерантність до невизначеності. Поведінковий аспект пов'язаний із використанням конструктивних копінг-стратегій, таких як планування, пошук соціальної підтримки, активне вирішення проблем [4]. У свою чергу, соціальний вимір резильєнтності проявляється у включеності особистості в мережі підтримки та довірливі стосунки, що значно посилюють адаптаційні можливості.

Перехід від теоретичного аналізу до емпіричного виміру проблеми дає змогу простежити зв'язок резильєнтності з показниками психоемоційного

благополуччя. Дослідження демонструють, що високий рівень резильєнтності корелює зі зниженням тривожності, депресивності та симптомів посттравматичного стресового розладу [5]. Зокрема, концепція посттравматичного зростання обґрунтовує можливість позитивних особистісних змін у результаті подолання травматичного досвіду [3]. У контексті воєнного стану це проявляється у переосмисленні життєвих цінностей, зростанні відповідальності, посиленні громадянської ідентичності та розвитку емпатії. Водночас важливо враховувати, що резильєнтність не заперечує наявності стресових реакцій, а передбачає їх конструктивне опрацювання. Переживання страху, гніву чи безпорадності є природною реакцією на загрозу, проте саме здатність інтегрувати ці емоції та зберігати функціональність визначає рівень психологічної адаптації [5]. У цьому контексті резильєнтність виступає не як відсутність вразливості, а як процес гнучкого балансу між напруженням і відновленням.

Особливої уваги потребує питання розвитку резильєнтності як цілеспрямованого психологічного ресурсу. Практичні програми психоосвіти, тренінги емоційної регуляції та підтримка соціальних зв'язків сприяють зміцненню адаптаційного потенціалу особистості. Розвиток навичок позитивної когнітивної переоцінки та формування відчуття сенсу життя створюють підґрунтя для ефективного подолання стресу [1; 3]. Таким чином, резильєнтність може розглядатися як інтегративний ресурс, що поєднує внутрішні та зовнішні чинники психологічної стійкості.

Отже, в умовах воєнного стану резильєнтність набуває статусу ключового психологічного ресурсу, який забезпечує збереження психічного здоров'я та сприяє адаптації до тривалого стресу. Її багатовимірна структура, динамічний характер і можливість розвитку роблять резильєнтність перспективним об'єктом подальших досліджень і практичних інтервенцій.

Джерела

1. *Masten A. S.* Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*. 2001. № 56(3). P. 227–238.
2. *Rutter M.* Resilience as a dynamic concept. *Development and Psychopathology*. 2012. № 24(2). P. 335–344.
3. *Tedeschi R. G., Calhoun L. G.* Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry*. 2004. № 15(1). P. 1–18.
4. *Lazarus R. S., Folkman S.* Stress, Appraisal, and Coping. New York: Springer, 1984.
5. *Bonanno G. A.* Loss, Trauma, and Human Resilience. *American Psychologist*. 2004. № 59(1). P. 20–28.

М. А. СОСЄДСЬКА
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ОСОБИСТОСТІ В СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

Сучасне соціальне середовище вирізняється швидкими темпами змін, активною цифровізацією міжособистісної взаємодії, надмірною кількістю інформації та зростанням впливу медіапростору на повсякденне життя людини. За таких умов процес формування особистості відбувається під впливом не лише традиційних інститутів соціалізації, зокрема сім'ї, освітніх закладів і безпосереднього соціального оточення, а й цифрових платформ, віртуальних спільнот та нових форматів комунікації. Даний факт зумовлює необхідність поглибленого психологічного аналізу трансформації механізмів особистісного становлення, визначення провідних чинників цього процесу, а також виявлення ризиків і ресурсів соціально-психологічної адаптації.

У межах вітчизняної психологічної науки особистість трактується як цілісна, динамічна й активна система, здатна до саморозвитку, що формується у взаємодії біологічних передумов, соціального впливу та внутрішніх механізмів саморегуляції й смислотворення [1]. Наголошується, що індивід виступає активним суб'єктом власного розвитку, який самостійно конструює життєву траєкторію через діяльність, рефлексивне осмислення досвіду та відповідальне прийняття рішень [1]. Водночас саме умови сучасного суспільства істотно модифікують контекст особистісного становлення. З одного боку, відбувається розширення спектра соціальних ролей і зростає потреба у гнучкості ідентичності, адже людина одночасно залучена до різних соціальних і професійних спільнот, зокрема й віртуальних. З іншого боку, посилюється вплив символічних і медійних чинників, які формують уявлення про успіх, соціальну прийнятність та нормативність поведінки. Дослідники зазначають, що в інформаційному суспільстві процес формування особистості значною мірою залежить від особливостей сприйняття, відбору та інтерпретації інформації, а також від стратегій поведінки в цифровому просторі [3].

За таких умов особливої ваги набувають внутрішні психологічні механізми, що забезпечують стабільність і цілісність особистісного "Я". До них належать самосвідомість, рефлексивність, здатність до вольової саморегуляції, емоційна компетентність і смислова організація життєвого досвіду [1]. Відтак аналіз розвитку особистості в сучасному суспільстві має враховувати не лише характеристики середовища, а й способи внутрішнього опрацювання соціального досвіду та його інтеграції у систему особистісних цінностей.

Особливого значення набувають психологічні умови, які сприяють гармонійному формуванню особистості. Насамперед ідеться про гуманістичну

спрямованість соціальних інститутів, передусім системи освіти, що визнає людину активним суб'єктом розвитку. У рамках особистісно зорієнтованого підходу акцентується, що ефективне формування особистості можливе за умови створення простору для самопізнання, самоприйняття, розвитку автономії та відповідальності, а також підтримки відчуття власної гідності й унікальності [2]. За таких обставин соціалізація постає не як примусове пристосування, а як усвідомлений процес включення індивіда в культурний і соціальний контекст. У вказаному контексті постає питання визначення ключових психологічних чинників, які виконують стабілізуючу функцію у процесі формування особистості. До них належать, по-перше, система цінностей і життєвих смислів, що визначає пріоритети та моральні орієнтири; по-друге, соціально-психологічні компетентності, зокрема емпатія, комунікативні навички та здатність до конструктивної взаємодії; по-третє, готовність до саморозвитку, що виявляється у здатності навчатися, переосмислювати досвід і долати складні життєві ситуації. У межах особистісно зорієнтованої парадигми підкреслюється, що розвиток цих якостей потребує підтримувального середовища, а не жорсткого контролю [2].

Отже, психологічні особливості формування особистості в сучасному суспільстві зумовлюються складною взаємодією протилежних процесів: з одного боку — розширенням можливостей для самореалізації та розвитку, з іншого — зростанням соціальної напруженості й інформаційного навантаження. У таких умовах становлення особистості відбувається в ситуації постійного вибору, адаптації та переосмислення власних цінностей, що істотно впливає на структуру самосвідомості, рівень автономності та відповідальності індивіда. Зазначене підкреслює багатовимірний і динамічний характер розвитку особистості в реаліях сучасного соціокультурного простору.

Джерела

1. *Максименко С. Д.* Генеза здійснення особистості: монографія. Київ, 2006 : https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/734643.pdf.
2. *Бех І. Д.* Особистісно зорієнтоване виховання : теоретико-методологічні засади : навч. посіб. Київ, 2008. URL: https://library.udpu.edu.ua/library_files/420694.pdf.
3. *Кириченко В. В.* Особистість у сучасному інформаційному суспільстві : монографія. Житомир, 2020. URL: https://eprints.zu.edu.ua/33026.

Науковий керівник: *П. І. Сокуренко, кандидат економічних наук, доцент*

Л. С. СТЕЦЕНКО
здобувачка магістерського рівня вищої освіти факультету "Психологія"
Придніпроського інституту ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ПРОВЕДЕННЯ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ НА УРОКАХ БІОЛОГІЇ "В РЕАЛЬНОМУ ЧАСІ"

Актуальність. Дана стаття розглядає інноваційні стратегії організації та проведення дистанційного навчання з біології навчальних закладів "в реальному часі", отримуючи навчання і спілкування в фермерських господарствах різного типу .

Ступінь досліджуваності проблеми. За останні роки, особливо в умовах пандемії та війни ,освітні установи були змушені шукати альтернативні методи навчання, а дистанційне навчання виступило як ефективна платформа для експериментів з новими педагогічними технологіями.

Мета і методи дослідження. Метою нашого дослідження є вивчення інноваційних стратегій організації та проведення дистанційного навчання на уроках біології.

Сутність дослідження.Сучасні цифрові технології дозволяють створювати насичені навчальні середовища за допомогою платформи для відеоконференцій, таких як Zoom, MicrosoftTeams чи GoogleMeet, що забезпечують можливість проведення онлайн-уроків у режимі реального часу з біології за узгодифермерськх господарств. Ефективна організація дистанційного навчання вимагає тривалого планування, яке включає розробку детального сценарію уроку з використання ммультимедійних матеріалів, наявності відеокамер на досліджуванному господарстві, застосування відео, та за наявності агронома, господаря, який буде покроково знайомити учнів у дослідженні рослини. Проведення дистанційних уроків потребує адаптації традиційних педагогічних підходів до цифрового середовища, що виражається, зокрема, у розробленні модульного підходу з розбиттям уроку на короткі тематичні блоки для самостійного вивчення матеріалу [1] та відеозв'язку з можливісттю спостерігання за складними біологічними процесами, що є невід'ємною складовою сучасного навчання біології, оскільки дозволяє перетворити абстрактні концепції на наочні. Не потрібні інфографіки, анімацій, 3D-моделей та інтерактивні симуляції. Студенти можуть спостерігати, як відбуваються процеси розвинення рослини вживу на клітинному рівні, як запилюється квітка бджолою, як створюється і розвивається коренева система або як функціонують цілі екосистеми лісів, полей за наявності бджіл, птахів, комах, мурах.

Це не лише сприяє глибшому розумінню матеріалу, а й стимулює інтерес до живої біології, оскільки дозволяє бачити реальні зміни та взаємозв'язки в живих системах. Де діти в навчальних закладах можуть вживу побачити тварин,умови її життя, їхню поведінку. Діти, студенти можуть самостійно аналізувати процеси, робити висновки та застосовувати отримані знання для

вирішення практичних завдань, це робить навчання більш інтерактивним, доступним іефективним, сприяючи кращому засвоєнню складних біологічних концепцій.

Викладачі можуть створювати завдання з різними типами питань — від множинного вибору до відкритих відповідей, що дозволяє адаптувати оцінювання до специфіки вивченого матеріалу. Використання інтерактивних технологій, таких як відеоуроки в реальному часі, онлайн-опитування та групові обговорення, дозволяє учням активно взаємодіяти з викладачем та однокласниками. Це стимулює розширення кругозору, розвиток критичного мислення, аналітичних навичок татворчості, оскільки кожен здобувач освіти має можливість бути причетним до живої природи, розуміти вплив природних умов, опадів, різного стану природи згідно природних циклів, висловити свою думку, поставити запитання та долучитися до дискусії.

Крім того, інтерактивні підходи сприяють індивідуалізації навчання, оскільки дозволяють врахувати особисті потреби та рівень підготовки кожного учня, забезпечуючи своєчасний зворотний зв'язок та підтримку з боку вчителя та агронома, який виступає в ролі дослідника, і діти завдяки його професіоналізму отримують необхідні знання, бо не в кожного є можливість бувати за межами міста, не в кожного є присадибнід ілянки.

Загалом, інтеграція інтерактивних методів робить уроки біології більш динамічними, доступними та ефективними, відкриваючи нові можливості для пізнавальної діяльності та самовираження учнів.

Регулярне надання індивідуальних рекомендацій, використання онлайн-тестів та оцінювання є невід'ємними елементами сучасного освітнього процесу, що забезпечують постійну корекцію та адаптацію методик викладання до потреб кожного здобувача освіти [2]. Такий підхід дозволяє оперативно виявляти труднощі у засвоєнні матеріалу та своєчасно надавати персоналізовану підтримку, сприяючи більш глибокому розумінню предмету. Дистанційне навчання в реальному часі надає учням можливість навчатися у зручному для себе темпі та з будь-якої точки світу, що є особливо важливим для забезпечення доступності освіти, індивідуалізації навчального процесу та врахування особистих особливостей кожного учня [3]. Завдяки цифровим платформам, таким як GoogleClassroom,Moodle, CourseraабоEdmodo, учніможуть переглядати навчальний матеріали у зручний для них час, повертатися до складних тем та виконувати завдання з урахуванням власного розкладу. Наприклад, учень, який має різницю в часі або проживає у віддаленому регіоні, може проходити онлайн-курси з біологіїв запису у своєму часовому поясі без необхідності фізичної присутності на заняттях.

Основні висновки. Підсумовуючи викладені аспекти, можна стверджувати, що інноваційні стратегії організації та проведення дистанційного навчання на уроках біології з інструментом "природа у реальному часі" надає підвищення якості освітнього процесу. Завдяки інтеграції сучасних цифрових технологій, учням відкривається можливість зануритися в навчальний матеріал через реальну взаємодію з природою. Це сприяє глибшому розумінню складних біологічних процесів, розвитку кругозору та розуміння природних

процесів. Однак успішне впровадження дистанційного навчання вимагає адаптації традиційних педагогічних методів, підвищення рівня цифрової грамотності вчителів та постійного удосконалення методик оцінювання знань. Таким чином, подальший розвиток інноваційних технологій і адаптація освітнього процесу до нових умов сприятимуть формуванню сучасної системи дистанційного навчання, що забезпечує доступність, гнучкість та якість освіти для майбутніх поколінь.

Джерела

1. *Криштанович С., Сущенко Л., Скальський Д.* Модель формування професійної компетентності як результат педагогічного моделювання розвитку майбутнього фахівця. *Освітні обрії*. 2021. № 53 (2). С. 93–96.
2. *Glazkova I. Ya., Khatuntseva S. M.* Strategies and tactics for preventingandovercoming pedagogical barriers. Innovative development of science, technology and education. The 4th International scientific and practical conference "Innovative development of science, technology and education" (January 18-20, 2024). PerfectPublishing, Vancouver, Canada, 2024. P. 247–256. URL.

Науковий керівник: *С. Б. Жила, старший викладач соціології і психології ВУ МАУП*

М. С. СТРЕЛЬЦОВ

здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ESG-ФІНАНСУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Сучасні тенденції розвитку світової економіки характеризуються посиленням уваги до принципів сталого розвитку та відповідального ведення бізнесу. У цьому контексті концепція ESG (Environmental, Social, Governance) набуває особливого значення як система критеріїв оцінювання діяльності підприємств з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських аспектів. Для українських компаній, що функціонують в умовах воєнної та післявоєнної трансформації економіки, ESG-фінансування стає не лише інструментом залучення інвестицій, а й механізмом підвищення довгострокової конкурентоспроможності.

ESG-фінансування передбачає залучення капіталу з урахуванням відповідності підприємства визначеним стандартам екологічної відповідальності, соціальної орієнтованості та прозорого корпоративного управління. Інвестори дедалі частіше оцінюють не лише фінансові показники, а й здатність компанії управляти ризиками сталого розвитку. У зв'язку з цим інтеграція

ESG-принципів у фінансову стратегію підприємства сприяє розширенню доступу до міжнародних ринків капіталу та підвищенню інвестиційної привабливості [1].

Екологічна складова ESG-фінансування передбачає інвестування у проєкти з підвищення енергоефективності, зменшення викидів та раціонального використання ресурсів. Для бізнесу це означає необхідність модернізації виробничих процесів і впровадження екологічних стандартів, що у короткостроковому періоді може супроводжуватися додатковими витратами. Водночас у довгостроковій перспективі такі інвестиції сприяють зниженню операційних витрат, мінімізації екологічних ризиків та формуванню позитивного іміджу компанії.

Соціальний компонент ESG орієнтований на дотримання трудових прав, розвиток людського капіталу та взаємодію з громадами. У сучасних умовах бізнес дедалі більше інтегрується у процеси соціальної підтримки населення, що особливо актуально для України. Соціально відповідальна діяльність сприяє підвищенню довіри з боку працівників, партнерів і споживачів, що безпосередньо впливає на стійкість підприємства. Дослідження фінансового сектору України засвідчують, що компанії з прозорою системою управління та соціальною відповідальністю мають вищі шанси на залучення довгострокових інвестицій [2].

Управлінська складова ESG передбачає прозорість фінансової звітності, ефективну систему внутрішнього контролю та дотримання принципів корпоративного управління. Належна система управління знижує ризики шахрайства, конфлікту інтересів і неефективного використання ресурсів, що позитивно впливає на фінансову стабільність підприємства. У цьому аспекті ESG-фінансування виступає інструментом не лише залучення капіталу, а й удосконалення внутрішніх бізнес-процесів.

В умовах євроінтеграції України впровадження ESG-принципів стає важливою передумовою адаптації підприємств до стандартів Європейського Союзу. Європейські фінансові інституції дедалі активніше інтегрують критерії сталого розвитку у процес прийняття інвестиційних рішень.

Вищезазначене наголошує на тому, що відповідність ESG-вимогам поступово перетворюється на конкурентну перевагу для українських компаній, які прагнуть інтегруватися у міжнародні економічні зв'язки [3].

Разом із тим впровадження ESG-фінансування вимагає системного підходу та зміни корпоративної культури. Формування стратегії сталого розвитку, розробка нефінансової звітності та моніторинг відповідних показників потребують професійної підготовки та додаткових управлінських ресурсів. Однак у стратегічному вимірі такі кроки сприяють зміцненню фінансової безпеки та підвищенню довіри з боку інвесторів і партнерів.

Отже, ESG-фінансування є важливим інструментом розвитку бізнесу, який поєднує фінансові та нефінансові аспекти діяльності підприємства. Його впровадження дозволяє підвищити інвестиційну привабливість, знизити ризики та забезпечити довгострокову стійкість у конкурентному середовищі. В умовах сучасних викликів інтеграція ESG-принципів у систему

фінансового управління стає необхідною складовою стратегічного розвитку підприємств.

Джерела

1. *Лагодієнко О. В.* Актуальні аспекти розвитку ESG-стратегії для підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 3. С. 61–65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2022_3_13.
2. Вплив нових ESG стандартів на український фінансовий сектор: виклики та можливості. URL: https://100re.org.ua/vplyv-novyh-esg-standartiv-na-ukrayinskyj-finansovyj-sektor-vyklyky-ta-mozhlyvosti/
3. *Савченко Т. Г., Бондаренко Н. М.* ESG-фінансування як чинник підвищення інвестиційної привабливості підприємств. *Фінанси України*. 2022. № 6. С. 34–45.

Науковий керівник: *Ю. М. Заволока, кандидат економічних наук, доцент*

А. Р. СТРІЛЕЦЬ

здобувачка,
Державний біотехнологічний університет

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифрова трансформація бізнесу є одним із ключових чинників успішного розвитку сучасних організацій, оскільки вона докорінно змінює підходи до управління, комунікації та використання людського потенціалу. В умовах цифровізації особливої актуальності набуває управління персоналом, адже саме працівники забезпечують ефективне впровадження інноваційних технологій та адаптацію організацій до змін зовнішнього середовища. Традиційні методи роботи з персоналом поступово втрачають ефективність, що зумовлює необхідність застосування нових стратегій управління людськими ресурсами [4].

Управління персоналом у цифрову епоху передбачає використання сучасних інформаційних технологій для оптимізації HR-процесів, підвищення продуктивності праці та розвитку компетенцій працівників. До ключових інструментів цифрового HR належать системи управління людськими ресурсами (HRIS), автоматизовані системи підбору персоналу (ATS), платформи дистанційного навчання (LMS), а також HR-аналітика. Застосування цих інструментів дозволяє скоротити витрати часу на рутинні операції, підвищити точність управлінських рішень і забезпечити персоналізований підхід до розвитку працівників [3–4].

Цифровізація змінює роль HR-служби в організації, перетворюючи її з адміністративної функції на стратегічного партнера бізнесу. HR-фахівці дедалі більше залучаються до формування корпоративної стратегії, управління талантами та розвитку організаційної культури. Особливого значення набуває розвиток цифрових компетенцій персоналу, здатності до безперервного навчання та адаптації до змін. У цьому контексті важливою є роль менеджера як лідера, який формує цифрове мислення команди та стимулює інноваційну активність працівників [1; 5].

Впровадження цифрових технологій істотно впливає на організаційну культуру та мотивацію персоналу. Гнучкі форми зайнятості, дистанційна робота, використання корпоративних платформ для комунікації та гейміфікація HR-процесів сприяють підвищенню залученості працівників і рівня їх задоволеності роботою. Цифрові інструменти забезпечують прозорість процесів оцінювання та винагородження, що позитивно впливає на довіру персоналу до керівництва та підвищує ефективність командної роботи [2–4].

Висновок. Отже, цифрова трансформація бізнесу вимагає переосмислення стратегій управління персоналом і активного впровадження сучасних HR-технологій. Ефективне поєднання цифрових інструментів, розвитку людського капіталу та інноваційної організаційної культури дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємств і забезпечити їх стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Управління персоналом у цифрову епоху стає важливим чинником успіху організації та основою її стратегічного зростання [5].

Джерела

1. *Волянська-Савчук Л. В., Кошонько О. В., Горбатюк О. В., Глушко Т. В.* Розвиток трендів використання digital-технологій в управлінні персоналом. *Зб. наук. пр. Черкаського державного технологічного ун-ту. Серія "Економічні науки"*. 2023. № 68. С. 112–120. DOI: https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284582 URL: https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/284582/278955
2. *Гарват О. А., Бець Ю. О.* Сучасні персонал-технології в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного ун-ту. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 171–175. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_2_33
3. *Грідін О. В.* Загальні тенденції та характерні аспекти digital-трансформації сфери HR-менеджменту. *Східна Європа*: *економіка, бізнес та управління*. 2023. № 3 (40). С. 10–18. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2 URL: http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/40_2023/4.pdf
4. *Грідін О. В.* Трансформація HR-процесів через впровадження digital-технологій: ключові аспекти та основні передумови. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5472
5. *Писаревська Г. І.* Тенденції розвитку використання digital технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного ун-ту. Серія "Економічні науки"*. 2021. Вип. 41. С. 54–60. DOI: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-10 URL: https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/705/692

Науковий керівник: *О. В. Грідін, кандидат економічних наук, доцент*

В. Я. ТАРАРА
здобувач,
Національний університет "Острозька академія"

МЕТАКОГНІТИВНИЙ МОНІТОРИНГ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ: РОЛЬ АДАПТАЦІЇ СТУДЕНТІВ ДО ОНЛАЙН-НАВЧАННЯ

Світ після пандемії COVID-19 зазнав суттєвих змін, особливо у сфері освіти. Дослідження підтверджують, що масовий перехід до дистанційних форматів підвищив вимоги до самостійності студентів та актуалізував потребу у розвитку навичок саморегуляції й метакогнітивного моніторингу [1; 2]. В українському контексті ситуація ускладнюється ще більше: війна та регулярні відключення електроенергії змушують студентів адаптуватися до нестабільних умов онлайн-навчання, що створює нові виклики для освітнього процесу, де метакогнітивний моніторинг стає інструментом не лише ефективності, а й стійкості освітнього процесу.

Мета дослідження: теоретично проаналізувати роль метакогнітивного моніторингу в умовах цифрового освітнього середовища та окреслити його значення для адаптації студентів до онлайн-навчання.

Завдання: проаналізувати наукові підходи до розуміння метакогнітивного моніторингу в контексті саморегульованого навчання та охарактеризувати особливості цифрового освітнього середовища, що актуалізують його потребу. Узагальнити дані щодо ролі метакогнітивного моніторингу й пов'язаних стратегій у процесі адаптації студентів до онлайн-навчання.

Метакогнітивний моніторинг вивчається як здатність оцінювати власну когнітивну активність, рівень розуміння матеріалу та точність виконання завдань [2]. У сучасних моделях саморегульованого навчання він розглядається як складова метапізнання, що охоплює планування, спостереження та регуляцію навчальних дій [1]. У цифровому середовищі, яке вимагає більшої автономії, студенти мають самостійно контролювати якість засвоєння матеріалу та уникати ілюзії знання.

Систематичний огляд сучасних досліджень показує, що метакогнітивний моніторинг тісно пов'язаний із академічною успішністю та здатністю студентів адаптуватися до нових форматів навчання, особливо у періоди освітніх переходів [1]. Використання стратегій планування, моніторингу та регуляції дозволяє краще організовувати навчальний процес у цифровому середовищі [2]. Окремі публікації доводять, що застосування когнітивних і метакогнітивних підказок (prompts) у цифрових платформах сприяє підвищенню мотивації, зниженню когнітивного навантаження та покращенню результатів навчання [3]. Дослідження також показують, що метакогнітивний моніторинг підвищує точність самооцінки студентів і сприяє вибору ефективних

стратегій навчання, що особливо важливо в умовах дистанційної освіти [4]. Таким чином, метакогнітивний моніторинг виступає не лише механізмом контролю, а й інструментом адаптації до нових освітніх умов.

Отже, як показано у сучасних дослідженнях, метакогнітивний моніторинг є важливим чинником, що впливає на самооцінку та навчальну успішність студентів [1; 2]. У цій роботі обґрунтовується необхідність системного дослідження цього феномену, зокрема в умовах дистанційного навчання. Подальші напрями роботи можуть включати розробку діагностичних інструментів для вимірювання точності моніторингу, інтеграцію метакогнітивних стратегій у цифрові платформи, а також пошук способів підтримки студентів у нестабільних умовах дистанційної освіти [3]. Такий підхід дозволить не лише підвищити академічні результати, але й сприятиме формуванню стійких навичок саморегуляції у світі, що функціонує під впливом постковідних змін та викликів війни.

Джерела

1. *Dörrenbächer-Ulrich, L., Dilhuit, S., & Perels, F.* Investigating the relationship between self-regulated learning, metacognition, and executive functions by focusing on academic transition phases: a systematic review. *Current Psychology*, 43, 16045–16072 (2024).
2. *Anthonysamy, L.* The use of metacognitive strategies for undisrupted online learning: Preparing university students in the age of pandemic. *Education and Information Technologies*. 2021. Vol. 26. P. 6881–6899. DOI: 10.1007/s10639-021-10518-y.
3. *Zeitlhofer, I., Hörmann, S., Mann, B., Hallinger, K., Zumbach, J.* Effects of Cognitive and Metacognitive Prompts on Learning Performance in Digital Learning Environments. *Knowledge*. 2023. Vol. 3, No. 2. P. 277–292. DOI: 10.3390/knowledge3020019.
4. *Балашов, М.* Метакогнітивний моніторинг у навчальній діяльності студентів: теоретичні засади та практичні аспекти. *Психологія і педагогіка*. 2019. № 3. С. 45–53.

Науковий керівник: *В. О. Любомирський, викладач кафедри психології*

О. Я. ТАРАРА

здобувач,
Національний університет водного господарства та природокористування

АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО РАХУНКУ ЯПОНІЇ ЯК КРАЇНИ “ВІЧНОГО КРЕДИТОРА”

Поточний Рахунок (далі — ПР) — частина платіжного балансу, що допомагає відобразити становище країни, в розрізі доходів та видатків, відносно

світу. Тобто чи отримує країна збитки на міжнародній арені, будучи "дебітором" чи прибутки, будучи "кредитором". Він також показує фактичну суму втрат чи доходів, яка утворилася внаслідок міжнародної діяльності країни у різних формах. До нього входять 4 складові: баланс первинних доходів (далі — БПД) — відображає фінансовий результат володіння активами або здійснення робочої діяльності резидентів за кордоном; торговельне сальдо (баланс) — різниця між експортом та імпортом товарів; баланс послуг — різниця між експортом та імпортом послуг; баланс вторинних доходів (далі — БВД) — відображає інші грошові трансферти, які не були включені до БПД.

Об'єктом дослідження даної роботи були засади формування ПР саме Японії, адже ця країна підтримує профіцит поточного рахунку протягом 28 років поспіль [1]. До того ж, за даними Міністерства фінансів Японії, у 2024 році профіцит сягнув рекордного значення — 29,4 трлн єн [2]. Варто уточнити, що згідно з Міжнародним банком такий пік спостерігався у 2010 році і становив 220,89 мільярдів доларів. Різниця піків пов'язана зі зміною курсу єни відносно долара, особливо її падіння у 2023 році [3]. Для порівняння, за даними Міністерства фінансів України, операції поточного рахунку у 2025 році результатом мають дефіцит у розмірі 25,048 млрд дол. США [4]. За останні 10 років незначний профіцит можна було спостерігати лише у 2015, 2020 та 2022 році, до того ж значною його складовою залишаться саме БВД, що свідчить про переважання прямих трансфертів грошових коштів із-за кордону, які не є результатом інвестицій чи офіційної трудової діяльності резидентів. Саме тому, дослідити та виокремити сильні сторони японської економічної системи є важливим для пошуку шляхів покращення позиції України на міжнародному ринку.

Насправді ситуація з поточними рахунками Японії досить цікава, адже у 2024 році профіцит сформувався виключно за рахунок балансу первинних доходів, тоді як БВД, баланс послуг та товарів залишається у дефіциті. Така ситуація напряму пов'язана з географічними особливостями країни — сейсмічною активністю, роздробленістю, недостачею природних ресурсів, а також багатовіковою ізоляцією країни. Після Другої Світової війни дефіцит ресурсів привів країну до створення плану "Ікеда", основа якого — економічне зростання через збільшення експорту. Проте ресурсообмеженість швидко призвели до переорієнтації на інвестування у торгівлю, фінанси, добувні промисловості інших країн та технологічний розвиток [5].

Таким чином саме володіння активами стає основою для економічної системи Японії. З 2021 р. по 2024 р. саме БПД був базою утворення профіциту, з рекордним значенням у 40,2 трильйона єн у 2024 році [6]. Якщо ж говорити про складові уже БПД, то рушієм були саме закордонні доходи від виплат відсотків та дивідендів, а не робоча активність резидентів. Загалом, якщо говорити про регіональність, то дефіцит поточного рахунку Японії сформувався у взаєминах з Океанією, Близьким Сходом і Китаєм, тоді як фінансові потоки з Америки, Європи та інших країн Азії (крім Китаю) мали профіцитний характер [3]. Але основою формування профіциту ПР були відносини саме із США — у 2024 році позитивне сальдо склало 21,1 трлн єн,

при цьому визначальну роль у його формуванні відіграли первинні доходи, профіцит яких становив 12,6 трлн ієн [2].

Таким чином досвід Японії демонструє, що стійкий профіцит поточного рахунку може формуватися не лише за рахунок торгівлі товарами, а насамперед завдяки ефективному управлінню зовнішніми активами. Для України це є важливим прикладом необхідності поступового переходу від залежності від вторинних доходів до розвитку інвестиційної складової поточного рахунку. Крім того, японська модель підкреслює значення довгострокової економічної стратегії, навіть за умов ресурсних обмежень. Саме така переорієнтація може стати для України шляхом до посилення позицій на міжнародному ринку та зменшення хронічного дефіциту поточного рахунку.

Джерела

1. Current account balance (BoP, current US$). *Japan. World bank group*. URL: https://surli.cc/gbicss
2. Japan Posts Record High Current Account Surplus of ¥30 Trillion. *Nnipon.com*. URL: https://surli.cc/qwtgdq
3. *Nobuo Iizuka*. Regional Trend in Japan's Balance of Payments. *ECONOMIC INDICATORS FOR JAPAN*. URL: https://surli.cc/tktdle
4. Платіжний баланс України 2025. *Мінфін*. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/balance/2025/
5. Історичні особливості розвитку економіки Японії, її економічна модель. *Освіта та самоосвіта*. URL: https://surli.cc/eysrny
6. *Makiko Yamazaki*. Japan runs record current account surplus in 2024 on foreign investment returns. *Yahoo!finance*. URL: https://surli.cc/vtwwgh

Науковий керівник: *Є. В. Срібна, канд. екон. наук, доцент*

В. С. ТАТАРІНОВ
канд. техн. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ЛУКАШ- БІЛЯКОВ
магістрант, Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ШЛЯХИ УПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГУ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ

Майже 50 % власників малого бізнесу в США зізналися, що вони особисто займаються маркетингом у своїй компанії, не маючи ні окремо виділених

працівників, ні підрядників (дані InfusionSoft, опитування 1000 компаній, проведене наприкінці 2016 року). Ще 6,5 % сказали, що взагалі не знають, хто провадить їхній маркетинг. Решта підприємців для вирішення маркетингових задач мають когось у штаті або наймають аутсорсерів. Існує декілька варіантів вирішення проблеми використання маркетингу у малому бізнесі.

1. Власник — маркетолог.

Перш за все, варто виділити окремий час саме на цю функцію. Напочатку хоча б 4–6 годин на тиждень.

Доведеться вчитися, щоб отримати базові уявлення про сучасні маркетингові інструменти, і не стати жертвою недобросовісних підрядників. Основний час спочатку варто приділити розробці комплексної стратегії і плану маркетингу, щоб наступні активності були системними, постійними і мали найбільший ефект, а не носили характер хаотичних, чи таких, що залежать від власного настрою чи натхнення.

Підготувати детальний план дій для тих функцій, які залишаться на власнику, і його дотримуватися.

Основний ризик: коли почне "горіти" у іншому місці, власник перекине всі сили туди, і може залишити маркетингові функції без уваги.

2. Розподіл функцій між працівниками компанії.

Власник може перекласти маркетинговий функціонал на своїх працівників. *Головне, щоб цей функціонал був зрозумілий і чітко визначений на момент розподілу функцій.

Далі можна використати сильні сторони колективу. Хтось вміє гарно писати — буде відповідальним за PR і соцмережі. Системні адміністратори можуть за традицією відповідати за сайт. Секретар — за офлайн рекламу і друковані матеріали. Продавці — за організацію заходів для партнерів. І так далі.

Варто пам'ятати, що відповідальність за стратегічне планування все одно залишається на власнику, як і відповідальність за загальний результат.

Цей варіант може спрацювати як тимчасовий, але не варто очікувати від любительського підходу високих результатів. Крім того, більшість працівників не занадто тепло сприймає додаткове навантаження без додаткової мотивації, і може поставитися до нових завдань відповідно.

Основний ризик: важливі для компанії функції в руках любителів можуть привести до зворотнього ефекту.

3. Найманий працівник чи відділ.

Наявність однієї особи, відповідальної за маркетингові функції, суттєво спрощує життя власника, якщо цей працівник має достатню кваліфікацію і досвід. Як правило, маркетолог в компанії зможе самостійно закрити декілька напрямків.

Основний ризик: якщо фахівець один, то його кваліфікація і досвід мають бути достатніми.

4. Фрілансер.

Цей варіант сьогодні вважається одним з найдешевших способів "завести" фахівців з окремих напрямків, найчастіше це стосується SMM-менеджерів, які ведуть екаунти компанії в соцмережах.

Доцільно обирати такий формат роботи, коли власник дуже чітко розуміє, що саме він хоче отримати на виході, і має чітко прописані бізнес-процеси. При цьому представник компанії має постійно контролювати фрілансера і бути готовим швидко його замінити у випадку "форс-мажорів".

Основний ризик: робота з фрілансерами вимагає чіткої постановки задач і постійного контролю з боку власника.

Щоб знайти "свого" фахівця власнику часто доводиться змінити не одного фрілансера. Такий працівник не занадто прив'язаний до компанії, тому власнику варто завжди мати під рукою запасний варіант.

5. Тимчасовий консультант.

Якщо компанія вже зрозуміла необхідність у маркетингу, але власник не готовий витрачати багато часу на розробку стратегії, планування і побудову функції, доцільно звернутися до тимчасового консультанта. Вартість його послуг може бути вищою, ніж у постійно найманого працівника, але на певних етапах такий підхід може бути більш ефективним. В першу чергу, консультанта варто залучати до первинної розробки комплексу маркетингу, коли треба створити ефективну і єдину систему замість розрізнених функцій.

Власнику варто вимагати від консультанта проведення навчання для працівників, а також оговорити можливість проведення окремих консультацій у майбутньому.

Основний ризик: консультант може бути недостатньо кваліфікованим, тож варто попередньо зібрати рекомендації. Консультант може бути настільки завантаженим, що виконає свої функції скоріше формально, за напрацьованими алгоритмами, без уваги до особливостей бізнесу клієнта.

6. Компанія-підрядник.

Як правило підрядники мають достатню кваліфікацію, але не знають бізнес зсередини. На вивчення бізнесу їм знадобиться певний час, але після цього вони зможуть вести маркетингові функції достатньо ефективно.

Аутсорсер може зняти суттєву частину роботи з власника, але при цьому власнику важливо постійно контролювати роботу підрядника.

Послуги підрядника можуть бути дорожчими, ніж наймання фахівця, але дешевшими, ніж формування власної команди.

Основний ризик: робота з агенцією може бути неефективною, якщо власник не узгодить основні процеси і ключові показники ефективності.

Усі перелічені варіанти мають право на існування і можуть бути ефективними. Тільки власник може визначити, який варіант буде найкращим для його компанії. Головне для малого бізнесу — вчасно зрозуміти, що в сучасному середовищі просто не можна залишати маркетингові питання напризволяще, і зробити так, щоб система маркетингу почала працювати на бізнес.

Джерела

1. *Ільюхіна О.* 6 варіантів побудови маркетингу у малому бізнесі. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://uteka.ua>publication.

В. С. ТАТАРІНОВ
канд. техн. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

Д. К. СЛИСЕНКО
магістрант,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ В МАЛОМУ ПІДПРИЄМСТВІ: ФУНКЦІЇ ТА КОРИСТНІСТЬ

Ефективний маркетинговий план — це результат систематичного, творчого, але водночас структурованого процесу, який покликаний визначити нові можливості і потенційні ризики, які необхідно врахувати в процесі формування операційних цілей .

Серед ключових функції маркетингового планування необхідно виділити наступні :

- визначення можливостей підвищення прибутку в майбутньому;
- прогнозування ринкових змін;
- стимулювання збору відповідної інформації;
- аналіз використання ресурсів підприємства;
- посилення засобів комунікації на підприємтсві;
- інтеграція всіх видів діяльності;
- впровадження спільних цілей та погодження термінів планування та виконання робіт.

На етапі становлення малого підприємства розробка маркетингового плану має стати тією частиною планування, якій відведено роль формування стратегії на найближчі роки.

Причини, з яких маркетингове планування сприятиме якнайшвидшому проходженню етапу становлення малого підприємства:

- гарантує, що процес ухвалення рішення обов'язково має супроводжуватися наявністю важливої аналітичної інформації;
- обумовлює пошук альтернативного рішення в умовах нестабільності зовнішнього середовища, що дозволить швидко адаптуватися та отримати максимальний ефект за мінімальних втрат;
- допомагає економно розподіляти ресурси (особливо фінансові) та ефективно керувати ними з метою отримання запланованого результату;
- сприяє запуску важливих бізнес-процесів на етапі становлення та налагодження комунікацій зі стейкхолдерами: управління дослідженням та розвитком, управління розробкою нових продуктів, встановлення

необхідних стандартів для постачальників, управління персоналом, управління збутом, розширення цільової аудиторії;
- покращує узгодженість усередині підприємства та запускає мотиваційні механізми;
- підвищує готовність підприємства до змін та знижує збитки на етапі становлення.

Проте, у процесі формування та реалізації маркетингового плану маркетологи підприємства стикаються з проблемами, які нерідко вимагають внесення різноманітних коригувань.

Джерела

1. *Горб П. В., Сокол П. М., Хамініч С. Ю.* Маркетингове планування на підприємствах в умовах трансформаційної економіки. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5581
2. *Євтушенко Н. О., Равікович І. Є., Шишигіна Л. С.* Маркетингове планування на етапі становлення малих підприємств: проблеми та перспективи. *Economic space*. 2024. № 193.DOI: https://doi.org/10/30838/EP. 193.13-20.
3. *Семенюк С.* Маркетингове планування діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 1(26). С. 84–92.

В. С. ТАТАРІНОВ
канд. техн. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

О. СТРИЖАК
магістрант,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

СТРАТЕГІЯ АДАПТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ У МАРКЕТИНГУ

Адаптивна комунікація — це здатність бренду миттєво змінювати тон, канали та зміст повідомлень залежно від психологічного стану суспільства, безпекової ситуації та індивідуальних потреб клієнта. В Україні це стратегія "резонансу", а не просто інформування.

Ключові принципи адаптивної комунікації:

1. Контекстуальна доречність (Situational Awareness)

Бренд не існує у вакуумі. Адаптивність означає готовність скасувати розважальний контент або акції у дні загальнонаціональної жалоби чи загострення ситуації, замінюючи їх на слова підтримки або корисну інформацію.

Інструмент: Використання штучного інтелекту — моніторингу інфополя для автоматичного коригування SMM-планів.

2. Тональність "Людина — Людині" (H2H — Human to Human)

Відмова від офіціозу на користь емпатії. У повоєнний період споживачі мають надвисокий запит на щирість. Адаптивна комунікація визнає втому, стрес або радість клієнта.

Приклад: Замість "Купуйте зараз!" — "Ми знаємо, що день був важким. Ось те, що допоможе вам трохи переключитися".

3. Гіперперсоналізація через AI

Комунікація адаптується під кожного окремого клієнта. Якщо система бачить, що клієнт давно не робив покупок, вона не шле спам, а пропонує рішення, що базується на його попередньому досвіді.

Приклад: "Ми помітили, що ви зазвичай обираєте цей сорт кави для дому. Зараз він є у наявності у найближчому до вас магазині з генератором".

4. Інклюзивність та чутливість мови

Адаптація мовних конструкцій з урахуванням досвіду ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та людей, що постраждали від війни. Це використання безбар'єрної мови та візуалів, що відображають різноманітність українського суспільства.

5. Мультиканальна гнучкість

Здатність переносити комунікацію туди, де клієнту зручно зараз: від Telegram-бота під час відключень світла до інтерактивного AR-дзеркала у магазині.

Джерела

1. *Бербенець О. В.* Світові тенденції розвитку управлінського консалтингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 38–43.
2. *Граждан О. Б.* Оцінка ефективності роботи HR-служби. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КНЕУ, 2020. С. 51–54.
3. *Остапчук Т., Бірюченко С., Орлова К., Сотник А.* Методологія оцінювання в HR-менеджменті. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3(82). С. 134–144.

М. О. ТЕТЯНКО

здобувачка,

Національний університет "Острозька академія"

МЕТАКОГНІТИВНИЙ МОНІТОРИНГ ЯК МЕХАНІЗМ ПОДОЛАННЯ ІЛЮЗІЇ ЗНАННЯ

У навчальній діяльності студенти часто покладаються на суб'єктивну впевненість як на індикатор достатньої підготовленості. Проте відчуття

знання може не збігатися з фактичною здатністю відтворювати та застосовувати матеріал. У такому випадку відбувається помилка метакогнітивного моніторингу, яка проявляється у завищених судженнях про власне засвоєння матеріалу і може бути описана як ілюзія знання [3]. Її практична небезпека полягає в тому, що вона спотворює процес академічної саморегуляції: рішення щодо подальшого навчання ухвалюється на підставі неточного внутрішнього сигналу, а не на підставі реальних показників підготовленості [4].

Мета — теоретично обґрунтувати роль метакогнітивного моніторингу у подоланні ілюзії знання.

Завдання:

1. Схарактеризувати ілюзію знання як прояв помилки метакогнітивного моніторингу в навчальній діяльності.
2. Виокремити основні чинники виникнення помилкового метакогнітивного моніторингу.
3. Визначити напрями й способи підвищення точності метакогнітивного моніторингу.

Метакогнітивний моніторинг у загальному сенсі можна визначити як систему самооцінювання, завдяки якій суб'єкт фіксує стан розуміння та успішність виконання когнітивних дій і, спираючись на це, приймає рішення контролю [2]. За наявності адекватного уявлення про власні прогалини студент здатний цілеспрямовано планувати повторення й добирати методи, які відповідають навчальній меті. Якщо ж самооцінювання є неточним, то регулятивні рішення стають менш продуктивними: час може витрачатися на повторення відносно легкого матеріалу, тоді як складні компоненти теми залишаються недостатньо опрацьованими.

Критерій точності метакогнітивного моніторингу в цій роботі розуміється як відповідність між суб'єктивними судженнями про засвоєння та об'єктивними результатами контролю — насамперед показниками відтворення та застосування знань. Підґрунтям для аналізу механізмів неточності є підхід А. Коріата [3]. Відповідно до нього, метакогнітивні судження формуються не через пряме "вимірювання" міцності знання, а на основі непрямих підказок, доступних суб'єкту під час навчання [3]. До таких підказок належать знайомість матеріалу, суб'єктивна легкість опрацювання, а також відчуття "плавності" читання чи пригадування. Важливим є те, що ці підказки можуть створювати переконливе враження сформованого знання, хоча об'єктивна готовність до відтворення або застосування ще не досягнута. Отже, джерелом ілюзії знання часто стає підміна критерію: замість перевірки здатності діяти зі знанням студент орієнтується на відчуття легкості, яке не є достатньо валідним індикатором засвоєння [3]. Неточний моніторинг має прямі наслідки для поведінки в навчанні. По-перше, він підвищує ймовірність передчасного припинення підготовки: якщо суб'єктивна впевненість є високою, студент вважає подальше опрацювання надлишковим. По-друге, виникає схильність підтримувати ті стратегії, які швидко збільшують відчуття знайомості, оскільки вони суб'єктивно сприймаються як ефективні. Однак такі стратегії не завжди забезпечують достатній рівень контролю якості знання,

адже перечитування частіше пов'язане з упізнаванням, ніж із самостійним пригадуванням.

У цьому контексті метакогнітивний моніторинг може виступати механізмом подолання ілюзії знання за умови, що він спирається на більш валідні критерії оцінювання. Найбільш принциповим є систематичне використання процедур, які забезпечують більш надійний зворотний зв'язок щодо стану знань: активне відтворення та самотестування. Узагальнення емпіричних даних у психології навчання показує, що навчальні техніки, пов'язані з відтворенням, мають вищу ефективність порівняно з переважно пасивними формами повторення, і можуть розглядатися як перспективний напрям оптимізації навчальної діяльності [1]. З позиції моніторингу це особливо важливо, оскільки самотестування робить прогалини видимими: студент отримує інформацію не про те, "наскільки знайомим здається текст", а про те, що саме він може відтворити без опори на матеріал. Відповідно, регулятивні рішення стають більш обґрунтованими: з'являються підстави повертатися до складних елементів, уточнювати розуміння та коригувати стратегію підготовки.

Отже, ілюзію знання слід розглядати передусім як наслідок неточного метакогнітивного моніторингу, зумовленого опорою на непрямі підказки, які можуть переоцінювати реальне засвоєння. Подолання цього феномену передбачає узгодження суб'єктивної впевненості з об'єктивнішими індикаторами компетентності, насамперед із результатами активного відтворення та самотестування, що одночасно підвищує якість навчання й точність самооцінювання.

Джерела

1. *Dunlosky J., Rawson K. A., Marsh E. J., Nathan M. J., Willingham D. T.* Improving students' learning with effective learning techniques: Promising directions from cognitive and educational psychology. *Psychological Science in the Public Interest*. 2013. Vol. 14(1). P. 4–58.
2. *Flavell J. H.* Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive-developmental inquiry. *American Psychologist*. 1979. Vol. 34(10). P. 906–911.
3. *Koriat A.* Monitoring one's own knowledge during study: A cue-utilization approach to judgments of learning. *Journal of Experimental Psychology*: *General*. 1997. Vol. 126(4). P. 349–370.
4. *Каламаж Р. В., Августюк М. М.* Ілюзія знання як помилка метакогнітивного моніторингу навчальної діяльності. *Наукові записки Національного ун-ту "Острозька академія". Серія "Психологія"*. 2016. Вип. 4. С. 19–29.

Науковий керівник: *В. О. Любомирський, викладач кафедри психології НаУОА*

С. Г. ТУРЧІНА
канд. екон. наук, доцент,
Сумський національний аграрний університет

АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасний етап розвитку соціально-економічних систем характеризується високим рівнем турбулентності, що зумовлюється геополітичними трансформаціями, воєнними конфліктами, фінансовими дисбалансами, цифровими зрушеннями та зміною глобальних ланцюгів створення вартості. У таких умовах особливої актуальності набуває проблема забезпечення стійкого розвитку організацій і суспільних інституцій, здатних функціонувати ефективно попри зовнішні шоки та внутрішні обмеження. Вирішальну роль у цьому процесі відіграє адміністративний менеджмент як системоутворювальний елемент управління.

Адміністративний менеджмент традиційно асоціюється з регламентацією управлінських процедур, координацією діяльності структурних підрозділів, контролем виконання рішень та підтриманням організаційної дисципліни [1]. Проте в умовах глобальної нестабільності його функціональна роль істотно розширюється. Він трансформується з інструмента внутрішнього адміністрування у стратегічний механізм забезпечення адаптивності, безперервності діяльності та інституційної стійкості.

Стійкий розвиток у сучасному розумінні передбачає збалансованість економічних, соціальних та організаційних процесів, здатність системи до самовідновлення та довгострокового функціонування [2]. Досягнення таких характеристик неможливе без чітко вибудуваної адміністративної архітектури, що забезпечує узгодженість управлінських рішень, прозорість процедур і раціональне використання ресурсів. Саме адміністративний менеджмент формує інституційну основу для реалізації стратегічних цілей розвитку.

В умовах нестабільності особливого значення набувають такі напрями розвитку адміністративного менеджменту.

По-перше, підвищення гнучкості управлінських процедур. Надмірна зарегламентованість та складні ієрархічні структури у кризових ситуаціях знижують швидкість реагування. Тому доцільним є перехід до процесно-орієнтованої моделі управління, у межах якої адміністративні функції вибудовуються навколо ключових процесів, а відповідальність і повноваження чітко розподіляються між виконавцями.

По-друге, цифровізація адміністративних процесів. Використання електронного документообігу, систем управління завданнями, аналітичних панелей та інструментів моніторингу в режимі реального часу сприяє підвищенню

оперативності прийняття рішень, зменшенню транзакційних витрат і забезпеченню прозорості діяльності. Цифрові рішення дозволяють мінімізувати вплив людського чинника в рутинних операціях та забезпечити безперервність управління навіть за умов дистанційної роботи чи релокації персоналу.

По-третє, посилення системи адміністративного контролю та управлінської аналітики. Стійкість організації значною мірою залежить від здатності своєчасно виявляти ризики та коригувати управлінські рішення. Запровадження систем ключових показників ефективності, регулярний моніторинг виконання завдань і використання інструментів прогнозування формують інформаційну базу для прийняття обґрунтованих рішень.

По-четверте, розвиток управлінських компетентностей персоналу. Адміністративний менеджмент не обмежується процедурними механізмами - його ефективність визначається рівнем професійної підготовки, цифрової грамотності та відповідальності працівників. Формування культури результативності, прозорості та взаємної довіри виступає необхідною передумовою стійкого розвитку.

Варто наголосити, що адміністративний менеджмент у контексті глобальної нестабільності виконує інтеграційну функцію, поєднуючи стратегічні цілі організації з операційною діяльністю. Через систему регламентів, стандартів, процедур і цифрових платформ забезпечується узгодженість дій, синхронізація ресурсів і підтримання організаційної рівноваги.

Таким чином, адміністративний менеджмент постає не лише як механізм внутрішньої координації, а як ключовий інструмент забезпечення стійкого розвитку в умовах глобальної нестабільності. Його модернізація на засадах процесного підходу, цифровізації, аналітичної обґрунтованості та розвитку людського потенціалу створює передумови для підвищення адаптивності, конкурентоспроможності та довгострокової ефективності організацій. Саме комплексність і системність адміністративних перетворень визначають здатність соціально-економічних систем не лише реагувати на виклики, а й трансформувати їх у можливості подальшого розвитку.

Джерела

1. *Левицький В. В.* Формування системи індикативних елементів адміністративного менеджменту підприємства в інноваційному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-71
2. *Рассаднікова С. І.* Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації: виклики для менеджменту підприємств. *Розвиток міста*. 2024. № 4. DOI: https://doi.org/10.32782/city-development.2024.4-92.

ФАРАДЖОВ ЗІЯД ФУАД огли
здобувач,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах нестабільності, цифровізації та зростання конкуренції удосконалення системи менеджменту підприємства стає не разовим заходом, а безперервним процесом організаційного розвитку. Ефективна система менеджменту забезпечує узгодженість стратегічних цілей, оптимальність бізнес-процесів, мотивацію персоналу та здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Удосконалення системи менеджменту — це не лише зміна регламентів чи впровадження нових інструментів. Передусім це процес роботи з людьми, цінностями та культурою організації. Кожен етап змін має бути логічним, послідовним і гуманно орієнтованим на персонал підприємства.

Перший крок — це чесний і глибокий аналіз того, як підприємство функціонує сьогодні. Йдеться не лише про формальну оцінку структури чи фінансових показників, а про розуміння реальної управлінської практики: як приймаються рішення; наскільки чітко розподілені повноваження; чи ефективна комунікація між підрозділами; чи відчувають працівники свою цінність та залученість.

На цьому етапі важливо створити атмосферу довіри. Працівники мають розуміти, що діагностика — це не пошук винних, а пошук точок зростання. Опитування, інтерв'ю, стратегічні сесії дозволяють побачити не тільки формальні проблеми, а й приховані бар'єри — перевантаження, демотивацію, дублювання функцій.

Після збору інформації необхідно систематизувати її та визначити ключові проблеми. У сучасному менеджменті важливо не розпорошувати ресурси, а фокусуватися на критичних напрямах. Люди легше приймають зміни, коли розуміють їхню логіку та необхідність. Визначення пріоритетів має базуватися на принципі "що принесе найбільшу цінність для підприємства і його працівників".

Розроблення програми змін (з конкретними KPI). KPI мають бути не лише фінансовими (прибуток, рентабельність), а й соціально-організаційними: рівень задоволеності персоналу, швидкість обробки замовлень, зменшення конфліктів, підвищення продуктивності праці. Важливо, щоб показники були реалістичними та зрозумілими. Коли працівники бачать конкретні орієнтири, вони краще усвідомлюють свою роль у досягненні спільної мети.

Ефективна реалізація змін із залученням персоналу передбачає: комунікацію цілей і очікувань; навчання та підвищення кваліфікації; підтримку

керівництва; створення робочих груп або проєктних команд; систему зворотного зв'язку.

Люди природно можуть чинити опір змінам через невизначеність або страх втрати стабільності. Тому надзвичайно важливо забезпечити психологічну підтримку, пояснювати переваги нововведень і демонструвати швидкі позитивні результати ("швидкі перемоги").

Оцінювання результатів і коригування стратегії. Будь-яка система менеджменту повинна бути гнучкою.

Оцінювання не є завершальним етапом — це перехід до нового циклу вдосконалення. Якщо певні рішення не дали очікуваного ефекту, стратегія коригується. Таким чином, формується культура безперервного розвитку, де зміни сприймаються як природний елемент життя організації.

Функції менеджменту в системі управління формують цілісний і безперервний управлінський цикл, що забезпечує результативну діяльність підприємства та його стратегічний розвиток. Планування визначає орієнтири й напрями руху організації, окреслює цілі, ресурси. Організування трансформує ці наміри у конкретну структуру взаємодії, розподіляючи повноваження, відповідальність і завдання між підрозділами та працівниками, що забезпечує узгодженість процесів і ефективне використання ресурсів. Мотивація наповнює систему управління людським змістом, активізує потенціал персоналу через поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату та орієнтації на спільний результат. Контроль, у свою чергу, замикає управлінський цикл, дозволяючи оцінити досягнуті результати, своєчасно виявити відхилення та внести корективи, що забезпечує гнучкість і стабільність функціонування підприємства. У сукупності ці функції створюють інтегровану систему управління, в якій стратегія, структура, люди та результати перебувають у постійній взаємодії та взаємному підсиленні.

Джерела

1. *Бондар, Д. С., Пащенко, О. П.* (2024). Удосконалення інформаційного забезпечення системи менеджменту підприємства. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 4(106), 11–16. DOI: 10.26642/ema-2023-4(106)-11-16.
2. *Маковецка, І. М., Диченко, А. С., Валенок, А. М.* Удосконалення системи управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 2(45), 2024.

Науковий керівник: *Т. М. Харченко, кандидат економічних наук, доцент*

А. С. ХАРКІВСЬКИЙ
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Діяльність підприємств у сучасних умовах господарювання відбувається за наявності суттєвих економічних коливань, що обумовлює зростання значення фінансового управління у системі менеджменту. Нестабільна ринкова кон'юнктура, підвищення вартості фінансових ресурсів і зростання підприємницьких ризиків вимагають використання таких управлінських підходів, які забезпечують обґрунтованість і своєчасність прийняття фінансових рішень. За таких обставин фінансове планування та прогнозування виступають базовими складовими системи управління фінансами підприємства.

Фінансове планування доцільно розглядати як процес формування сукупності фінансових орієнтирів, що відображають очікувані результати діяльності підприємства у короткостроковому та стратегічному періодах. У межах зазначеного процесу визначаються потреби у фінансових ресурсах, можливі джерела їх залучення та напрями використання відповідно до пріоритетів розвитку. Реалізація фінансового планування забезпечує взаємоузгодженість виробничої, інвестиційної та фінансової діяльності, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства [1].

Фінансове прогнозування доповнює планову діяльність шляхом оцінювання можливих напрямів зміни фінансового стану у перспективі. Аналіз динаміки фінансових показників, ринкових тенденцій і впливу зовнішніх чинників формує аналітичну основу для ухвалення управлінських рішень. Використання прогнозних методів дозволяє знизити рівень невизначеності та своєчасно виявляти потенційні загрози фінансовій стабільності підприємства [1]. Взаємодія фінансового планування та прогнозування відіграє важливу роль у забезпеченні здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Проведення прогнозних розрахунків створює можливості для розроблення альтернативних сценаріїв розвитку, оцінювання їх фінансових наслідків і вибору найбільш доцільних управлінських рішень. Такий підхід підвищує гнучкість фінансової політики та сприяє зменшенню негативного впливу внутрішніх і зовнішніх ризиків.

Значну роль фінансове планування відіграє у підвищенні результативності операційної діяльності підприємства. Визначення планових показників доходів і витрат забезпечує контроль за рівнем собівартості продукції, створює передумови для оптимізації витрат і зростання рентабельності. Окрім того, фінансові плани використовуються як інструмент управління грошовими

потоками, що сприяє підтриманню платоспроможності та належного рівня ліквідності підприємства [2]. Фінансове планування та прогнозування посідають провідне місце у механізмі оцінювання результативності діяльності підприємства, забезпечуючи системність фінансового контролю та аналітичну підтримку управлінських рішень. Порівняння запланованих фінансових орієнтирів із фактичними результатами господарської діяльності дозволяє виявляти відхилення, визначати їх характер і причини виникнення, а також формувати обґрунтовані коригувальні заходи.

Перевищення фактичних витрат над запланованими показниками може свідчити про зниження ефективності використання ресурсів, зміну умов постачання або недосконаліть внутрішніх виробничих процесів. У такій ситуації застосування фінансово-аналітичних інструментів дозволяє деталізувати структуру витрат і розробити напрями їх оптимізації. Недосягнення запланованих обсягів доходів, у свою чергу, може бути пов'язане зі змінами ринкової кон'юнктури, зниженням платоспроможного попиту або недостатньою результативністю збутової діяльності, що потребує перегляду фінансових і управлінських рішень.

Застосування фінансового планування та прогнозування у процесі оцінювання результатів діяльності сприяє формуванню високого рівня фінансової відповідальності та дисципліни на підприємстві. Систематичний контроль за виконанням фінансових показників забезпечує раціональне використання фінансових ресурсів, скорочення непродуктивних витрат і зміцнення фінансової стійкості суб'єкта господарювання, що створює передумови для стабільного функціонування підприємства в умовах впливу зовнішніх чинників.

Отже, фінансове планування та прогнозування доцільно розглядати як обов'язкові складові сучасної системи фінансового управління підприємством. Послідовне й комплексне застосування зазначених інструментів підвищує якість управлінських рішень, сприяє зниженню рівня фінансових ризиків і формує передумови для досягнення стратегічних цілей та довгострокового розвитку підприємства в умовах мінливої економічної кон'юнктури.

Джерела

1. *Бланк І. О.* Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Ніка-Центр, 2018. 528 с. С. 167–169.
2. *Ковальчук Н. О.* Фінансове планування та прогнозування в системі управління підприємством. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 85–89

Науковий керівник: *В. В. Татарінов, кандидат економічних наук, доцент*

Л. С. ХАРЧЕВНІКОВА
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри туризму

В. М. ЄМЕЦЬ
здобувач,
Державний біотехнологічний університет

РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Туристична сфера впродовж тривалого часу посідала важливе місце у соціально-економічному розвитку регіонів України, виконуючи функцію джерела зайнятості, доходів місцевих бюджетів та підтримки суміжних видів господарської діяльності. Початок війни суттєво змінив умови функціонування туризму, що проявилося у різкому скороченні туристичних потоків, зміні попиту та перерозподілі туристичної діяльності між регіонами. Найбільших втрат зазнали ті території, де туризм був зорієнтований на міжнародні поїздки та масові форми відпочинку, тоді як окремі внутрішні напрями зберегли обмежену активність, насамперед у зв'язку з переміщенням населення та здійсненням службових поїздок [1, 4].

У період війни туристична сфера розвивається нерівномірно, що зумовлено безпековою ситуацією, станом транспортного сполучення та фінансовими можливостями населення. За таких умов відбувається зміщення уваги до внутрішніх поїздок, зростає роль короткострокових подорожей, лікувально-оздоровчого та ділового туризму. Дослідження стану галузі в Україні свідчать, що навіть за значного скорочення туристичної активності зберігається попит на окремі види поїздок, пов'язані з професійною, освітньою та організаційною діяльністю, що частково підтримує функціонування туристичної сфери в регіонах [5].

Особливе місце в цій структурі посідає бізнес-туризм, який зберігає відносну стабільність завдяки зв'язку з роботою установ, освітніх і наукових центрів, а також проведенням службових заходів, що не можуть бути повністю відкладені навіть у складних обставинах. Саме цей вид туризму забезпечує підтримання міжрегіональних контактів і сприяє збереженню професійних зв'язків у період війни [2].

Підтриманню туристичної діяльності в таких умовах сприяє поширення інновацій, пов'язаних із використанням цифрових сервісів, дистанційного бронювання, інформаційного супроводу та оновлення форм обслуговування. Такі рішення дають змогу зберігати зв'язки між регіонами, підтримувати роботу окремих суб'єктів туристичного ринку та забезпечувати доступ до туристичних послуг за наявних обмежень. У наукових публікаціях [1; 3] наголошується, що застосування інновацій у сфері туризму позитивно позна-

чається на можливостях її функціонування за умов зниження економічної активності.

Подальший розвиток туристичної сфери регіонів України пов'язаний із поступовим відновленням внутрішніх туристичних зв'язків, розширенням спектра послуг та зростанням ролі регіональних ініціатив. У післявоєнний період туризм може відігравати помітну роль у відновленні соціально-економічного життя регіонів, сприяючи налагодженню міжрегіональних зв'язків і підтриманню зайнятості населення за умови врахування досвіду функціонування галузі в період війни.

Отже, розвиток туристичної сфери регіонів України в умовах війни визначається не обсягами туристичних потоків, а здатністю галузі зберігати соціально-економічне значення для територій за наявних обмежень. Туризм у цей період виконує насамперед підтримувальну функцію, сприяючи збереженню зайнятості, міжрегіональних зв'язків і окремих видів поїздок, що мають суспільне та професійне значення. Накопичений у період війни досвід функціонування туристичної сфери формує підґрунтя для її подальшого розвитку після стабілізації ситуації та може бути використаний під час формування регіональної політики у сфері туризму.

Джерела

1. *Atasoy B., Şeyhanlıoğlu H. Önal, Zengin B.* Crises and tourism: an early assessment on the Russia-Ukraine war. Anais Brasileiros *De Estudos Turísticos.* 2023. Вип. 13(1). https://doi.org/10.5281/zenodo.10325794
2. *Zaika S. O.* Business tourism industry: evolution and principles of organization. Modern Issues of Physical Education, Sports, Tourism-Local History, and Physical Culture, and Recreation Work. Monograph. Scientific editors: Nataliia Khlus and Tadeusz Pokusa. Opole: The Academy of Applied Sciences – Academy of Management and Administration in Opole, 2023. P. 5–45. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/45986/1/MonoSport20 23-1-46.pdf
3. *Zaika S. O., Kharchevnikova L. S.* The role of innovations in the development of tourism. Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи: матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф., 3–4 листопада 2022 р. Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2022. С. 76–78.
4. *Мамчин М., Демко М., Михаць С.* Дослідження впливу військового стану на туристичну діяльність в Україні. *Вісник Хмельницького національного ун-ту*. 2024. Вип. 330(3), С. 330-335. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-50
5. *Павлюк С.* Стан розвитку галузі туризму в умовах війни та перспективи відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-169

М. В. ХАРЧЕНКО
канд. екон. наук,
Класичний приватний університет

ЛОГІСТИКА ЯК ЧИННИК РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання геополітичних ризиків питання розвитку регіонів набуває особливої актуальності. Одним із ключових чинників забезпечення економічної стійкості регіонів є ефективне функціонування логістичних систем, які забезпечують безперервність матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Логістика дедалі більше розглядається не лише як інструмент оптимізації витрат, а як стратегічний механізм регіонального розвитку та адаптації до глобальних викликів [1].

Сучасні глобальні виклики, зокрема порушення ланцюгів постачання, пандемічні обмеження, військові конфлікти, енергетичні кризи та зміна клімату, суттєво впливають на логістичну інфраструктуру регіонів. У цих умовах зростає потреба у формуванні гнучких, адаптивних та стійких логістичних систем, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Особливої ваги набуває розвиток регіональної логістики, орієнтованої на підтримку місцевого виробництва, малого та середнього бізнесу, а також забезпечення продовольчої та економічної безпеки.

Важливою проблемою розвитку логістики на регіональному рівні є недостатній рівень розвитку транспортно-логістичної інфраструктури, нерівномірність її розміщення та зношеність основних фондів. Це призводить до підвищення логістичних витрат, зниження конкурентоспроможності регіональних підприємств та обмеження їх інтеграції у національні й міжнародні ланцюги постачання. У зв'язку з цим актуальним завданням є модернізація транспортних вузлів, складів, логістичних центрів та впровадження мультимодальних перевезень [2].

Перспективним напрямом розвитку регіональної логістики є цифровізація логістичних процесів. Використання інформаційних систем управління ланцюгами постачання, електронного документообігу, систем GPS-моніторингу та аналітики великих даних дозволяє підвищити прозорість логістичних операцій, скоротити час доставки та знизити операційні ризики. Цифрові логістичні платформи сприяють інтеграції регіональних підприємств у єдиний логістичний простір, що є важливим чинником сталого розвитку регіону в умовах глобальних викликів.

Окремої уваги заслуговує роль державної та регіональної політики у формуванні ефективної логістичної системи. Державна підтримка розвитку логістичної інфраструктури, стимулювання інвестицій, розвиток державно-приватного партнерства та гармонізація нормативно-правової бази спри-

яють підвищенню логістичного потенціалу регіонів. У цьому контексті логістика виступає інструментом реалізації регіональної економічної політики та забезпечення соціально-економічної стабільності [3].

Таким чином, розвиток логістичних систем є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності регіонів в умовах сучасних глобальних викликів. Ефективна логістика сприяє оптимізації ресурсів, зміцненню економічної безпеки, розвитку підприємництва та інтеграції регіонів у глобальні економічні процеси. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку практичних механізмів підвищення логістичної стійкості регіонів з урахуванням їх галузевої та інфраструктурної специфіки.

Джерела

1. *Крикавський Є. В.* Логістика: основи теорії : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2019. 312 с.
2. *Бауерсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж.* Логістика: інтегрований ланцюг постачання. Київ : Олімп-Бізнес, 2018. 640 с.
3. *Чухрай Н. І., Гірна О. Б.* Розвиток логістичних систем в умовах глобалізації. *Вісник Національного ун-ту "Львівська політехніка"*. 2020. № 5. С. 45–52.

К. А. ХОМЕНКО

здобувач,

Комунальний заклад вищої освіти "Кременчуцька гуманітарно-технологічна академія" Полтавської обласної ради

ПОБУДОВА ДОРОЖНЬОЇ КАРТИ РОЗВИТКУ ПРОДУКТУ

В умовах цифрової трансформації та високої турбулентності ринкового середовища особливої ваги набувають інструменти стратегічного планування, що забезпечують узгодженість цілей, ресурсів і часових горизонтів розвитку продукту. Одним із таких інструментів є roadmapping — визнаний worldwide метод стратегічного проєктування майбутнього, який активно використовується міжнародними компаніями, зокрема такими як Motorola та Corning. Водночас в українській практиці управління розвитком продуктів цей підхід застосовується недостатньо системно, що зумовлює потребу його методологічного осмислення та адаптації до сучасних умов цифрової економіки. Особливої актуальності набуває інтеграція roadmapping із концепціями Human Centered Design (HCD), Product-Market Fit (PMF) та data-driven підходами до прийняття рішень.

Сутність методу roadmapping полягає у формуванні візуалізованої моделі стратегічного розвитку, що відображає взаємозв'язок між ринковими тенден-

ціями, потребами споживачів, технологічними рішеннями та бізнес-цілями у часовій перспективі. Перевагами підходу є наочність стратегічних пріоритетів, координація міжфункціональної взаємодії та залучення стейкхолдерів. Водночас основним недоліком є оманлива простота графічної форми, яка приховує складний аналітичний і комунікаційний процес побудови карти [1].

У межах дослідження запропоновано інтегровану модель побудови дорожньої карти розвитку продукту, що включає такі етапи (таблиця):

1. **Аналіз ринку та середовища.** Використання методики 5W (What, Who, Why, Where, When), аналіз конкурентів, визначення ринкових ніш та цифрових трендів.
2. **Оцінка Product-Market Fit.** Визначення відповідності продукту потребам цільового сегмента через аналіз поведінкових даних та зворотного зв'язку.
3. **Формування стратегічного ядра.** Визначення North Star Metric, постановка OKRs і KPIs, узгодження довгострокових і короткострокових цілей.
4. **Пріоритизація функціоналу.** Застосування моделі RICE (Reach, Impact, Confidence, Effort) для обґрунтування черговості впровадження фіч.
5. **Розробка маркетингової стратегії.** Баланс між performance marketing (≈80 %) та creative marketing (≈20 %), використання SEO, email, affiliate та таргетованої реклами відповідно до етапів воронки (Awareness, Traffic, Engagement, Lead, Sales).
6. **Моніторинг і тестування.** Застосування A/B-тестування для перевірки гіпотез та оптимізації показників [2].

Інтегрована модкль побудови дорожньої карти

Критерій	Класичний технологічний roadmapping	Інтегрована модель
Логіка побудови	Лінійна, довгострокова	Циклічна, ітеративна
Основний фокус	Технології та ресурси	Споживач, дані, метрики
Роль аналітики	Обмежена стратегічним прогнозуванням	Data-driven управління
Гнучкість	Низька/середня	Висока (Agile-підхід)
Інструменти вимірювання	Стратегічні KPI	CTR, CVR, CPA, ROI, ROAS, North Star
Підхід до ризиків	Попереднє планування	Постійне тестування (A/B)

Отже, дорожня карта розвитку продукту є ефективним інструментом стратегічного управління за умови її інтеграції з цифровими аналітичними інструментами та методологією HCD.

Джерела

1. *Cooper R. G.* The Drivers of Success in New-Product Development. *Industrial Marketing Management*. 2022. Vol. 102. P. 201–217. DOI: https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.01.005

2. *Nambisan S., Wright M., Feldman M.* The Digital Transformation of Innovation and Entrepreneurship: Progress, Challenges and Key Themes. *Research Policy*. 2021. Vol. 50(1). DOI: https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104012

Науковий керівник: *Р. Г. Сніщенко, доктор економічних наук, професор*

Я. Р. ХОХЛОВА
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ПРАЦІВНИКА У ПІДТРИМЦІ ПРИЙОМНИХ СІМЕЙ

Розвиток сімейних форм виховання в Україні є пріоритетним напрямом державної політики у сфері захисту прав дитини. Саме сімейне середовище забезпечує умови для емоційної безпеки, соціалізації та повноцінного розвитку дитини, яка втратила батьківське піклування. Водночас прийомна сім'я функціонує в умовах підвищеної відповідальності, адже поєднує приватний простір сімейних відносин із публічними зобов'язаннями перед державою. У такій ситуації професійна підтримка соціального працівника виступає важливим чинником стабільності та ефективності прийомного виховання.

Нормативно-правове поле України закріплює пріоритет виховання дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування, у сімейному середовищі та визначає необхідність створення умов для їх соціального захисту [2]. Вказане зумовлює системну роль соціального працівника як фахівця, який координує взаємодію між дитиною, прийомною сім'єю та соціальними інституціями, забезпечуючи реалізацію найкращих інтересів дитини. Специфіка прийомної сім'ї як об'єкта соціальної роботи полягає в наявності численних викликів, пов'язаних із попереднім досвідом дитини. Більшість дітей мають досвід психологічних травм, втрат, занедбаності або інституційного догляду, що може проявлятися у труднощах формування прив'язаності, поведінкових проблемах та емоційній нестабільності. У зв'язку з цим підтримка прийомної сім'ї не може обмежуватися епізодичними заходами, а потребує комплексного й безперервного соціального супроводу.

Сучасний підхід до соціального супроводу ґрунтується на кейс-менеджменті та передбачає послідовні етапи оцінювання, планування, реалізації втручань і моніторингу результатів [1]. На першому етапі соціальний працівник здійснює оцінку потреб дитини та сім'ї, аналізуючи психологічний стан дитини, її освітні й медичні потреби, а також ресурси та виховний потенціал прийомних батьків.

На основі оцінки формується індивідуальний план соціального супроводу, який визначає цілі, заходи та відповідальних осіб. Соціальний працівник у

цьому процесі виконує координаційну функцію, забезпечуючи взаємодію між закладами освіти, охорони здоров'я, психологічними службами та органами у справах дітей.

Важливим напрямом діяльності соціального працівника є психосоціальна підтримка прийомних батьків. Виховання дитини з травматичним досвідом часто супроводжується емоційним виснаженням, сумнівами у власних можливостях та сімейними конфліктами. Соціальний працівник допомагає батькам краще розуміти поведінку дитини, розвивати навички позитивного батьківства, своєчасно розпізнавати кризові ситуації та звертатися по фахову допомогу. Практична реалізація цього напряму включає консультування, сімейні зустрічі та залучення спеціалізованих фахівців.

Окреме місце у професійній діяльності соціального працівника займає захист прав дитини. Дитина, яка виховується у прийомній сім'ї, має право на безпеку, освіту, охорону здоров'я, повагу до гідності та врахування її найкращих інтересів. Соціальний працівник забезпечує доступ до відповідних послуг і координує рішення різних інституцій з метою недопущення порушення цих прав [2].

Значущою складовою супроводу є профілактика криз і запобігання розриву влаштування. Адаптаційні труднощі є закономірними на різних етапах розвитку прийомної сім'ї, особливо в підлітковому віці дитини. Регулярний моніторинг, раннє виявлення ознак напруження та своєчасне втручання дозволяють зменшити ризик дестабілізації сімейної системи. У цьому контексті важливим є застосування травмоорієнтованого підходу, який дає змогу враховувати попередній досвід дитини та будувати взаємодію на засадах емпатії й послідовності.

Результативність підтримки прийомних сімей значною мірою залежить від ефективної міжвідомчої взаємодії. Потреби дитини та сім'ї охоплюють різні сфери, тому соціальний працівник виступає координатором, який узгоджує дії установ і сприяє забезпеченню якості соціальних послуг.

Отже, роль соціального працівника у підтримці прийомних сімей є комплексною та багатовимірною. Вона охоплює оцінювання потреб, планування й координацію супроводу, психосоціальну підтримку прийомних батьків, захист прав дитини та профілактику криз. Такий підхід спрямований на створення стабільного та безпечного сімейного середовища, що є ключовою умовою успішного розвитку дитини та реалізації державної політики сімейного виховання.

Джерела

1. *Звєрєва І. Д.* Соціальна робота з сім'ями, дітьми та молоддю : навч.-метод. посіб. Київ, 2013. 216 с.
2. Про забезпечення організаційно-правових умов соціального захисту дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування : Закон України від 13 січ. 2005 р. № 2342-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2005. № 6. Ст. 147.

Науковий керівник: *П. І. Сокуренко, кандидат економічних наук, доцент*

І. В. ЧУБ
Міжрегіональна Академія управління персоналом

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

Публічне управління є ефективним інструментом, оскільки воно завдяки підтримці суспільства та його об'єднанню навколо єдиної мети досягає значно кращих результатів в управлінській діяльності. Саме ця єдність і якість управління створює необхідну базу для зміцнення національної стійкості, оскільки мобілізоване суспільство та довіра державних інституцій є основним для протистояння внутрішнім та зовнішнім загрозам та викликам.

Система державного управління використовує публічне управління національною безпекою як інструмент для гарантування того, що держава завжди зможе ефективно реагувати на будь-які загрози, підтримуючи незалежність, цілісність території та внутрішній порядок. Потреба у швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища є прямою вимогою національної стійкості. Це підкреслює, що безпека не є статичною, а є динамічним процесом, який постійно реагує на гібридні загрози, технологічні зміни та глобальні кризи. Безпекове публічне управління виходить за рамки звичайного адміністрування; воно діє як фундаментальна інституційна основа (інфраструктура), необхідна для побудови та збереження стійкості держави у кризових умовах.

Таким чином, публічне управління у сфері національної безпеки є інтегрованою інституційною інфраструктурою, а не просто системою впливів. Воно функціонує як стратегічний інструмент державного управління, який, завдяки міжгалузевій координації, швидкій адаптації та стратегічному передбаченню, формує та підтримує національну стійкість держави.

На підставі аналізу можемо сформувати підхід до публічного управління у сфері забезпечення національної стійкості як інтегративна, багаторівнева та динамічна система діяльності органів публічної влади, представників приватного сектору та інститутів громадянського суспільства, спрямована на мінімізацію та ефективне подолання викликів та загроз, а також на здатність держави та суспільства швидко відновлюватися й адаптуватися, гарантуючи безперервність життєво важливих функцій та збереження національних інтересів. Цей підхід забезпечує системний та комплексний погляд на стійкість, перетворюючи її з вузького безпекового питання на фундаментальну якість сучасного державного управління.

Ключовим аспектом сучасного публічного управління стійкості є його багаторівневий та партнерський характер, що вимагає залучення не лише державних органів, а й приватного сектору та інститутів громадянського суспільства.

Таким чином, національна стійкість є не статичним станом безпеки, а динамічним результатом безправного управлінського процесу, спрямованого на превенцію, оперативне протистояння та швидке відновлення від будь-яких системних викликів і загроз.

Національна стійкість є стратегічною метою, оскільки: по-перше, комплексність вимагає управління, адже лише ефективне та скоординоване публічне управління може забезпечити "здатність нації" до комплексного протистояння; по-друге, підтримка життєздатності, що вимагає інституційної спроможності та кризового управління, які є прямими функціями публічного управління; по-третє, стійкість як результат → діяльність публічного управління (ухвалення рішень, комунікації, координація) є інструментом (засобом), а національна стійкість є очікуваним результатом (метою) у боротьбі з загрозами.

Публічне управління постає як ключовий інструмент реалізації національної стійкості, а його ефективність напряму залежить від якості системних засад та теоретичних підходів, закладених у його структуру. Розбудова системи публічного управління, орієнтованої на забезпечення національної стійкості, вимагає інтеграції таких елементів, як гнучкість, проактивне управління ризиками та міжсекторальна координація.

Саме тому важливо проаналізувати теоретичні засади публічного управління як інструменту стійкості, приділяючи увагу ключових підходам до формування його принципів. Це надасть можливість закласти методологічну базу для подальшої оцінки та модернізації державних інституцій, забезпечуючи їхню здатність ефективно функціонувати в умовах постійної невизначеності.

Основними принципами для розбудови системи публічного управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади, як наголошують В. Борисенко та Ю. Борисенко, можуть стати три принципи, на яких більше двадцяти років ґрунтується Національна система менеджменту надзвичайних ситуацій США:

1. Гнучкості, що обумовлює змогу адаптувати систему управління будь-якої надзвичайної кризи, ситуації або шоку. Гнучкість уможливлює системі бути великомасштабованою і, тому, застосовною до наднормативних ситуацій, що істотно контрастують за ступенем небезпеки, демографічними, організаційними, кліматичними й культурними особливостями, також геопросторовим положенням.

2. Стандартизація є ключовою умовою для забезпечення ефективної взаємодії та координації між різними організаціями та рівнями управління у процесі реагування на кризові ситуації. Сформовані можуть бути стандартні організаційні структури, які удосконалюють інтеграцію і взаємодію між юрисдикціями/організаціями. Також стандартизація обумовлює узгодження термінологічного апарату відносно забезпечення дієвої комунікації, поширення усталених практик для того, аби надати змогу ефективно взаємодіяти та сприяти згуртованості між різними залученими організаціями.

3. Єдність зусиль являє собою координацію діяльності поміж різними організаціями відносно досягнення спільних цілей, що надає змогу організа-

ціям з визначеною сферою юрисдикції піддержувати одна одну, зберігаючи разом з тим власні повноваження.

У Концепції забезпечення національної системи стійкості зазначено, що в її основу мають бути покладені наступні принципи:

• комплексність → завбачає здійснення комплексу заходів відносно будь-яких загроз/кризових ситуацій на всіх етапах циклу забезпечення національної стійкості;

• широка взаємодія → прогнозує, що всі суб'єкти забезпечення національної стійкості на постійні основі діляться потрібною інформацією, багатоформатно контактують між собою, разом виконують окреслені завдання у рамках своєї відповідальності;

• передбачуваність → вказує на вчасне розпізнання загроз, виявлення вразливостей, а також оцінювання ризиків;

• надійність → прогнозує, що система повноцінно функціонує та спроможна долати у роботі збої, що з'являються під впливом загроз та кризових ситуацій, всі суб'єкти забезпечення національної стійкості мають достатні ресурси, спроможності задля реагування на загрози;

• обізнаність → завбачає, що всі суб'єкти забезпечення національної стійкості мають необхідні знання та практичні навички з приводу реагування на загрози/кризові ситуації на будь-якій фазі;

• готовність → передбачає розроблені плани дій відносно спільного реагування на будь-які загрози, ґрунтовний рівень теоретичної/практичної підготовки всіх суб'єктів забезпечення національної стійкості до реагування на кризові ситуації/загрози на усіх фазах циклу забезпечення національної стійкості;

• мобільність → прогнозує спроможність оперативного залучення головних та резервних сил, ресурсів, засобів, а також консолідації задля розв'язанні завдань в умовах появи загрози/настання кризової ситуації;

• адаптивність → зумовлює спроможність системи пристосовуватися до кризових умов та нових обставин, що з'явилися під впливом загрози чи кризової ситуації, гарантувати виживання, еволюцію, змогу трансформувати негативні результати в позитивні, запроваджувати новаторські підходи;

• наявність резервів → завбачає присутність додаткових спроможностей у системі, що можуть задіяні бути через вихід з ладу ключових, а також резервних стратегій (планів) розвитку;

• безперервність → прогнозує, що за умов настання кризової ситуації, появи загрози, система функціонує без значної втрати функціональності, всі суб'єкти забезпечення національної стійкості спроможні виконувати ключові функції;

• субсидіарність → зумовлює розподіл повноважень та відповідальності, за якого основні рішення стосовно реагування на загрози/кризові ситуації прийнюються на найнижчому можливому рівні з координацією на вищому доцільному рівні.

Науковий керівник: *А. В. Дакал,*
д-р наук з держ. упр., доц.

З. Р. ШАПОВАЛ
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ЕКСПОРТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Євроінтеграційні процеси, що активізувалися для України в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій, суттєво змінюють зовнішньоекономічне середовище функціонування підприємств. Розширення доступу до ринків Європейського Союзу відкриває нові можливості для збуту продукції, диверсифікації доходів та зменшення залежності від внутрішнього попиту. Водночас вихід на європейський ринок супроводжується зростанням конкуренції та підвищенням вимог до якості продукції, організації бізнес-процесів і фінансової стійкості, що актуалізує потребу у формуванні ефективної експортної стратегії підприємств. Експортна стратегія в умовах євроінтеграції перестає бути допоміжним елементом діяльності та набуває стратегічного значення. Вона передбачає системний підхід до вибору цільових ринків, адаптації продукції до стандартів ЄС та формування стабільних каналів збуту. У короткостроковому періоді реалізація такої стратегії пов'язана зі зростанням витрат, зумовлених необхідністю сертифікації продукції, зміни пакування, удосконалення логістики та юридичного супроводу експортних операцій. Проте у середньостроковій перспективі експортна орієнтація дозволяє підприємствам забезпечити більш стійкі джерела доходів та знизити ризики, пов'язані з коливаннями внутрішнього ринку [1].

Формування експортної стратегії потребує перегляду виробничих та управлінських процесів з урахуванням вимог європейського споживача. Підприємства змушені інвестувати у підвищення якості продукції, впровадження систем управління якістю та дотримання екологічних і соціальних стандартів. Це сприяє зростанню собівартості на початковому етапі, однак водночас підвищує додану вартість продукції та конкурентоспроможність підприємств на зовнішніх ринках. Таким чином, експортна стратегія виступає інструментом структурної модернізації бізнесу.

Важливу роль у реалізації експортної стратегії відіграє фінансове планування та управління ризиками. Експортна діяльність пов'язана з валютними коливаннями, змінами митного та податкового регулювання, а також ризиками неплатежів. За даними Національного банку України, підприємства, що здійснюють експорт до країн ЄС, загалом демонструють вищий рівень фінансової дисципліни та більш зважений підхід до управління ризиками, що позитивно впливає на їхню стійкість у кризових умовах [2].

Поряд із фінансовими аспектами, експортна стратегія в умовах євроінтеграції потребує розвитку маркетингових та організаційних компетенцій.

Підприємства мають адаптувати комунікації до особливостей європейських ринків, враховувати культурні та споживчі відмінності, а також вибудовувати довгострокові партнерські відносини з іноземними контрагентами. Це вимагає інвестицій у людський капітал та формування нових управлінських підходів, що, у свою чергу, підвищує загальний рівень управлінської зрілості бізнесу.

Для малого та середнього бізнесу реалізація експортної стратегії часто ускладнюється обмеженим доступом до фінансових ресурсів і нестачею досвіду роботи на зовнішніх ринках. У цьому контексті особливого значення набувають державні та міжнародні програми підтримки експорту, спрямовані на інформаційне, консультаційне та фінансове забезпечення підприємств. Такі інструменти сприяють зниженню бар'єрів виходу на ринок ЄС та прискорюють інтеграцію українського бізнесу у європейський економічний простір [3].

На макроекономічному рівні розвиток експортних стратегій підприємств у контексті євроінтеграції сприяє зростанню валютних надходжень, диверсифікації структури експорту та підвищенню стійкості національної економіки. Водночас нерівномірність експортних можливостей підприємств різних галузей формує потребу у цілеспрямованій політиці підтримки експортно орієнтованого бізнесу.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що експортна стратегія підприємств в умовах євроінтеграції є комплексним інструментом адаптації до нових економічних реалій. Її реалізація супроводжується короткостроковим зростанням витрат, однак забезпечує довгострокові вигоди у вигляді розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості. В умовах сучасних трансформацій ефективна експортна стратегія стає ключовим чинником сталого розвитку підприємств та інтеграції України до європейського економічного простору.

Джерела

1. Міністерство економіки України. Євроінтеграція та розвиток експорту українських підприємств. URL: https://me.gov.ua.
2. Національний банк України. *Ділові очікування підприємств України*. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/dilovi-ochikuvannya-pidpriyemstv.
3. *Олешко, А. А., Терещенко, А. В.* Зовнішньоекономічна діяльність малих і середніх підприємств в умовах сучасних викликів. *Наукові перспективи*. 2024, № 10(52). С. 648–659.

Науковий керівник: *В. В. Татарінов, кандидат економічних наук, доцент*

А. С. ШАРЛАЙ
магістрант,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

В. Г. ГНОЄВИЙ
канд. екон. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ВІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасній економічній парадигмі персонал трансформувався з пасивного фактора виробництва в ключовий стратегічний актив. Традиційний підхід, де відбір вважався суто технічним завданням заповнення вакансії, остаточно поступився концепції Talent Management, тобто, від "управління кадрами" до "управління талантами" [1].

З економічного погляду, кожен новий працівник — це інвестиційний проєкт. Період відбору та адаптації — це фаза від'ємного грошового потоку для підприємства. Завданням менеджменту є скорочення періоду окупності цієї інвестиції. Успішний відбір мінімізує ризики невідповідності кваліфікації, а якісна адаптація прискорює момент, коли додана вартість, створювана працівником, перевищує витрати на його утримання (заробітну плату, податки, робоче місце). Це, у свою чергу, передбачає підхід до відбору персоналу як багатокритеріальної системи оцінки. Для забезпечення високої прогностичної валідності (точності передбачення успіху кандидата) необхідно використовувати синтез таких методів як [2]:

- компетентнісний підхід — передбачає розробку профілю посади, що базується на матриці компетенцій, яка включає не лише професійні знання (Hard Skills), а й поведінкові індикатори (Soft Skills — адаптивність, емоційний інтелект, критичне мислення та ін.);
- секвентальна модель інтерв'ю — передбачає перехід від суб'єктивного спілкування до структурованих методик;
- використання психометричного тестування у якості інструменту, який дозволяє оцінити когнітивні здібності та потенціал до лідерства, що неможливо виявити під час звичайної бесіди.

Адаптація — це не просто ознайомлення з офісом, а складний процес соціалізації. Науково обґрунтована модель адаптації має включати чотири рівні:

1) ознайомлення з базовими правилами, політикою безпеки, юридичними аспектами праці;

2) чітке розуміння посадових обов'язків, очікувань керівництва та KPI на випробувальний термін;

3) прийняття місії, цінностей, формальних та неформальних норм підприємства;

4) встановлення міжособистісних контактів, формування почуття приналежності до команди.

Помилка при відборі веде до прямих та опосередкованих збитків. Прямі включають витрати на рекламу вакансії, час рекрутерів та лінійних менеджерів, вартість навчання та вихідну допомогу. Опосередковані включають втрачену вигоду через недоотриманий прибуток, зниження морального духу команди через високу плинність, ризики репутаційних втрат перед клієнтами через низьку якість роботи новачка.

Ключовими показниками (KPI) для моніторингу ефективності відбору виступають [3]:

- тривалість пошуку фахівця (впливає на завантаження команди);
- відсоток працівників, які залишилися в компанії після першого року роботи (головний маркер якості відбору та адаптації);
- показник плинності на випробувальному терміні.

Сучасне підприємство повинно активно здійснювати автоматизацію HR-процесів. Зокрема, впровадження системи відстеження заявників дозволяє акумулювати базу талантів, а використання алгоритмів штучного інтелекту для аналізу Big Data допомагає прогнозувати, які саме кандидати будуть найбільш успішними в конкретній корпоративній культурі. Цифрова адаптація за допомогою чат-ботів забезпечує підтримку новачка 24/7, знімаючи рутинне навантаження з HR-департаменту та дозволяючи зосередитися на людському аспекті взаємодії.

Таким чином, інтеграція процесів відбору та адаптації в єдину стратегічну систему є необхідною умовою сталого розвитку підприємства. Ефективний відбір гарантує приплив "правильних" людей, а системна адаптація забезпечує їхнє утримання та швидкий вихід на максимальну продуктивність. В умовах глобальної конкуренції за інтелектуальний ресурс перемагають ті компанії, які розглядають систему найму не як допоміжну службу, а як потужний важіль підвищення капіталізації бізнесу.

Джерела

1. *Бербенець О. В.* Світові тенденції розвитку управлінського консалтингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 38–43.
2. *Граждан О. Б.* Оцінка ефективності роботи HR-служби. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КНЕУ, 2020. С. 51–54.
3. *Остапчук Т., Бірюченко С., Орлова К., Сотник А.* Методологія оцінювання в HR-менеджменті. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3(82). С. 134–144.

Д. В. ШЕВЧЕНКО
здобувачка,
Відокремлений структурний підрозділ "Фаховий коледж
Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського"

АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ В СИСТЕМІ ЦІННОСТЕЙ СТУДЕНТІВ-ПРАВНИКІВ

У процесі інтеграції України до європейського освітнього простору та впровадження європейських підходів і цінностей у сферу освіти важливим кроком стало нормативне закріплення принципів академічної доброчесності для всіх учасників освітнього процесу. Закон України "Про освіту" визначає академічну доброчесність як сукупність етичних засад і встановлених законом правил, яких мають дотримуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та здійснення наукової (творчої) діяльності задля забезпечення довіри до результатів навчання і наукових (творчих) здобутків [1].

Дотримання цих принципів передбачає самостійне виконання навчальних завдань, завдань поточного та підсумкового контролю; обов'язкове посилання на джерела у разі використання чужих ідей, положень чи результатів досліджень; повагу до законодавства у сфері авторського права і суміжних прав; надання достовірної інформації щодо результатів власної навчальної, наукової чи творчої діяльності, застосованих методик і використаних джерел [1].

Виконання зазначених вимог є обов'язковим для всіх здобувачів і закладів фахової передвищої та вищої освіти. Реальне впровадження норм законодавства у сфері запобігання академічній недоброчесності сприяє підвищенню конкурентоспроможності української освіти, зміцненню довіри з боку міжнародних партнерів і громадян, а також підвищує цінність отриманих результатів навчання, оскільки вони є наслідком особистих інтелектуальних, творчих і наукових зусиль здобувачів.

Закріплені на законодавчому рівні принципи академічної доброчесності формують державну політику, спрямовану на забезпечення високих стандартів вищої освіти, посилення суспільної довіри до національної освітньої системи та міжнародне визнання українських дипломів. Академічна доброчесність має особливе значення для формування ціннісних орієнтирів майбутніх правників. Студенти-юристи в перспективі обійматимуть посади суддів, прокурорів, адвокатів, юрисконсультів, викладачів юридичних дисциплін, тому виховання у них стійкої системи моральних цінностей під час навчання є одним із ключових завдань закладів фахової передвищої та вищої освіти.

Сьогодні доброчесність є одним із визначальних критеріїв для зайняття посад судді чи державного службовця. Вона передбачає відповідність моральних якостей особи її поведінці, здатність і готовність діяти відповідно

до правових та етичних обмежень. Саме тому поряд із набуттям професійних компетентностей у процесі навчання повинна формуватися система цінностей і моральних орієнтирів здобувача освіти. Академічна доброчесність відіграє у цьому процесі фундаментальну роль, адже звичка діяти чесно та відповідально в освітньому середовищі формує установку на правомірну та моральну поведінку і в інших сферах суспільного життя. Формуючи у здобувачів прагнення працювати за фахом у межах закону, керуючись суспільною мораллю та власними переконаннями, заклад освіти сприяє становленню внутрішнього принципу: "чинити правильно навіть тоді, коли цього ніхто не контролює".

З метою оцінювання ефективності впровадження принципів академічної доброчесності доцільно проводити опитування та анкетування здобувачів освіти. Важливою практикою є також організація вебінарів, семінарів та інформаційно-просвітницьких заходів, присвячених питанням дотримання академічної доброчесності, запобігання корупції та ознайомлення з актуальними змінами законодавства у цій сфері. Такі заходи дають змогу визначити рівень толерантності до проявів академічної нечесності серед студентів і напрацювати механізми її зниження.

Проблематика дотримання принципів академічної доброчесності залишається актуальною як для українського суспільства загалом, так і для академічної спільноти зокрема. У підготовці майбутніх юристів вона набуває особливого значення, оскільки юридична професія передбачає безумовне дотримання законодавства, орієнтацію на моральні цінності та наявність стійких етичних переконань. Формування таких якостей можливе через залучення студентів їх до просвітницьких заходів, аналізу вимог законодавства, моделювання конфліктних ситуацій та пошуку правомірних і доброчесних способів їх вирішення. Важливим напрямом роботи є також популяризація академічної доброчесності як однієї з базових професійних цінностей майбутнього правника.

Джерела

1. Закон України "Про освіту" від 05.09.2017 р. *Відомості Верховної Ради України*. № 2145-VIII. URL: https://www.theauditoronline.com/competence-vs-qualification-personnel-certification-programs/

Науковий керівник: *А. С. Сергієнко, доктор філософії з професійної освіти*

С. А. ШЕЛУДЬКО
канд. екон. наук, доцент, докторант кафедри публічних фінансів,
Державний податковий університет

ЕКЗИСТЕНЦІАЛІЗМ ЯК МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА МАКРОФІНАНСОВИХ СТУДІЙ

Традиційна парадигма циклічності фінансово-економічних процесів, попри її значення для пояснення ендогенних криз, є обмеженою щодо інтерпретації сучасних системних потрясінь, дедалі частіше зумовлених екзогенними чинниками. Такі шоки виникають поза логікою накопичення внутрішніх дисбалансів і потребують розширення аналітичної рамки. Найбільш масштабні та руйнівні неекономічні тригери доцільно виокремлювати в групу екзистенційних потрясінь. Їхня специфіка полягає у виході за межі класичної соціально-економічної парадигми та впливі на фундаментальні засади суспільного буття, що зумовлює трансформацію поведінкових моделей і параметрів фінансової безпеки. Це обґрунтовує інтеграцію підходів поведінкових наук у макрофінансові дослідження, зокрема щодо фінансової безпеки.

Варто зазначити, що таке термінологічне та фундаментальне перенесення природничої категорії загалом відповідає тенденціям сучасної економічної науки, прикладом чого є дифузія дотепер медичних термінів "резильєнтність" (соціальна адаптація особистості попри загрози) та "комплаєнс" (дотримання лікувального режиму та рекомендацій лікаря) в управлінські, правові та фінансові дослідження.

Концепція екзистенціалізму зародилася в сер. XIX ст. як філософський напрям, а після Другої Світової війни була запозичена психологічною наукою та покладена в основу клінічної психіатрії депресивних і посттравматичних станів, викликаних не лише фізіологічними причинами, а й внаслідок соціальної ізоляції, тяжких переживань та втрати ціннісних орієнтирів. Сам термін має латинське походження від лат. *existentialis* — "існуючий" та вперше був використаний німецьким філософом Мартином Гайдеггером у своїй ключовій праці "Буття та час" (1927) для опису фундаментальних структур людського буття. Таким чином було сформовано основну екзистенційну лексику, яка використовується й нині, проте засади філософії екзистенціалізму були сформовані набагато раніше за Гайдеггера. Засновником цього напряму вважається датський мислитель Серен К'єркегор, який у трактаті "Страх і тремтіння" (1843) виклав ідею того, що сам факт існування людини нерозривно сполучений з внутрішньою загрозою втрати сенсу буття. Доказом об'єктивності такого остраху філософ вважав бурхливий науково-технічний розвиток, який перетворив людей на об'єкти, не приділяючи належної уваги самоцінності кожної окремої особистості [3, с. 46].

На етапі становлення філософія екзистенціалізму не була єдиною школою, а радше індивідуальними позиціями, що могли суттєво відрізнятися в

аксіоматиці та аргументації, проте мали спільний фокус на антропологічних та етичних проблемах буття: чим є людина, яким є взаємозв'язок між людиною та світом, що є сенсом життя, чим визначається людська доля. На основі філософії екзистенціалізму інший відомий німецький філософ XX ст. Карл Ясперс побудував місток до прикладного застосування ідей Гайдеггера в клінічній роботі через концепцію граничних станів (нім. *Grenzsituationen*) — обставин, за яких людина стикається з найбільшими загрозами: смертю, стражданнями, провиною, боротьбою [4, с. 132]. Загалом екзистенціальна психологія та психіатрія зосереджена на глибинних конфліктах і тривогах, викликаних смертю, свободою, відповідальністю, ізоляцією та пошуком сенсу життя [1, с. 9–10; 2, с. 73].

Оскільки основою екзистенціалізму, за висловом Жана-Поля Сартра, є первинність буття перед сутністю [4, с. 128], реальність та невідворотність екзистенційних загроз обумовлює неперехідну актуальність та практичну цінність цього напряму філософської та психологічної думки. Подібні явища зачіпають не лише матеріальні умови існування, а й базові антропологічні структури — ідентичність, цінності, відчуття смислу та власної присутності у світі.

Під впливом екзистенційних потрясінь — через їхню непередбачуваність, тиск на публічні фінанси, втручання в операційну рутину, хаос ринкових очікувань та індикаторів, — раптово, неконтрольовано та безповоротно трансформуються патерни фінансової поведінки кожного учасника фінансової сфери, внаслідок чого звичні ринкові та регуляторні механізми втрачають ефективність або стають непередбачуваними. Отже, актуальність поширення методологічних засад екзистенціалізму на макрофінансові дослідження пояснюється необхідністю врахування антропологічних і аксіологічних детермінант економічної поведінки в умовах масштабних неекономічних потрясінь.

Джерела

1. *Butėnaitė, J., Sondaitė, J., Mockus, A.* Components of Existential Crisis: a Theoretical Analysis. *International Journal of Psychology*: *Biopsychosocial Approach*. 2016. No. 18. P. 9–27.
2. *Schnipke, B., Mackay, M.* Existential Issues in Psychotherapy. *Innovations in Clinical Neuroscience*. 2023. Vol. 20. No. 1–3. P. 72–75.
3. *Zieske, C.* A Brief History and Overview of Existential-Phenomenological Psychology. *American Journal of Undergraduate Research*. 2020. Vol. 17. No. 2. P. 45–58.
4. *Мандрищук Л.* Критика екзистенціалізму Карлом Ясперсом. Філософія екзистенції та екзистенціалізм. *Філософська думка*. 2023. № 4. С. 125–137.

І. О. ШКАФЕНКО
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Сумський національний аграрний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Сучасне економічне середовище відзначається підвищеною нестабільністю, загостренням конкурентної боротьби, нестійкістю споживчого попиту, інфляційним тиском, перебоями в логістичних процесах і зменшенням купівельної спроможності населення. За таких обставин збутова політика набуває стратегічного значення, виступаючи одним із провідних механізмів забезпечення безперервності діяльності підприємства, збереження обсягів продажу та зміцнення його конкурентних позицій на ринку [1].

Збутова політика підприємства виступає важливою складовою його маркетингової стратегії та охоплює сукупність управлінських рішень і заходів, спрямованих на ефективну організацію процесу реалізації продукції. Вона включає формування та управління каналами розподілу, розроблення цінових підходів, налагодження співпраці з посередниками, застосування інструментів стимулювання збуту, забезпечення логістики та надання післяпродажного сервісу. У сучасному ринковому середовищі ключового значення набувають такі засади, як гнучкість, здатність до швидкої адаптації та орієнтація на потреби споживачів [3].

Нестабільне ринкове середовище суттєво впливає на організацію збутової діяльності. Коливання попиту, зміна споживчих переваг, підвищення логістичних витрат, обмеження доступу до окремих ринків і зростання фінансових ризиків контрагентів змушують підприємства переглядати традиційні підходи до реалізації продукції. В умовах нестабільності особливо важливою стає диверсифікація каналів збуту, що передбачає поєднання прямих і непрямих способів реалізації, розвиток електронної комерції, співпрацю з маркетплейсами та регіональними дистриб'юторами. Це дозволяє зменшити залежність від окремих партнерів і забезпечити більш стійке функціонування фірми.

Важливим напрямом удосконалення збутової політики є цифровізація процесів управління продажами. Використання сучасних CRM-систем, автоматизація обробки замовлень, аналітика продажів і електронний документообіг підвищують оперативність прийняття управлінських рішень, сприяють покращенню контролю за виконанням договірних зобов'язань та оптимізації витрат. Цифрові інструменти дозволяють більш точно прогнозувати попит, сегментувати клієнтів і формувати персоналізовані пропозиції.

Не менш важливим є впровадження гнучкої цінової політики, що передбачає використання диференційованого ціноутворення, систем знижок,

бонусних програм і програм лояльності. Такий підхід сприяє збереженню клієнтської бази та підтриманню попиту навіть за умов зниження купівельної спроможності. Поряд із цим необхідно здійснювати оптимізацію логістичних процесів шляхом раціоналізації маршрутів постачання, скорочення складських запасів і використання аутсорсингових логістичних послуг.

Удосконалення збутової політики також передбачає активне управління ризиками. Доцільним є впровадження системи оцінки фінансової надійності контрагентів, страхування комерційних ризиків, формування резервних каналів реалізації продукції. Особливу роль відіграє розвиток довгострокових партнерських відносин із клієнтами, що забезпечує стабільність продажів і формує позитивну ділову репутацію підприємства.

Реалізація запропонованих заходів потребує комплексного підходу та узгодженості зі стратегічними цілями підприємства. Збутова політика має бути інтегрована з виробничою, фінансовою та маркетинговою стратегіями, що забезпечить синергетичний ефект та підвищить загальну ефективність діяльності. Підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення системи мотивації та постійний моніторинг результативності збутової діяльності є важливими передумовами успішної реалізації змін [2].

Отже, удосконалення збутової політики в умовах нестабільного ринкового середовища є необхідною умовою забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Гнучкість, диверсифікація каналів збуту, цифровізація процесів, оптимізація логістики та ефективне управління ризиками формують основу довгострокового розвитку підприємства навіть за умов високої невизначеності.

Джерела

1. *Амеліна І., Дмитренко О.* Теоретичні основи менеджменту збуту продукції підприємства. *Економіка і регіон / Economics and Region*. 2021. 4(83), С. 38–44. URL: https://doi.org/10.26906/EiR.2021.4(83).2523
2. *Dashutina Liudmyla*. Methodological aspects of development and analysis of the innovation strategy of enterprise development in the context of international integration processes. Development of management in the conditions of international integration processes [collective monograph] Edited by N. V. Stoyanets. Warsaw: RS Global Sp. z O. O., 2024. 265 p. DOI: https://monographs.rsglobal.pl/index.php/rsgl/catalog/view/68/71/673-1
3. *Porter M.* How competitive forces shape strategy : веб-сайт. URL: https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy

Науковий керівник: *Л.О. Дашутіна, кандидат економічних наук, доцент*

Д. Г. ШКВАРУК
викладач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Вінницький навчально-науковий інститут економіки ЗУНУ

Л. Г. ДОНЧАК
канд. екон. наук, доцент кафедри економіки, обліку та оподаткування,
Вінницький навчально-науковий інститут економіки ЗУНУ

РОЛЬ МІЖНАРОДНОЇ ФІНАНСОВОЇ ДОПОМОГИ У ВІДНОВЛЕННІ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується глибокими структурними дисбалансами, спричиненими поєднанням воєнних ризиків, глобальної економічної нестабільності, трансформації логістичних ланцюгів та енергетичних викликів. Найбільш уразливими до зазначених факторів виявилися регіональні соціально-економічні системи, які зазнали значних втрат виробничого потенціалу, інфраструктурних руйнувань та скорочення інвестиційної активності. В умовах обмежених внутрішніх фінансових ресурсів та зростання бюджетного навантаження особливої актуальності набуває питання залучення міжнародної фінансової допомоги як важливого інструменту підтримки процесів відновлення. Її роль виходить за межі тимчасового компенсаторного механізму та трансформується у стратегічний фактор модернізації регіональної економіки, формування інституційної спроможності та забезпечення довгострокової фінансової стійкості.

Аналіз сучасних досліджень свідчить, що міжнародна фінансова допомога є важливим чинником макроекономічної стабілізації та відновлення економіки України в умовах війни. Возняк Г. В. та Сороковий Д. О. зазначають, що регіональне зростання відбувається під впливом безпекових ризиків, посилення міжрегіональної диференціації, втрати транзитного потенціалу та міграційної кризи [1]. У цих умовах міжнародна підтримка виступає інструментом інфраструктурної модернізації та структурної трансформації економіки. Панченко В. А. розглядає міжнародну фінансову допомогу як базовий механізм покриття бюджетного дефіциту, фінансування соціальних видатків і підтримки критичної інфраструктури, наголошуючи на домінуванні грантових ресурсів та необхідності їх спрямування на модернізацію економіки й розвиток інноваційних секторів [2].

За офіційними даними Міністерства фінансів України, у 2024 році обсяг зовнішнього фінансування, залученого до державного бюджету, становив близько 41,7 млрд дол. США, з яких приблизно 12,6 млрд дол. (близько 30 %) припадало на грантові ресурси, а решта — на пільгові кредитні інструменти міжнародних партнерів. Така структура фінансування дозволила повною мірою забезпечити соціально-гуманітарні видатки та підтримати макрофі-

нансову стабільність держави, що створює базові умови для функціонування регіональних соціально-економічних систем. У 2023 році обсяг зовнішнього бюджетного фінансування сягнув 42,6 млрд дол. США, з яких близько 27 % становили гранти. Вагому роль у формуванні ресурсної бази державного бюджету відігравали Європейський Союз, країни-донори розвитку та міжнародні фінансові організації, зокрема через довгострокові багаторічні механізми підтримки, такі як програма Ukraine Facility, що передбачає значні прямі бюджетні трансфери та фінансування структурних реформ. Загалом за період з 24 лютого 2022 року по 31 серпня 2024 року обсяг прямої бюджетної підтримки України від міжнародних партнерів становив близько 98,1 млрд дол. США [3]. У регіональному вимірі ці ресурси виконують стабілізаційну та відновлювальну функції, забезпечуючи фінансування соціальних програм, підтримку критичної інфраструктури та формування передумов для поступового відновлення економічної активності територій.

Водночас ефективність використання міжнародної фінансової допомоги значною мірою залежить від рівня інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, наявності підготовлених проєктів, прозорості процедур відбору та моніторингу реалізації програм. Недостатня координація між донорами та національними і регіональними стратегіями розвитку може призводити до фрагментації ресурсів і зниження довгострокового ефекту від їх використання. У цьому контексті стратегічними орієнтирами підвищення результативності міжнародної фінансової допомоги для регіонального розвитку доцільно визначити: формування єдиного портфеля пріоритетних проєктів відновлення; запровадження системи багаторівневого врядування з чітким розподілом повноважень; інтеграцію програм міжнародної підтримки з регіональними стратегіями розвитку; посилення прозорості та підзвітності використання коштів.

Таким чином, міжнародна фінансова допомога у сучасних умовах виступає не лише інструментом подолання поточних дисбалансів, а й важливим фактором структурної модернізації регіональної економіки. Її трансформаційний потенціал реалізується за умови стратегічної узгодженості, інституційної спроможності та орієнтації на довгострокові соціально-економічні результати.

Джерела

1. *Возняк Г. В., Сороковий Д. О.* Виклики та орієнтири відновлення економічного зростання регіонів України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-26
2. *Панченко В. А.* Роль міжнародної фінансової допомоги у відбудові економіки України в умовах війни. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 2 (108). С. 139–143.
3. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: https://mof.gov.ua

Г. О. ШКЛЯЄВА
канд. пед. наук, доц., доцент кафедри педагогічної освіти та гуманітарних дисциплін Комунального закладу вищої освіти "Кременчуцька гуманітарно-технологічна академія" Полтавської обласної ради

ПЕДАГОГІЧНА МАЙСТЕРНІСТЬ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

Питання підготовки педагогічних кадрів набули особливого значення та актуальності внаслідок викликів сучасного життя: воєнних дій на території нашої країни, швидкого розвитку інноваційних технологій, модернізації системи освіти. Сучасний педагог має не тільки викладати освітні дисципліни, формувати уміння і навички, забезпечувати необхідні умови щодо вироблення світогляду, розвитку критичного мислення та творчих здібностей студентів, він має надавати якісні освітні послуги у складних умовам суспільного життя, бути конкурентоспроможним на ринку праці.

На думку науковців, гуманістична спрямованість вважається найголовнішою характеристикою майстерності педагога, вона ґрунтується на ціннісних орієнтаціях особистості: самоствердженні, суб'єкт-суб'єктній взаємодії, емоційно-ціннісному спілкуванні [1].

Саме тому, на нашу думку, особливої уваги потребує педагогічна майстерність, її роль в професійній компетентності педагогічного працівника. У цьому контексті зазначимо, що педагогічна майстерність виступає стратегічною вимогою, ресурсом, що забезпечує соціально-економічний і культурний розвиток суспільства, оскільки забезпечує підготовку конкурентоспроможних фахівців.

Конкурентоспроможний фахівець на ринку освітніх послуг здатний впроваджувати інновації, адаптувати освітній процес, враховуючи вимоги часу, модернізувати та критично оцінювати виклики сучасності. Ґрунтуючись на розумінні того, що педагог виступає носієм морально-культурного потенціалу суспільства, трансформує соціально-економічний досвід, формуючи світоглядні позиції молоді, майстерний педагог виховує творчу особистість, яка здатна критично оцінювати, нестандартно мислити, відповідально ставитися до майбутнього.

Трансформуючи соціально-культурний досвід, сучасний педагог сам має постійно навчатися, вдосконалюючи власні знання, уміння та навички, бути зв'язуючою ланкою між технічним прогресом і морально-етичними цінностями суспільства.

Базуючись на розумінні важливості якісної підготовки педагогічних кадрів, особливої уваги потребує підвищення педагогічної майстерності викладачів вищих навчальних закладів. Професійні педагогічні кадри для системи вищої освіти мають забезпечувати високий рівень професійної під-

готовки фахівців, які здатні відповідально ставитися до викликів сучасного життя.

Особливої актуальності набуває питання цифровізації освіти, етичного використання штучного інтелекту, індивідуалізації навчання та потреби навчатися впродовж життя. У цьому аспекті зазначимо, що система підготовки педагогічних кадрів має бути гнучкою, орієнтованою на потреби особистості та ринку праці. Саме тому формування професійних компетентностей майбутніх педагогів виступає ключовим показником якісної підготовки сучасних фахівців.

Розвиток соціально-економічної сфери вимагає підготовки фахівців, які чітко розуміють цілі та вміють планувати своє життя, орієнтуються в інноваційних технологіях, вміють критично оцінювати результати та корегувати стратегії.

Розглядаючи педагогічну майстерність як стратегічну вимогу сучасності, зазначимо, що не тільки знання, уміння та навички, а й досвід творчої діяльності, соціокультурного спілкування та життя сприяють успіху професійного зростання. Здатність адаптувати освітній контент під потреби кожної особистості, створити освітнє середовище, де кожен відчуває себе успішним, щасливим — ключові показники майстерності педагога.

Забезпечення необхідних умов для вироблення життєвої позиції, світогляду, розвитку інтелектуальних і творчих здібностей підростаючого покоління вимагає формування компетентностей XXI століття (soft skills), зокрема: сучасний педагог повинен критично мислити, творчо вирішувати нестандартні проблеми, бути комунікабельним, вміти домовлятися, управляти часом (тайм-менеджмент), активно взаємодіяти з колегами та громадою, володіти емоційним інтелектом, бути стресостійким.

Зазначимо, що сьогодні, майстерність педагогічної діяльності тісно пов'язана з використанням цифрових інструментів. Цифрова грамотність і використання новітніх технологій, уміння застосовувати онлайн-ресурси, освітні платформи та інструменти є вимогою дистанційного навчання, яке, у свою чергу, вимагає дотримуватися етично-моральних норм і правил безпеки.

Отже, педагогічна майстерність розглядається як комплекс професійних умінь, навичок, особистих якостей, які являють собою інваріантний компонент професіоналізму сучасного педагога та сприяють успіху його професійної діяльності, дозволяють критично мислити та рефлексувати.

Джерела

1. Ціннісні парадигми освіти / Укл. Н. О. Ткачова. Х.: Основа, 2014. 128 с.

Д. С. ШПАДЕЛЯ
здобувач,
Відокремлений структурний підрозділ "Фаховий коледж
Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського"

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ТА АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

Система фахової передвищої та вищої освіти України нині перебуває у стані трансформації та гармонізації з європейськими стандартами. У цьому контексті впровадження сучасних механізмів запобігання корупції й академічній недоброчесності є важливою складовою модернізації освітньої сфери.

Особливої ваги сьогодні набуває виховний аспект освітнього процесу. Умови воєнного стану, психологічна напруга, невизначеність майбутнього, організація навчання у змішаному форматі через постійні повітряні загрози ускладнюють повноцінну комунікацію як між студентами, так і між викладачами та здобувачами освіти. Зосередженість на опануванні професійних компетентностей часто обмежує можливості для формування особистісних якостей і ціннісних орієнтирів. Тому завдання закладів освіти полягає не лише у підготовці компетентного фахівця, а й у вихованні особистості, здатної усвідомлено формувати власні цінності, розмежовувати правомірну та протиправну поведінку і діяти виключно в межах правового поля.

Задля досягнення цих цілей у ЗВО доцільно організовувати роз'яснювальні заходи, семінари та тренінги, під час яких здобувачі освіти ознайомлюються з положеннями антикорупційного законодавства та нормами щодо запобігання академічній недоброчесності.

Відповідно до статті 42 Закону України "Про освіту", академічна доброчесність трактується як сукупність етичних принципів і встановлених законом правил, яких повинні дотримуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та здійснення наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та наукових досягнень [1].

Формування принципів академічної доброчесності має розпочинатися ще на шкільному етапі, однак із першого курсу навчання у закладі фахової передвищої або вищої освіти студенти повинні бути системно ознайомлені з їх змістом і значенням. Академічна доброчесність виступає підґрунтям становлення морально відповідальної особистості.

У зв'язку з цим обов'язковою складовою підготовки фахівця є ознайомлення його з формами академічної недоброчесності, правами та обов'язками студента, а також із видами відповідальності за порушення принципів академічної доброчесності.

Тісно пов'язаним із явищем академічної недоброчесності є поняття корупції. Здобувачі освіти повинні бути поінформовані не лише про сутність

корупції та її форми, а й про види юридичної відповідальності за корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення, а також про механізми реагування у випадку виявлення відповідних порушень. Саме з цією метою у закладах фахової передвищої та вищої освіти призначаються уповноважені особи з питань запобігання корупції, які здійснюють інформаційно-роз'яснювальну діяльність і формують у студентів здатність відрізняти правомірну поведінку від деліктної.

Ефективною практикою запобігання корупції та академічній недоброчесності є проведення анкетування здобувачів освіти для визначення рівня їх обізнаності щодо антикорупційного законодавства, норм у сфері забезпечення академічної доброчесності та внутрішніх політик закладів освіти. Аналіз результатів таких опитувань дозволяє виявити проблемні аспекти, що потребують додаткового реагування, і вдосконалити систему інформування студентів.

Доцільним також є впровадження освітньої компоненти "Антикорупція та доброчесність". Вивчення цієї дисципліни дає можливість глибше опанувати відповідне законодавство, сформувати навички практичного застосування норм права, розвинути нульову толерантність до корупції та усвідомлення необхідності дотримання вимог академічної доброчесності.

Отже, стратегічним завданням закладів фахової передвищої і вищої освіти є підготовка не лише професійно компетентного фахівця, а й свідомої особистості з усталеними моральними цінностями, нетерпимістю до корупції та будь-яких проявів недоброчесності, здатної відмежовувати правомірну поведінку від протиправної та відповідати за власні дії. Досягненню цієї мети сприяє налагоджена комунікація між працівниками закладів освіти та здобувачами, системна роз'яснювальна робота, проведення опитувань, запровадження спеціалізованих дисциплін та ознайомлення студентів із внутрішніми антикорупційними та етичними політиками закладу.

Джерела

1. Закон України "Про освіту" від 05.09.2017 р. *Відомості Верховної Ради України*. № 2145-VIII.

Науковий керівник: *А. С. Сергієнко,*
доктор філософії з професійної освіти

В. В. ШПЕТНИЙ
аспірант,
Сумський національний аграрний університет

ЛЮДСЬКИЙ І ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КАПІТАЛИ В СИСТЕМІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

В умовах сучасних глобальних трансформацій, що характеризуються прискореною цифровізацією, нестабільністю ринкового середовища та посиленням конкуренції, особливого значення набуває проблема формування й ефективного використання інтелектуального потенціалу підприємств малого та середнього бізнесу (МСБ). Саме цей сектор відіграє важливу роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіонів, створенні робочих місць, активізації підприємницької ініціативи та формуванні інноваційного середовища.

Інтелектуальний потенціал МСБ доцільно трактувати як інтегровану систему знань, компетентностей, управлінських практик, організаційних рішень і нематеріальних ресурсів, що забезпечують стійкий розвиток підприємства, його конкурентоспроможність та здатність до стратегічної адаптації. У структурі такого потенціалу ключове місце посідають людський і організаційний капітали, які формують основу створення, накопичення та комерціалізації знань.

Людський капітал охоплює професійні знання, практичні навички, досвід, креативність, підприємницьке мислення та здатність персоналу до навчання й адаптації до змін [2]. Для підприємств МСБ характерною є обмеженість фінансових і матеріальних ресурсів, що зумовлює підвищені вимоги до якості людського капіталу та універсальності компетентностей працівників. У таких умовах особливої актуальності набувають інструменти розвитку персоналу, зокрема внутрішнє навчання, наставництво, участь у професійних спільнотах, розвиток цифрових компетентностей та формування культури безперервного вдосконалення.

Організаційний капітал відображає сукупність внутрішніх процедур, управлінських технологій, корпоративної культури, інформаційних систем, стандартів і механізмів комунікації, які забезпечують ефективне використання знань та компетентностей персоналу. Саме організаційний капітал створює інституційні умови для трансформації індивідуальних знань у колективний результат, сприяє формуванню організаційної пам'яті та забезпечує сталість бізнес-процесів.

Взаємозв'язок людського й організаційного капіталів має системний характер. Високий рівень професійної підготовки працівників без належної організаційної підтримки не забезпечує очікуваного економічного ефекту. Водночас навіть ефективні управлінські механізми втрачають результативність

за відсутності компетентного, мотивованого та залученого персоналу. Таким чином, розвиток інтелектуального потенціалу МСБ потребує комплексного підходу, що передбачає синхронне вдосконалення кадрової політики, системи мотивації та організаційних процесів.

У регіональному розвитку посилення інтелектуального потенціалу МСБ створює умови для інновацій, підвищує продуктивність і додану вартість. Підприємства, що розвивають людський та організаційний капітал, стають гнучкішими, стійкішими до ризиків і здатні оновлювати свої бізнес-моделі.

В умовах цифрової трансформації особливого значення набуває інтеграція сучасних інформаційних технологій у систему управління МСБ. Використання цифрових платформ, CRM-систем, інструментів аналітики даних та автоматизації бізнес-процесів підсилює організаційний капітал і водночас створює нові вимоги до розвитку цифрових компетентностей персоналу. Така взаємодія забезпечує більш гнучке реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища та підвищує якість управлінських рішень.

Крім того, важливим напрямом зміцнення інтелектуального потенціалу МСБ є формування партнерських мереж, участь у кластерах, бізнес-асоціаціях та міжнародних програмах співпраці [1]. Це сприяє обміну знаннями, поширенню інноваційних практик та розширенню доступу до нових ринків. У результаті людський і організаційний капітали набувають синергетичного ефекту, що посилює конкурентні переваги підприємства.

Отже, людський і організаційний капітали виступають базовими складовими інтелектуального потенціалу малого та середнього бізнесу. Їх узгоджений розвиток забезпечує підвищення ефективності управління, зміцнення конкурентних позицій підприємств та формує передумови для сталого соціально-економічного розвитку регіонів в умовах сучасних глобальних трансформацій.

Джерела

1. *Небава М., Небава О.* Методи вимірювання інтелектуального потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-144
2. *Поснова Т. В., Белінська Г. В., Зятковський В. І.* Освітня складова відновлення та розвитку людського капіталу в Україні. *Освітня аналітика України*. 2024. № 2 (28). С. 97–110.

Науковий керівник: *С. Г. Турчіна, кандидат економічних наук, доцент*

Л. Б. ШТЕФАН
канд. екон. наук, доцент, Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету

БАНКІВСЬКЕ КРЕДИТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

Сучасний соціально економічний розвиток регіонів України значною мірою визначається здатністю локальних економік адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх потрясінь, зокрема війни, порушень торговельних ланцюгів та коливань попиту. Стимулювання економічної діяльності на регіональному рівні вимагає ефективних фінансових механізмів, серед яких банківське кредитування виступає одним із найважливіших інструментів забезпечення фінансових ресурсів підприємствам малого, середнього та великого бізнесу.

Соціально економічна ситуація в регіонах України визначається складними умовами, що виникли внаслідок геополітичних викликів, дисбалансів у торгівлі, логістичних обмежень та інфляційних процесів. У цьому контексті ключовим завданням є адаптація механізмів фінансової підтримки економічної активності на регіональному рівні.

В економіці Вінницької області, де вагомою є частка агропромислового комплексу, переробної та харчової промисловості, доступ до банківського фінансування відіграє критичну роль для підтримки операційної діяльності підприємств і реалізації інвестиційних проєктів. За даними регіональної влади, Вінницька область входить до п'ятірки лідерів серед регіонів України за застосуванням державної програми "Доступні кредити 5–7–9 %": 409 агропідприємств регіону вже залучили фінансування на суму близько 2,4 млрд грн [1], що сприяє відновленню виробництва та розширенню економічної активності.

За даними Кабінету Міністрів України, з початку 2025 року суб'єкти господарювання отримали 9 906 пільгових кредитів на загальну суму 31,5 млрд грн [2], що відображає високий попит бізнесу на доступне фінансування.

У аграрному секторі, згідно з даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, винницькі агропідприємства залучили близько 153,9 млн грн кредитних ресурсів у межах програми "5–7–9 %", при цьому до програми долучилися 47 підприємств [3].

Важливо також зазначити, що в рамках програми з обласного бюджету надається додаткова підтримка підприємцям у вигляді компенсації відсоткових ставок. Так, 65 підприємців Вінниччини вже отримали компенсацію майже 5,5 млн грн [3], що сприяє зниженню фінансового навантаження на бізнес та підтримці зайнятості. Станом на початок 2026 року ще 81 бізнес Вінниччини отримав додаткову компенсацію процентної ставки за інвестиційними кредитами у межах програми [3], що свідчить про продовження регіональних ініціатив зі стимулювання інвестиційної активності.

З огляду на загальнонаціональні показники, програма “5–7–9 %” охопила тисячі підприємців і агровиробників. За інформацією Міністерства економіки, станом на кінець 2025 року підприємства в Україні залучили понад 79,9 млрд грн кредитних ресурсів у межах програми [2], що свідчить про масштабний характер фінансової підтримки малого і середнього бізнесу.

Активне використання механізмів пільгового кредитування у Вінницькій області сприяє не лише підтримці окремих підприємств, а й підвищенню загального інвестиційного клімату регіону. Залучені кошти використовуються на модернізацію обладнання, розширення виробництва, впровадження нових технологій та покращення умов праці, що позитивно впливає на економічну динаміку області.

Таким чином, банківське кредитування у Вінницькій області виступає важливим механізмом реалізації стратегій економічного відновлення в умовах кризових викликів. Поєднання державної підтримки, локальних ініціатив та стабільної кредитної політики фінансових установ є необхідною умовою для формування стійкого економічного середовища, підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення сталого соціально економічного розвитку регіону.

Джерела

1. Вінницька обласна державна адміністрація. Вінниччина у п’ятірці лідерів серед регіонів України за застосуванням програми “Доступні кредити 5-7-9”. *Vin.gov.ua*. 2025. URL: https://www.vin.gov.ua/news/ostanni-novyny/71673-vinnychchyna-u-piatirt si-lideriv-sered-rehioniv-ukrainy-za-zastosuvanniam-prohramy-dostupni-kredyty-5-7-9.
2. Кабінет Міністрів України. Доступні кредити 5-7-9%: підприємці отримали 9 906 кредитів на суму 31,5 млрд грн. *Кабінет Міністрів України*. 2025. URL: https://www.kmu.gov.ua/en/news/dostupni-kredyty-5-7-9-pidpryiemtsi-otrymaly-9906-kredytiv-na-315-mlrd-hrn-vid-pochatku-roku.
3. Міністерство аграрної політики та продовольства України. З початку 2025 року 47 агропідприємств Вінниччини отримали пільгові кредити “5-7-9 %”. *Kmu.gov.ua*. 2025. URL: https://www.kmu.gov.ua/en/ news/z-pochatku-2025-roku-549-ahrohospodarst v-otrymaly-23-mlrd-hrn-za-prohramoiu-dostupni-kredyty-5-7-9.

А. С. ШУМАКОВА
здобувачка,
Придніпровський інститут ПрАТ “ВНЗ “МАУП”

ПОНЯТТЯ ВТРАТИ ТА ГОРЯ У ПСИХОЛОГІЧНІЙ НАУЦІ

Втрата — це ситуація, у якій людина позбавляється чогось або когось значущого, що забезпечувало емоційну, соціальну чи фізичну стабільність [2, с. 53].

Вона може стосуватися: смерті близької людини; втрати здоров'я; майна чи роботи; соціального статусу; ідентичності або звичного способу життя.

Втрата має суб'єктивний характер: одна й та сама подія може викликати різну глибину переживань у різних людей [3, с. 45].

Інтенсивність реакції залежить від особистісних особливостей, сили прив'язаності та життєвого досвіду.

Втрата порушує емоційну, соціальну чи фізичну стабільність особистості.

Горе (grief) — природна емоційна реакція на втрату. Воно включає: сум; тривогу; гнів; почуття провини; оніміння; безпорадність [4, с. 17].

За Зігмундом Фройдом, горе є нормальною психічною реакцією на втрату об'єкта прив'язаності й передбачає поступове "відлучення" емоційної енергії від нього [7, с. 62].

У сучасній психології горе розглядається як динамічний процес, що має індивідуальний і культурно зумовлений характер [7, с. 28].

Горе виконує адаптивну функцію — допомагає прийняти втрату та пристосуватися до нових умов життя.

Переживання втрати — ширше поняття, ніж горе. Воно охоплює: емоційні реакції; когнітивні процеси (осмислення, спогади, переоцінку); поведінкові зміни; фізіологічні прояви; духовні та екзистенційні переживання.

Процес включає: внутрішню роботу зі змістом втрати; адаптацію до нової реальності; пошук сенсу події [5, с. 89].

Переживання втрати не є лінійним: можливі коливання між надією й відчаєм, активністю й пасивністю.

У моделі подвійного процесу Маргарет Стройбе та Хенка Шута підкреслюється чергування орієнтації на втрату та орієнтації на відновлення [6, с. 205].

Втрата — це подія. Горе — емоційна відповідь на неї. Переживання втрати — складний багатовимірний процес адаптації особистості.

Розуміння цих понять є важливим для надання психологічної допомоги та підтримки людини в кризовий період.

Джерела

1. *Аврамчук О. П.* Клініко-психологічні аспекти переживання втрати та діагностики ускладненого горювання. *Психологія і особистість*. 2020. № 2. С. 9–21.
2. *Власенко І. А.* Психологічні особливості переживання втрати. *Теорія і практика сучасної психології*. 2019. № 3. С. 52–59.
3. *Найдюк О. В.* Особливості переживання горя: теорія та практика. Чернігів : ЧНПУ, 2021. 186 с.
4. *Kübler-Ross E.* On Death and Dying. New York : Scribner, 2009. 288 p.
5. *Parkes C. M.* Bereavement: Studies of Grief in Adult Life. London : Routledge, 2019. 304 p.
6. *Stroebe M., Schut H.* The dual process model of coping with bereavement. *Death Studies*. 1999. Vol. 23. P. 197–224.
7. *Worden J. W.* Grief Counseling and Grief Therapy. 5th ed. New York : Springer Publishing, 2018. 352 p.

Науковий керівник: *Л. А. Олексієнко, канд. пед. наук*

О. І. ЩЕПІТКА
здобувач,
Львівський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

І.-К. І. МУДРИК
здобувач,
Львівський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ І ТЕХНОЛОГІЙ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ

Сучасне управління конфліктами в організаціях передбачає застосування як традиційних, так і інноваційних методів, що дозволяють ефективно вирішувати суперечки, запобігати ескалації та підтримувати продуктивну атмосферу в колективі. Для сучасних підприємств в західному регіоні України, куди від початку війни переїхала значна кількість ВПО, доцільно впроваджувати такі підходи:

1. Медитація та фасилітація конфліктів
   - Фасилітація — процес залучення нейтрального посередника для ведення групової дискусії і допомоги сторонам у пошуку взаємовигідного рішення;
   - Використання фасилітаторів на нарадах, де виникають суперечки між відділами або підрозділами;
   - Застосування фасилітації допомагає знизити напруженість, підвищити рівень розуміння між працівниками та сприяти консенсусному прийняттю рішень.
2. Метод медіації
   - Медіація — процес врегулювання конфлікту за участю незалежного посередника (медіатора), який допомагає сторонам знайти компроміс;
   - Рекомендовано залучати внутрішнього або зовнішнього медіатора для конфліктів високого рівня, що мають потенціал ескалації;
   - Медіація дозволяє зберегти робочі відносини та мінімізувати негативні наслідки для психологічного клімату.
3. Використання технологій дистанційного управління конфліктами
   - Впровадження корпоративних платформ для анонімного повідомлення про конфлікти та порушення внутрішніх правил;
   - Використання систем електронного документообігу та внутрішніх порталів для прозорого погодження рішень і фіксації домовленостей;
   - Застосування відеоконференцій для проведення конфліктних нарад з урахуванням об'єктивності та контролю процесу обговорення.

4. Тренінги та симуляційні ігри
   - Проведення інтерактивних тренінгів, де працівники відпрацьовують різні сценарії конфліктних ситуацій;
   - Використання рольових ігор та кейсів для формування навичок конструктивного вирішення суперечок;
   - Такі методи допомагають закріпити знання та практичні навички у реальних ситуаціях роботи колективу.
5. Системи раннього попередження конфліктів
   - Впровадження регулярного моніторингу настроїв у колективі через опитування, анонімні анкети або спеціальні додатки;
   - Використання програмних рішень для аналізу потенційних ризиків конфліктів та оперативного реагування;
   - Такі технології дозволяють керівництву виявляти проблеми на ранньому етапі та вживати превентивні заходи.
6. Психологічна підтримка персоналу
   - Використання онлайн-консультацій і внутрішніх психологічних служб для підтримки працівників;
   - Впровадження системи менторства та супервізії для ефективного розв'язання конфліктів;
   - Психологічна підтримка сприяє стабілізації робочих відносин і зменшенню рівня стресу в колективі.

Вважаємо, що використання сучасних методів і технологій врегулювання конфліктів у ТзОВ "Дрогобичміськбуд" дозволяє створити системний, комплексний підхід до управління конфліктами, поєднуючи традиційні інструменти з інноваційними технологіями. Це підвищує ефективність роботи колективу, знижує ризик ескалації конфліктів та сприяє формуванню психологічно комфортного середовища для всіх працівників.

Джерела

1. *Нагайцев В. В.* Конфлікт-менеджмент в організації. *Управління сучасною організацією*: *досвід, проблеми та перспективи*. 2016. № 1. С. 423–425.
2. *Пейчева Л. В.* Поведінка керівника в процесі управління конфліктами. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. 2017. № 6–5 (26). С. 22–27.
3. Управління конфліктами в команді https://itexpert.work/uk/upravlinnya-konfliktamy-v-komandi-proyektu-porady-dlya-it-menedzheriv

Науковий керівник: *Л. Г. Квасній, кандидат економічних наук, доцент*

М. В. ЩЕРБАКОВА,
О. В. ТАРАСОВА
здобувачі,
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

ПОРІВНЯЛЬНА ОЦІНКА СТРАХОВИКІВ З ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ВІДПОВІДАЛЬНОГО СПОЖИВАННЯ (ЦСР 12)

Метою дослідження є порівняння 10-топ провідних страховиків України, які презентують на власних вебсайтах роль страхового посередництва (агенти/брокери) та визначення цифрових інструментів підтримання "відповідального споживання" страхових послуг у логіці цілі сталого розвитку (ЦСР 12). Вебсайт страховика аналізується як перша точка інформаційного контакту споживача (клієнта) зі страховим продуктом і сервісом, де формується очікування зі зручності оформлення, прозорості умов та якості врегулювання потенційних збитків.

Порівняння здійснювалося методом контент-аналізу відкритих розділів вебсайтів із фіксацією наявності/відсутності встановлених вимогами до страхування типових інформаційних блоків, які мають показати, що саме зможе визначити споживач (клієнт) у публічному просторі й які застереження отримує щодо дій посередника, прозорості та цифрового сервісу. Для дослідження сформовано вибірку за переліком ТОП-10 страховиків за валовими преміями (публікація профільного ресурсу Insurance TOP [1]). Далі розглянуто офіційні вебсайти відповідних обраних страхових компаній ТОР/НСАУ за І півріччя 2025 року. У вибірку ТОП-10 увійшли великі універсальні страховики, як з національним, так і з іноземним капіталом, з розвиненою дистрибуцією, тому порівняння орієнтоване на широкий споживчий сектор. Це важливо для ЦСР 12, адже саме у поширених страхових продуктах (ОСЦПВ, КАСКО, майнове страхування та ін.) найбільш відчутний вплив на можливі наслідки невідповідального споживання через можливі неякісні консультації, непрозорі умови або слабкі сервіси. Авторами визначені 7 критеріїв оцінювання публічної інформації вебсайтів страховиків, які відображають повний ланцюг взаємодії "страховик – потенційний посередник – клієнт" і дозволяють перевірити, чи підтримують позиції вебсайту відповідальне споживання в логіці ЦСР 12 і чи позиціонує страховик прагнення до сталості і мотивацію до відповідального споживання як частину своєї політики. Далі використано бінарні показники: "1" — елемент чітко виявлено на вебсайті (в меню або через внутрішній пошук/посилання); "0" — елемент не виявлено під час перегляду; "н/д" — елемент не оцінювався через обмежений доступ або складну навігацію.

Розглянутий підхід до аналізу впливає на точність оцінювання. Розроблена матриця встановлення наявності досліджуваних елементів може ви-

явити саме інструменти відповідального вибору страхових продуктів. При оцінюванні встановлено, що більшість досліджуваних страхових компаній у публічній частині вебсайтів підтримують базовий набір цифрових та інформаційних елементів: онлайн-оформлення, електронний поліс, інструкції з врегулювання та інші пояснювальні матеріали. Враховуючи завдання щодо ЦСР 12, відбувався пошук на вебсайтах тематичних розділів сталого розвитку, які виявлені лише в окремих випадках, що не дозволило визначити достатнє позиціонування страхування як інструмента ЦСР 12 у розглянутій публічній комунікації страховиків.

Щодо наявності страхового посередництва найпоширенішим форматом є або окремий розділ для агентів/партнерів, або довідкові сторінки з контактами та адресами підрозділів. Прямі пояснення відмінностей "агент/брокер", а також розкриття порядку винагороди посередника для споживача (клієнта) зустрічаються неповною мірою, що може розглядатися потенційним "вузьким місцем" з точки зору відповідального фінансового споживання в контексті ЦСР 12. Тому найбільш практичними складовими вебсайтів є ті, що можуть прямо вплинути на відсутність ризику нераціональної купівлі страхового продукту: зрозумілі пояснення покриття й виключень (К6), прозорі правила/умови (К4), а також автоматизовані сценарії врегулювання (К5), які зменшують транзакційні витрати часу й ресурсів. Додатковий ефект забезпечує "безпаперове" оформлення (paperless) як відмова від паперових носіїв на користь електронного поліса, електронного підпису та цифрового обміну документами, які є прозорими і контрольованими. У такому форматі дані вебсайту стають не лише каналом продажів, але й елементом фінансової грамотності та споживчого захисту клієнтів.

Отже, порівняльний огляд вебсайтів ТОП-10 страховиків показав, що цифрові канали продажу й базова клієнтська інформація (умови, інструкції з врегулювання та ін.) переважно присутні, тобто базове інфраструктурне супроводження для відповідального вибору є наявним. Найменш представленими елементами залишаються публічні пояснення ролей посередників (агент/брокер) та розкриття логіки винагороди, що прямо впливає на прозорість для клієнта при взаємодії зі страховими посередниками. З позиції ЦСР 12 пріоритетними точками покращення є: розширені пам'ятки для клієнта, акценти на виключеннях/франшизах, чек-листи та ін.

Джерела

1. НСАУ; Insurance TOP. ТОП-10 компаній "Non-Life" за валовими преміями за І півріччя 2025 року. URL: https://www.insurancetop.com.ua/ua/article/2149 (дата звернення: 16.01.2026).

Науковий керівник: *Н. М. Внукова, доктор економічних наук, професор*

К. Ю. ЮФА
магістрант,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

В. Г. ГНОЄВИЙ
канд. екон. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасна економічна думка розглядає стимулювання не як статтю витрат, а як інструмент управління вартістю компанії. Проблема багатьох підприємств полягає у вузькому розумінні стимулів лише як грошової винагороди. Проте, науковий підхід вимагає впровадження моделі загальної винагороди (Total Rewards).

Ця модель передбачає п'ять компонентів: базову оплату, змінні бонуси, пільги, управління ефективністю та розвиток кар'єри. З погляду економіста, стратегічне завдання полягає у створенні такої структури винагороди, де гранична продуктивність праці буде стабільно вищою за витрати на її стимулювання. Це забезпечує підприємству економічну стійкість та ресурс для подальшого масштабування.

Фундаментом системи матеріального стимулювання є грейдування. Це процес ранжування посад за їхньою цінністю для бізнесу. Зазвичай використовується бально-факторний метод (наприклад, за методом Хея), де кожна посада оцінюється за критеріями: необхідні знання, рівень вирішуваних проблем, ступінь відповідальності та вплив на фінансовий результат. Грейдинг дозволяє уникнути суб'єктивізму ("кумівства") та забезпечує прозору сітку окладів, де кожен працівник розуміє свій шлях горизонтального або вертикального зростання.

Наступним кроком є впровадження KPI (ключових показників ефективності). Важливо дотримуватися принципу декомпозиції: стратегічні цілі підприємства (наприклад, ріст EBITDA) мають "спускатися" до рівня конкретного цеху чи відділу у вигляді операційних показників [2].

Після досягнення певного рівня доходу (поріг насичення), гроші перестають бути головним мотиватором. Тут у гру вступають нематеріальні чинники, які формують так званий "психологічний контракт" — негласну угоду про лояльність та відданість.

Одним з таких чинників виступають гнучкі пільги. Це сучасний підхід, де компанія виділяє певний бюджет на кожного працівника, а він сам обирає потрібний йому пакет: медичне страхування, оплату навчання, абонемент у

спортзал чи додаткові дні відпустки. Це підвищує індивідуальну цінність пакета без збільшення витрат компанії.

Іншим чинником виступає автономія та визнання. Для працівників інтелектуальної сфери критичними стають можливість самостійного прийняття рішень та публічне визнання їхньої експертності. Дослідження підтверджують, що відчуття значущості власної роботи знижує ризик "вигорання" на 40–50 %. Розробка системи стимулювання містить такі приховані економічні ризики, як [2]:

- ризик "перекосу" показників — наприклад, якщо стимулювати лише обсяг продажів, може постраждати маржинальність або якість дебіторської заборгованості. Тому KPI мають бути збалансованими;
- ризик інфляційного тиску — передбачає необхідність регулярної індексації базової частини, щоб система не втрачала конкурентоспроможності на ринку праці;
- ефект кобри — коли працівники знаходять спосіб маніпулювати показниками для отримання бонусу без реальної користі для компанії.

Для запобігання цим ризикам фахівець має проводити сценарне моделювання: розрахунок витрат на персонал при 50, 100 та 120 % виконанні плану. Фонд оплати праці повинен залишатися в межах безпечного відсотка від доходу підприємства.

Процес створення системи поділяється на етапи, кожен з яких має наукове обґрунтування [1]:

1. Оцінка існуючої системи через анонімні опитування, аналіз плинності кадрів та аудит структури витрат;
2. Розробка архітектури грейдів та каталогів KPI. На цьому етапі важливо залучити лінійних керівників, щоб система не сприймалася як "нав'язана зверху";
3. Створення чіткого "Положення про оплату праці та преміювання". Текст має бути однозначним і виключати подвійне трактування;
4. Навчання працівників правилам "гри". Якщо люди не розуміють зв'язок між своїми зусиллями та сумою в розрахунковому листку — система працює вхолосту;
5. Впровадження HR-дашбордів, де кожен працівник може в режимі реального часу бачити свій прогрес за показниками.

Отже, розробка системи стимулювання — це безперервний процес вдосконалення. У сучасній економіці перемагають ті підприємства, які змогли перетворити систему винагороди на потужний фільтр, що притягує таланти та відсіює неефективних виконавців. Ключ до успіху — у балансі між жорсткими економічними розрахунками та розумінням психології людської праці. Лише за такої умови стимулювання стає справжнім двигуном інноваційного розвитку підприємства.

Джерела

1. *Купчик К., Хомюк Н.* Теоретико-методичні основи аналізу складових та оцінки функціонування системи мотивації персоналу підприємства. Сучасні техно-

логії менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 15 листопада 2023 р. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. С. 169–172.
2. *Прохоровська С. А.* Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 45–48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_10.

К. В. ЯВОРСЬКА
здобувачка,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

РОЛЬ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ В СТАЦІОНАРНІЙ НАРКОТЕРАПІЇ

Проблема наркотичної залежності залишається однією з найгостріших медико-соціальних загроз сучасного суспільства. В умовах соціально-економічної нестабільності, воєнних викликів, зростання психотравмуючих факторів та внутрішньої міграції в Україні ризики формування адиктивної поведінки значно підвищуються. Стаціонарна наркотерапія є важливим етапом лікування осіб із залежністю, однак медичне втручання саме по собі не забезпечує стійкої ремісії без комплексної соціально-педагогічної підтримки. Саме тому особливої ваги набуває роль соціальної педагогіки як самостійної професійної складової міждисциплінарної команди реабілітаційного процесу.

Специфіка соціально-педагогічної ролі в стаціонарній наркотерапії полягає в тому, що соціальна педагогіка не зосереджується безпосередньо на лікуванні хвороби як такої, а спрямована на подолання соціальних проблем, які сприяють розвитку залежності або перешкоджають одужанню. Її ключове завдання — узгодження внутрішніх (психологічних) потреб особистості із зовнішніми (соціальними) можливостями, розвиток соціальної компетентності та здатності особи покращувати власну життєву ситуацію [1]. У стаціонарних закладах соціальні педагоги беруть участь у зборі соціального анамнезу; визначенні реабілітаційних цілей; розробці індивідуальних планів реабілітації; проведенні індивідуальних і групових занять; кризовому втручанні; роботі з родиною; підготовці до соціальної реінтеграції [2].

Теоретичними концепціями соціальної педагогіки в лікуванні залежності є:

1) орієнтація на життєвий світ, що зосереджується на повсякденній реальності клієнта, його біографії, соціальному оточенні та просторово-часових умовах життя та в контексті стаціонарної наркотерапії означає врахування індивідуального життєвого досвіду пацієнта; аналіз соціальних зв'язків; оцінку ресурсів і ризиків життєвого середовища; орієнтацію терапії на покращення повсякденного функціонування після завершення лікування [2];

2) орієнтація на ресурси — підхід, що зміщує акцент із дефіцитів на потенціал особистості, коли ресурси розглядаються як особистісні (мотивація, компетентності, стратегії подолання), соціальні (мережі підтримки), економічні, культурні та професійні [2];

3) розширення можливостей (empowerment) — концепція орієнтована на посилення автономії клієнта, подолання залежності від інституцій та формування здатності до самовизначення, що означає залучення пацієнта до прийняття рішень; підтримку процесу самоорганізації; формування відповідальності за реабілітаційний шлях [2];

4) підхід стійкості (resilience) спрямований на розвиток здатності долати життєві труднощі, що для осіб із залежністю передбачає формування таких якостей, як прийняття, оптимізм, самоефективність, відповідальність, орієнтація на рішення та майбутнє та забезпечує довгострокову стабілізацію результатів терапії [2].

Соціальна педагогіка застосовує широкий спектр методів, що характеризуються близькістю до повсякденного життя клієнта. Так, зокрема, соціальний анамнез дозволяє комплексно оцінити соціально-демографічну ситуацію, життєві умови, історію вживання наркотиків, потенційні стресові фактори та перспективи реінтеграції. Соціально-педагогічне консультування спрямоване на підтримку клієнта у виробленні стратегій подолання труднощів, активізацію ресурсів і підвищення самосвідомості. Соціальна робота з випадком забезпечує індивідуалізовану підтримку та планування змін у взаємодії "особистість – середовище". Робота з соціальними групами сприяє розвитку соціальних навичок, формуванню відповідальності, зростанню рефлексії та інтеграції особистості. Заходи соціальної інтеграції охоплюють підтримку в питаннях житла, зайнятості, освіти, відновлення соціальних зв'язків та попередження ізоляції [3].

Таким чином, стаціонарна наркотерапія потребує міждисциплінарного підходу, в якому соціальна педагогіка має рівноправний статус поряд із медициною та психологією. Вона є не допоміжним, а системоутворюючим компонентом стаціонарної наркотерапії, оскільки забезпечує зв'язок між терапевтичним процесом і реальним життям людини після завершення лікування.

Джерела

1. *Козирєв М. П.* Соціальна педагогіка : навч. посіб. Львів: Львівський державний ун-т внутрішніх справ, 2020. 352 с.
2. Sozialpädagogik der Lebensalter. Eine Einführung. 9 Auflage. URL: https://www.beltz.de/fachmedien/sozialpaedagogik_soziale_arbeit/produkte/details/51404-sozialpaedagogik-der-lebensalter.html
3. The Role of Social Workers in Substance Abuse Treatment Programs. *Letters in High Energy Physics*. Volume 2023. Issue 3. P. 117–131.

Науковий керівник: *Л. А. Олексієнко, канд. пед. наук, доцент*

Ю. О. ЯРЕМЕНКО
магістрант,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

В. Г. ГНОЄВИЙ
канд. екон. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП""

СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Торговельне підприємство функціонує в умовах високої конкуренції та прямого контакту з кінцевим споживачем. Це зумовлює високу чутливість бізнес-результатів до поведінкових факторів персоналу. Наукова розробка системи стимулювання в ритейлі має базуватися на концепції "Сервіс-профіт ланцюга", яка передбачає наступну послідовність: задоволеність працівників → якість обслуговування → лояльність клієнтів → зростання прибутку.

В економічному аспекті стимулювання в торгівлі має вирішувати триєдине завдання [2]:

1. Максимізація обсягу продажів та маржинального доходу.
2. Мінімізація операційних витрат (включаючи втрати товару та плинність кадрів).
3. Трансляція цінностей бренду через якісний клієнтський досвід.

Для торговельного персоналу традиційна модель матеріальної винагороди "фікс+бонус" потребує глибокої деталізації. Зокрема, базова частина повинна залежати від грейду, який визначається рівнем професійних знань (знання асортименту, техніки продажів, касова дисципліна), а змінна частина у торгівлі має бути "короткою" (якщо на виробництві бонус може бути квартальним, то в торгівлі оптимальний цикл — місяць).

Потрібно відзначити, що торгівля характеризується високим рівнем емоційного вигорання. Тому система стимулювання повинна містити блоки психологічного розвантаження та ігрової механіки. Зокрема, мова йде про гейміфікацію продажів шляхом впровадження короткострокових конкурсів ("Продавець тижня", "Кращий у категорії"). Це активує змагальний інстинкт, що є характерним для успішних сейлз-менеджерів.

Крім того, застосування гнучкого графіку як стимулу для лінійного персоналу дає можливість самостійно обирати зміни або отримувати додаткові вихідні за високі показники часто є ціннішою за невелику грошову премію. Також, відзначимо доцільність корпоративного навчання, адже у торгівлі інвестиції в навчання (тренінги з переговорів, психології клієнта) сприймаються працівниками як форма визнання їхнього потенціалу.

Наголосимо на важливості контролю частки витрат на персонал у загальному товарообігу, що зумовлює включення механізмів саморегулювання при розробці системи стимулювання. Зокрема, при зростанні виручки понад план, фонд оплати праці може зростати нелінійно (дегресивна або прогресивна шкала). Крім того, використання колективної відповідальності за втрати (нестачі) стимулює самоконтроль всередині зміни, що знижує витрати на службу безпеки.

Економічну ефективність системи можна оцінити шляхом застосування показник виручки на одного працівника. Якщо після впровадження нової системи цей показник зростає швидше, ніж середня заробітна плата, то система розроблена вірно.

Відзначимо наявність небезпеки надмірної орієнтації лише на обсяг продажів в умовах "агресивного" стимулювання в ритейлі. Це може привести до некоректних продажів (продавці нав'язують непотрібний товар, що веде до сплеску повернень та втрати лояльності), конфліктів усередині команди ("крадіжка" клієнтів між колегами, якщо система стимулювання лише індивідуальна), ігнорування неторгових функцій (персонал перестає прибирати полиці або викладати товар, фокусуючись лише на клієнтах). Для нівелювання цих ризиків у системі стимулювання слід закріпити необхідність балансу показників ефективності: 70 % — індивідуальні KPI, 30 % — командні/магазинні [1].

Також, для вирішення облікової проблеми, яка виникає, коли клієнт консультується в магазині, а купує на сайті, пропонується розробити систему "наскрізної" мотивації, коли магазин отримує бонус за видачу онлайн-замовлення або за консультацію, що призвела до покупки через додаток (QR-коди продавців).

Розробка системи стимулювання для торговельного підприємства це пошук балансу між агресивним драйвом продажів та стабільністю клієнтського сервісу. Система має бути простою (працівник повинен мати можливість самостійно і швидко розрахувати свій бонус) та справедливою (враховувати різницю в трафіку між різними торговими точками). Тільки за таких умов стимулювання перетворюється на стратегічний актив, що забезпечує лідерство на ринку.

Джерела

1. *Заставнюк Л.* Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. С. 3.
2. *Криворучко О. М., Ковальова О. П.* Формування мотиваційного механізму в системі корпоративного менеджменту. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С 5–21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2022_40_3.

В. А. ЯРЕМЕНКО
канд. екон. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

О. ДЕНИСОВ
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

МОЖЛИВІ ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ

Залучення підтримки міжнародної спільноти має вирішальне значення для успіху зусиль з відновлення післявоєнної України. Зміцнення партнерства з країнами-донорами, міжнародними організаціями та гуманітарними установами може мобілізувати ресурси, досвід і технічну допомогу для підтримки проектів реконструкції та ініціатив з розбудови потенціалу.

Завдяки узгодженій міжнародній підтримці Україна може подолати виклики кризи. Загалом допомогу Україні в тій чи іншій формі надають іноземні компанії, а також низка міжнародних організацій.

Фінансову підтримку надали [6]:

- Велика Британія (близько 100 млн доларів надано до бюджету України);
- Данія (грант 134 млн доларів через Всесвітній банк);
- Канада (кредит на суму 120 млн дол. та додатковий кредит у розмірі 500 млн дол. США, включаючи технічну допомогу до 6 млн);
- Латвія (допомога у розмірі 500 тис. євро від Ризької міської ради та підтримка ЗСУ у розмірі 1,2 мільйона євро від уряду Латвії);
- Японія (100 мільйонів доларів пожертвувань через Світовий банк і 200 мільйонів доларів допомоги);
- США (13,6 мільярдів доларів військової та гуманітарної допомоги);
- Польща (Національний банк Польщі запропонував Україні обмін валюти на суму близько 875 млн доларів);
- Німеччина (у вигляді 240 млн євро позики, через ЄС) та інші країни Європи, Азії, Північної та Південної Америки.

Український фонд солідарності (УСФ) дозволяє у майбутньому акумулювати кошти на грантових засадах. Спонсором цього фонду є Європейська рада.

У короткостроковій перспективі кошти фонду можуть бути спрямовані на фінансування потреб державних органів, оборони, а також фінансування основних потреб громадян у сфері житла, харчування та охорони здоров'я. У довгостроковій перспективі уряд України спрямовує виділені кошти на масштабні інвестиції у відбудову економіки.

Джерелом фінансування має бути Міжнародна конференція донорів. Очікувані середньострокові результати відновлення України, представлені у Проєкті відновлення України від Національної ради [4]:

- збільшення виробництва товарів (особливо промислових) та послуг, будівництво нових інноваційних підприємств;
- розвиток сировинної бази; розширення логістичних потужностей;
- розвиток експорту;
- модернізація виробничих потужностей;
- підвищення наукової якості продукції; збільшення зайнятості населення;
- збільшення іноземних інвестицій; розширення доступу до фінансування для малих та середніх підприємств;
- легалізація трудових відносин;
- імплементація європейського економічного права;
- досягнення всіх економічних передумов для відкриття чотирьох свобод для України (вільний рух товарів, послуг та капіталу, вільний рух робочої сили, підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС).

Ці результати вимагатимуть наполегливих зусиль та співпраці всіх сфер суспільства для досягнення стабільності, розвитку та процвітання, а отже ефективного застосування інструментів, методів та принципів кризового менеджменту.

Джерела

1. *Лебедєва Н. А.* Антикризовий менеджмент-маркетинг як стратегія розвитку бізнесу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-171
2. *Петруха С. В., Петруха Н. М.* Економічна стратегія промислових підприємств: методологія, теорія, практика (Частина 1). *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1786
3. *Хмарська І., Кучерява К., Клімова І.* Особливості післявоєнного відновлення економіки України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-31

В. А. ЯРЕМЕНКО
канд. екон. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

С. М. ЛИТВИНЕНКО
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

СИНЕРГІЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТОВАРНОГО РИНКУ ТА ПОВЕДІНКОВИХ ПАТТЕРНІВ СУЧАСНОГО СПОЖИВАЧА: НАУКОВО-ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ

Традиційна інфраструктура, що будувалася десятиліттями за принципом "виробник – оптовик – ритейлер – споживач", остаточно втратила свою домінантну роль. Сьогодні ми спостерігаємо становлення платформної економіки. Інфраструктура товарного ринку трансформується в інтегровані цифрові екосистеми, де межа між фізичним складом і онлайн-вітриною поступово стирається.

З економічного погляду, ключовим активом стає не нерухомість (площа магазинів), а дані та швидкість оборотності. Впровадження форматів dark stores (магазинів-складів без покупців) та micro-fulfillment центрів безпосередньо в урбанізованих зонах дозволило скоротити логістичне плече до мінімуму. Це відповідь на стратегічний виклик так званої "останньої милі", де витрати раніше могли становити до 50 % від загальної вартості логістики. Тепер інфраструктура є гнучким інструментом, що реагує на попит у реальному часі [1].

Сучасний споживач також зазнав глибокої психологічної трансформації. Паттерн instant gratification (прагнення до миттєвої винагороди) став диктатором на ринку. Якщо раніше споживач був готовий чекати на доставку товару 2–3 дні, то у 2026 році психологічний поріг очікування для категорії FMCG скоротився до 30–60 хвилин [2].

Крім того, виник феномен "цифрового егоцентризму": споживач очікує персоналізованого підходу, де інфраструктура ринку підлаштовується під його графік (поштомати біля дому), його смаки (автоматичні рекомендації) та його цінності. Це призвело до появи D2C-моделі (direct-to-consumer), де виробники через власну інфраструктуру виходять на прямий контакт із клієнтом, оминаючи посередників, що радикально змінює структуру маржинальності товарних ринків.

Науковий підхід до управління інфраструктурою сьогодні базується на предиктивній аналітиці. Використання штучного інтелекту для аналізу поведінкових паттернів дозволяє передбачати сплески попиту з точністю до 95 %.

Інфраструктура стає "розумною": товар переміщується на транзитні склади ще до моменту фактичного замовлення на основі прогнозного аналізу big data (історія пошуку, сезонність, соціальні тренди). Це вирішує фундаментальну проблему економіки — проблему затоварювання та дефіциту. Оптимізація товарних запасів через предиктивні моделі вивільняє до 30 % обігових коштів підприємства, які раніше були "заморожені" в надлишкових складських залишках, що не відповідають поточному вектору споживчого інтересу [2].

Фізичні торгові площі також зазнають ревіталізації. Відбувається перехід від транзакційної моделі (купив — пішов) до експірієнс-моделі (досвід — емоція — покупка). Сучасний магазин стає "третім місцем" між домом і роботою.

Впровадження концепції Phygital інтегрує цифрові інструменти у фізичний простір: розумні дзеркала в примірочних, AR-навігаці по торговому залу, безконтактні технології оплати. З точки зору поведінкової економіки, це знижує "біль від оплати" та посилює емоційне залучення споживача, що веде до зростання середнього чека та частоти візитів.

Зазначимо, що інфраструктура доставки стала головним полем конкурентної боротьби. Поведінковий паттерн "мобільності" змусив ритейлерів відмовитися від прив'язки до кур'єрської доставки вдома на користь мереж поштоматів. Це забезпечує споживачу автономність, а компаніям — значну економію на невдалих спробах доставки.

Новим поведінковим паттерном стає так зване свідоме споживання. Споживач прагне знати "біографію" товару: від етичності видобутку сировини до вуглецевого сліду при транспортуванні. Інфраструктура відповідає на це впровадженням технології Blockchain, що дозволяє сканувати QR-код і бачити весь шлях продукту. Це створює нову додану вартість. Споживач готовий платити "зелену премію", що стимулює інфраструктурні інвестиції в екологічний транспорт та енергоефективні склади [1].

Підсумовуючи викладене, відзначимо, що синхронізація розвитку інфраструктури з еволюцією споживчих паттернів є базовою умовою виживання на сучасному ринку. Ми перейшли від масового маркетингу до масової персоналізації, де інфраструктура є не просто "трубою" для перекачування товарів, а інтелектуальним фільтром та сервісним хабом. Успіх торговельного підприємства сьогодні визначається здатністю будувати адаптивні ланцюги постачання, які відчувають зміну настроїв споживача швидше, ніж він сам їх усвідомлює.

Джерела

1. *Котлер Ф., Картаджая Г., Сетьяван І.* Маркетинг 5.0. Технології для людства / пер. з англ. Київ : Фабула, 2022. 256 с.
2. Global Powers of Retailing 2024. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. 2024. URL: https://www.deloitte.com/global/en/Industries/retail/research/ global-powers-of-retailing.html

В. А. ЯРЕМЕНКО
канд. екон. наук, доцент,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

Б. К. СЛИСЕНКО
здобувач,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ КОНЦЕНТРАЦІЇ (НІШЕВОСТІ)

Стратегія концентрації (нішевості) — це свідомий вибір малого бізнесу відмовитися від боротьби за "всіх" споживачів на користь домінування у вузькому сегменті. В умовах відновлення економіки ця стратегія дозволяє ефективно конкурувати з гігантами, які не можуть забезпечити такого рівня спеціалізації.

Ключові аспекти стратегії нішевості

1. Гіперспеціалізація на запиті

Бізнес обирає вузьку проблему, яку вирішує краще за всіх.

Приклад: Замість загальної кав'ярні — заклад, що спеціалізується виключно на матча-напоях або безглютеновій випічці для алергіків.

Матча-напої — це трендові японські напої, створені на основі порошкового зеленого чаю матча. Його отримують шляхом перетирання листя, вирощеного в тіні, на дрібну пудру. На відміну від звичайного чаю, порошок повністю розчиняється у воді або молоці, забезпечуючи високу концентрацію антиоксидантів, енергію, смак трав'янистої гіркоти та насичений зелений колір.

Результат: Ви стаєте експертом № 1 у цій темі, що дозволяє встановлювати вищу ціну (Premium Pricing).

2. Диференціація через "Custom-Made" досвід

Малий бізнес використовує ШІ для глибокого аналізу потреб своєї мікроніші, пропонуючи кастомізацію, яка недоступна мас-маркету.

Приклад: Не просто виробництво меблів, а створення ергономічних робочих місць для ІТ-фахівців, які працюють віддалено.

3. Емоційна монополія

У вузькій ніші легше створити сильний бренд, який резонує з цінностями клієнта. Це часто пов'язано з повоєнним контекстом:

Приклад: Майстерня, що виготовляє одяг виключно з адаптивними елементами для людей з інклюзією. Це ніша, де емпатія та розуміння специфіки є важливішими за рекламу.

4. Економія ресурсів на маркетингу

Замість дорогих охопних кампаній, бізнес фокусується лише на тих каналах, де присутня цільова аудиторія.

Targeting: Реклама спрямовується на специфічні запити.

Content: Весь контент створюється мовою цієї вузької спільноти.

Переваги для малого бізнесу в Україні:

Захист від цінових воєн: Клієнти в ніші готові платити за унікальну експертизу, а не шукати найдешевший варіант.

Гнучкість: Малому підприємству легше змінити вектор усередині ніші, якщо ринок трансформується.

Лояльність: Нішеві клієнти зазвичай стають найактивнішими адвокатами бренду.

Ризики: Головною небезпекою є надто вузький ринок, який не забезпечує прибутку, або стагнація ніші. Важливо поєднувати нішевість із можливістю цифрового масштабування (наприклад, продаж нішевого продукту через спеціалізовані онлайн-маркетплейси).

Спеціалізовані онлайн-маркетплейси в Україні фокусуються на певних нішах (одяг, хендмейд, техніка, будматеріали), забезпечуючи цільову аудиторію та кращі інструменти для продажу. До провідних спеціалізованих майданчиків належать Kasta (одяг), Made With Bravery (хендмейд), Епіцентр (будівництво), а також Allo та F.ua (техніка).

Джерела

1. *Горб П. В., Сокол П. М., Хамініч С. Ю.* Маркетингове планування на підприємствах в умовах трансформаційної економіки. *Ефективна економіка* № 5, 2017. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5581
2. *Євтушенко Н. О., Равікович І. Є., Шишигіна Л. С.* Маркетингове планування на етапі становлення малих підприємств: проблеми та перспективи. *Economic space*. № 193,2024.DOI:https://doi.org/10/30838/EP. 193.13-20.
3. *Семенюк С.* Маркетингове планування діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 1(26). С. 84–92.

Джерела

1. Регіональні бюджети: НБУ. URL: https://bank.gov.ua.
2. Кількість осіб під тимчасовим захистом. URL: https://surl.li/tqhutw.
3. Непрямі втрати економіки України перевищили $1,1 трильйона — KSE. URL: https://surl.li/udvahc.

Науковий керівник:

О. І. Корицька, канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту організацій

Національний університет "Львівська політехніка"

До збірника включено тези доповідей учасників, які досліджують актуальні проблеми економічного, соціально-культурного, інвестиційного та інноваційного розвитку економіки регіону.

Наукове видання

IV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Матеріали конференції

26 лютого 2026 р.

Комп'ютерне верстання *Н. В. Коваленко*

Формат $70\times100^{1}/_{16}$.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2

Свідоцтво
про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 7066 від 04.06.2020