

КЛАСИЧНИЙ ПРИВАТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ  
МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО  
УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ  
В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ:  
ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА**

**29 грудня 2025 р.**

Матеріали  
XIII Міжнародної заочної  
науково-практичної конференції

Запоріжжя  
Класичний приватний університет  
2025

УДК 330.59  
ББК 65  
Ф 79

**Редакційна колегія:**

**Огаренко В. М.**, д. держ. упр., професор  
**Мащенко О. В.**, д. е. н., професор  
**Покатаєв П. С.**, д. держ. упр., професор  
**Боклаг В. А.**, д. держ. упр., професор  
**Мордвінов О. Г.**, д. держ. упр., професор  
**Томарева-Патлахова В. В.**, д. е. н., професор  
**Хрипко С. Л.**, д. тех. н., професор

Ф 79 *Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика: матеріали XIII Міжнародної заочної науково-практичної конференції 29 грудня 2025 р. / за ред. В. М. Огаренка, О. В. Мащенко та ін. Запоріжжя : КПУ, 2025. 178 с.*

Збірник містить матеріали за такими тематичними напрямками: «Розвиток публічного управління і адміністрування в умовах суспільної нестабільності», «Сучасні виклики розвитку менеджменту як передумови ефективного функціонування підприємств та технології адміністративної діяльності: українські реалії та зарубіжний досвід», «Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні та електронне врядування».

Для студентів, аспірантів, викладачів та фахівців, які працюють у галузі державного управління, економіки, менеджменту та інформаційних технологій.

**УДК 330.59**  
**ББК 65**

## ЗМІСТ

### РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

<i>Базик К. С.</i> СУЧАСНІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ТЕХНОЛОГІЇ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ.....	8
<i>Баршацька Г. Ю.</i> СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ СІМЕЙНО-ШЛЮБНИХ ВІДНОСИН .....	9
<i>Боклаг В. А.</i> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ КРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	12
<i>Боклаг В. В.</i> ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ .....	14
<i>Бубало І. Ю.</i> Е-ВРЯДУВАННЯ ТА ЛОГІСТИЧНІ СИСТЕМИ .....	18
<i>Вергельська О. О.</i> СУЧАСНІ КАДРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	21
<i>Вовк В. С.</i> ДИСБАЛАНС У КЛАСИФІКАЦІЇ БІЗНЕСУ: НАСЛІДКИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ .....	23
<i>Водолазський П. М.</i> ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТА ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНСЬКІ ТА МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ.....	26
<i>Діаментович Д. Г.</i> УПРАВЛІННЯ КОРУПЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: ПРАВОВІ ІМПЕРАТИВИ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ .....	27
<i>Зінченко А. А., Гудзь П. В.</i> ДІЯЛЬНІСТЬ АНТИКОРУПЦІЙНИХ УПОВНОВАЖЕНИХ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ ЯК УСПІШНА ПРАКТИКА ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В УМОВАХ СУСПІЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ .....	30
<i>Кабанова О. О.</i> ЛОГІСТИЧНО-МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД У КРИЗОВОМУ ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	33
<i>Кавилін О. А.</i> ПРИНЦИП ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ ЯК ОСНОВА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	35
<i>Козарь Т. П.</i> МОТИВАЦІЙНІ ЧИННИКИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	37
<i>Коломісць О. В.</i> САМОВРЯДНИЙ КОНТРОЛЬ ЗА РЕАЛІЗАЦІЄЮ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ БУДІВНИЦТВА.....	40
<i>Кравченко Т. А.</i> РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ МІСТ ЯК СОЦІАЛЬНИЙ ІМПЕРАТИВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	42

<i>Манзенко Б. Р.</i> ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ.....	45
<i>Маслов К. С.</i> СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	47
<i>Міжсенін В. В.</i> ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ .....	49
<i>Мордвінов О. Г.</i> ДЕЯКІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯМ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	52
<i>Набока К. О.</i> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ДЕРЖАВИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА НОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ .....	56
<i>Рудь Ю. Л.</i> ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ВІДНОВЛЕННІ ПУБЛІЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ .....	59
<i>Сидоренко К. Г.</i> ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В СФЕРІ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ .....	61
<i>Харченко М. В.</i> ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ .....	63
<i>Чумаченко А. Є.</i> ОСНОВНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ.....	66
<i>Щебетун І. О.</i> МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ .....	68
<i>Щербаков О. В.</i> ТРАНСФОРМАЦІЯ ВИКЛИКІВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ ТА ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ЇЇ СТАЛИЙ РОЗВИТОК В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ ТА У ПІСЛЯВОЄННІЙ ПЕРСПЕКТИВІ.....	70
<b>СУЧАСНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ПЕРЕДУМОВИ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТА ТЕХНОЛОГІЇ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД</b>	
<i>Bielan O., Lytvitskyi A.</i> PROACTIVE POLICY OF RECOVERING THE ECONOMY OF UKRAINE.....	74
<i>Spodin O.</i> IMPROVING THE EFFICIENCY OF CONSTRUCTION ENTERPRISES' BUSINESS PROCESSES WITHIN THE MODERN ECONOMIC ENVIRONMENT AND ONGOING CHALLENGES .....	76
<i>Алексєєнко О. М.</i> ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	78
<i>Брітченко І. Г., Саричева А. С.</i> ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЗАХИЩЕНОСТІ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ М. ЗАПОРІЖЖЯ .....	81

<i>Бут Т., Цаприка М.</i> МОДЕЛЬ КОНСОЛІДАЦІЇ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД.....	83
<i>Васильєв Б. Д.</i> ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	87
<i>Віхорт Ю. В.</i> ІНТЕГРАЦІЯ CRM-СИСТЕМ У БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ, ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ.....	89
<i>Іванов А. С.</i> ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	91
<i>Івасюк О.</i> ПОРІВНЯННЯ ІНСАЙДЕРСЬКОЇ ТА АУТСАЙДЕРСЬКОЇ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ.....	94
<i>Івашин К. О., Безземельна Т. О.</i> НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНЬОФІРМОВИХ КОМУНІКАЦІЙ.....	96
<i>Кабанова О. О.</i> ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ.....	98
<i>Карпуніна М. С.</i> КРИТЕРІЇ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....	101
<i>Кіктенко О. В.</i> АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЗА РАХУНОК УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ З ВИКОРИСТАННЯМ LLM І AI.....	103
<i>Кокоріна В. І.</i> НАПРЯМИ ПІДТРИМКИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА МІЖ СУБ'ЄКТАМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ ТА КРАЇНАМИ ПІВДЕННО-СХІДНОЇ АЗІЇ .....	105
<i>Мерзляк А. В., Скрябіна Д. С.</i> УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ .....	108
<i>Меняйлова Г. Є.</i> ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ .....	111
<i>М'ячин В. Г., Тірто Тео</i> ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАБІЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ КРАЇНИ .....	113
<i>Протопопова Н. А., Соколович М. Е.</i> ОЦІНЮВАННЯ ЗАХИСТУ ПІДПРИЄМСТВ ТРУБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ .....	116
<i>Пуліна Т. В., Алексєєнко О. О.</i> ОБҐРУНТУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ НА МАШИНОБУДІВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	119

<i>Рекалов Д. Г., Ляшенко А. Х.</i>	
УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНЬОФІРМОВИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я .....	121
<i>Тимошенко В.</i>	
СТРЕС-ТЕСТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	125
<i>Томарева-Патлахова В.В.</i>	
ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ КОНСОЛІДАЦІЇ .....	128
<i>Ужва Є. Є.</i>	
УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	131
<i>Чередніченко В. В.</i>	
ЕКОНОМІЧНІ ВТРАТИ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ХЛІБОПЕКАРСЬКОГО СЕКТОРУ ПРИФРОНТОВИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ .....	134
<i>Чередніченко С. В.</i>	
ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ .....	135
<i>Шепелева Л. А.</i>	
УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	139
<b>СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ТА ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ</b>	
<i>Александрова Н. Б., Аксьонов О. В.</i>	
ПОТЕНЦІАЛ ІНТЕГРАЦІЇ GIS Й ВІМ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПРОСТОРОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БУДІВНИЦТВА .....	142
<i>Бобровська О. Ю.</i>	
АКТИВІЗАЦІЯ ВЕКТОРУ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНО-КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ ЕКОНОМІКИ.....	144
<i>Бречко Н. А.</i>	
ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ БЕЗПЕКИ БАЗ ДАНИХ .....	147
<i>Давидова В. В.</i>	
ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОЛЬОРОЗНАВСТВА ЯК МАРКЕТИНГОВОГО ІНСТРУМЕНТА НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ КОМПАНІЇ.....	150
<i>Казакова Н. В.</i>	
АРХІТЕКТУРНО-ДИЗАЙНЕРСЬКЕ ПРОЕКТУВАННЯ В AUTOCAD: ПРОБЛЕМИ, СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ.....	153
<i>Кіктенко О. В.</i>	
ІСТОРІЯ МИСТЕЦТВА ЯК ЧИННИК ЯКОСТІ СУЧАСНОГО ДИЗАЙН-ПРОДУКТУ .....	155
<i>Ковтун В. А.</i>	
ВИЯВЛЕННЯ ВИТОКІВ КОНФІДЕНЦІЙНОЇ ІНФОРМАЦІЇ В СИСТЕМАХ ЕЛЕКТРОННОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЧЕРЕЗ АНАЛІЗ ШЛЯХІВ ВИКОНАННЯ..	157
<i>Корсун Є. В., Меньяйлова Г. Є.</i>	
ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИКИ .....	159

<i>Онішкевич Ю. В.</i> ДИНАМІКА ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОВЕДІНКОВИХ ПАТТЕРНІВ КОРИСТУВАЧІВ LLM-СИСТЕМ.....	161
<i>Саричев А. М.</i> ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ФІЗИЧНИМ ВИХОВАННЯМ .....	165
<i>Хоружий О. Г.</i> ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	167
<i>Хрипко О. С.</i> ТИПОГРАФІКА ВЕБ-ІНТЕРФЕЙСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ.....	169
<i>Хрипко С. Л.</i> ПОДІЄВИЙ КОШИК І FP-GROWTH ДЛЯ АНАЛІЗУ ДІЙ АКТОРІВ У ПОДІЄВИХ СИСТЕМАХ (ACTOR-CENTRIC BASKET).....	173

# **РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

**Базик К. С.**

здобувачка вищої освіти  
Класичний приватний університет

## **СУЧАСНІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ТЕХНОЛОГІЇ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ**

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високою динамікою змін, глобалізацією та технологічною трансформацією, що ставить перед підприємствами та органами влади нові вимоги до менеджменту і технологій адміністративної діяльності. Актуальність проблематики обумовлена необхідністю забезпечення ефективного функціонування підприємств та державних структур у складних умовах економічної нестабільності, цифровізації та зростання конкуренції [1].

Одним із ключових викликів є адаптація до швидкозмінного зовнішнього середовища. Підприємства та державні установи повинні ефективно управляти ризиками, впроваджувати сучасні концепції менеджменту, такі як lean management, agile, цифровий менеджмент, що дозволяє підвищувати гнучкість організацій, скорочувати витрати, оптимізувати процеси та забезпечувати високу якість послуг [2].

Розвиток людського капіталу та компетенцій управлінського персоналу є надзвичайно важливим. Професіоналізм керівників, стратегічне мислення та здатність приймати рішення в умовах невизначеності визначають рівень конкурентоспроможності підприємств і ефективність діяльності органів влади. Використання цифрових інструментів управління, електронних платформ і систем аналітики дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень і забезпечити прозорість діяльності [1].

Український досвід розвитку менеджменту свідчить про необхідність інтеграції національних практик із кращими світовими методиками, що дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів і забезпечити сталий розвиток організацій. Вітчизняні підприємства та державні установи все частіше впроваджують елементи стратегічного планування, систем управління якістю та стандартизованих процедур, що формуються на основі міжнародних стандартів ISO та кращих практик ЄС і США. Зарубіжний досвід демонструє високу ефективність інтегрованих систем управління, які поєднують електронні документообіги, цифрові платформи для планування ресурсів і автоматизовані системи контролю за виконанням рішень.

Такі підходи дозволяють оптимізувати бізнес-процеси та адміністративні операції, зменшити бюрократичне навантаження на співробітників і підвищити прозорість діяльності органів влади. Крім того, впровадження ІТ-технологій у процеси управління сприяє підвищенню якості надання

послуг громадянам, оперативності реагування на їхні запити та більш ефективній координації між структурними підрозділами. Поєднання українського досвіду з міжнародними практиками відкриває можливості для розвитку інноваційного підходу до менеджменту, підвищення конкурентоспроможності підприємств та вдосконалення адміністративних процедур у державних органах [2].

Важливу роль відіграє впровадження інновацій та цифрових технологій у процеси управління. Використання сучасних інформаційних систем, програмних комплексів для управління ресурсами, проектами та прийняття рішень дозволяє комплексно координувати діяльність організацій, мінімізувати ризики і підвищити ефективність функціонування підприємств і державних установ [1].

Цифровізація адміністративної діяльності забезпечує стійкість організацій до зовнішніх і внутрішніх викликів, сприяє безперервності процесів і поліпшенню адаптивності до змін. Електронне урядування, онлайн-аналітика та автоматизація процесів управління створюють умови для більш прозорого та ефективного функціонування підприємств та органів влади [2].

Таким чином, сучасні виклики розвитку менеджменту та технологій адміністративної діяльності виступають передумовою ефективного функціонування підприємств і державних структур. Інтеграція національного та міжнародного досвіду, впровадження інновацій та цифрових технологій формує умови для підвищення конкурентоспроможності, оптимізації процесів управління та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку [1,2].

#### **Список використаної літератури**

1. Гончарук В. М., Левченко І. П. Менеджмент та державне управління: теорія і практика. Київ : Наука, 2021. 280 с.
2. Smith J., Brown P. Modern Management Practices and E-Governance: International Experience. London : Routledge, 2020. 200 p.

#### **Баршацька Г. Ю.**

кандидат із соціальних наук, доцент кафедри  
соціальної роботи та богослов'я  
Класичний приватний університет

## **СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ СІМЕЙНО-ШЛЮБНИХ ВІДНОСИН**

Актуальність даної теми зумовлена глибокою трансформацією інституту сім'ї, який є базовим елементом соціальної структури. Сучасне суспільство переживає перехід від патріархальної до егалітарної моделі, що супроводжується зміною ціннісних орієнтацій молоді та економічною турбулентністю. Поява нових форм співжиття, зростання середнього віку вступу в шлюб та явище «свідомої бездітності» ставлять перед державою складне завдання щодо адаптації соціальної політики до цих викликів. В умовах сьогодення особливої гостроти набуває питання захисту родин в

умовах війни, що спричинила масову міграцію та роз'єднання мільйонів людей

Соціальна політика щодо сім'ї - це комплексна система заходів, спрямованих на створення умов для ефективного функціонування родини, захист її прав та інтересів. Згідно з Конституцією України та Сімейним кодексом, держава бере на себе зобов'язання охороняти сім'ю, дитинство, материнство та батьківство [1; 2]. Традиційно сім'я розглядалася як об'єкт впливу, проте сучасна наука пропонує бачити в ній активного суб'єкта.

Еволюція сімейних відносин у ХХІ столітті характеризується появою нових форм співжиття, зростанням середнього віку вступу в шлюб та поширенням явища «свідомої бездітності». Соціальна політика повинна адаптуватися до цих викликів, відходячи від жорсткого консерватизму до гнучких інструментів підтримки, які враховують розмаїття сучасних сімейних сценаріїв [6].

Економічний чинник залишається одним із найвпливовіших у прийнятті рішення про створення сім'ї та народження дітей. Держава впливає на цей процес через кілька основних каналів:

- Пряма фінансова підтримка: Допомога при народженні дитини та виплати на виховання створюють необхідну «подушку безпеки», особливо в кризові періоди [5].

- Податкові преференції: Запровадження податкових знижок для працюючих батьків та пільгове оподаткування для багатодітних родин стимулює економічну активність членів сім'ї [4].

- Житлова політика: Доступне іпотечне кредитування для молодих сімей є критичним фактором. Відсутність власного житла - одна з головних причин відкладання шлюбів.

Важливо розуміти, що надмірна залежність сім'ї від соціальних виплат може призвести до формування соціального утриманства. Тому пріоритетом має бути поєднання фінансової допомоги з програмами зайнятості та перекваліфікації батьків.

Однією з найбільших проблем сучасної сім'ї є конфлікт ролей між роботою та домом. Соціальна політика тут відіграє роль медіатора. Розвиток соціальної інфраструктури (дитячі садки, ясла) дозволяє батькам, особливо матерям, швидше повертатися до професійної діяльності без втрати якості виховання дітей [1].

Окремим аспектом є залучення чоловіків до виховання дітей. Прийняття Закону щодо забезпечення рівних можливостей матері та батька на догляд за дитиною стало важливим кроком у модернізації української соціальної політики [9]. Державна підтримка декретних відпусток для татів сприяє зміцненню емоційних зв'язків у родині та зменшує гендерний розрив у домашніх обов'язках, що суттєво знижує ймовірність розлучень [4].

Розвиток сімейно-шлюбних відносин залежить не лише від матеріальних статків, а й від психологічного клімату. Соціальна політика має включати розвиток мережі центрів соціальних служб, які надають:

1. Дошлюбне консультування: Підготовка молоді до сімейного життя та роз'яснення правових аспектів шлюбу.

2. Сімейну медіацію: Допомогу в розв'язанні конфліктів, що дозволяє зберегти шлюб або мінімізувати травматизм для дітей у разі розлучення [6].

3. Захист від домашнього насильства: Державні програми превенції та захисту жертв насильства є критичними для безпеки сімейного середовища.

5. Виклики цифрової епохи та воєнного часу

В умовах сьогодення соціальна політика України змушена реагувати на екстремальні виклики. Війна спричинила масову міграцію та вимушене роз'єднання мільйонів сімей. Програми реінтеграції ветеранів та психологічна реабілітація родин стають пріоритетними напрямками державної діяльності [5].

Цифровізація послуг (наприклад, сервіс «єМалятко») значно спрощує бюрократичні процедури, вивільняючи час батьків. Проте соціальна політика має також враховувати ризики «цифрового розриву» та забезпечувати доступ до послуг для всіх верств населення [6].

Дослідження дозволяє зробити висновок, що соціальна політика є стратегічним чинником формування майбутнього демографічного профілю нації. Вона має функціонувати як комплексна екосистема, де сім'я є не просто об'єктом впливу, а активним суб'єктом. Ефективна модель підтримки повинна поєднувати пряму фінансову допомогу з інструментами, що запобігають соціальному утриманству, зокрема через програми зайнятості та перекваліфікації батьків.

Соціальна політика є визначальним чинником, що формує траєкторію розвитку сімейно-шлюбних відносин. Вона працює як стабілізатор у часи криз та як стимул для розвитку в періоди стабільності. Ефективна модель соціальної політики - це не лише грошові виплати, а створення комплексної екосистеми, де сім'я відчувається захищеною, має ресурси для самореалізації та бачить перспективу для майбутніх поколінь. Тільки поєднання економічної підтримки, розвитку інфраструктури та правового захисту здатне забезпечити сталий розвиток інституту сім'ї в сучасних умовах.

#### **Список використаної літератури**

1. Герасименко Г. В. Соціальна політика в Україні: теоретичні аспекти та практичні виклики. *Демографія та соціальна економіка*. 2021. № 2 (44). С. 115–130.

2. Левченко К. Б. Державна політика щодо захисту прав сім'ї та дітей в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. 2023. Т. 4. № 1. С. 45–52.

3. Новікова О. Ф. Соціальна безпека та соціальна політика: концептуальні засади та стратегічні пріоритети. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 142–149.

4. Оніщенко О. В. Гендерна рівність як чинник стабільності сучасної сім'ї: міжнародний досвід та українські реалії. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. 2021. Вип. 22. С. 67–74.

5. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення рівних можливостей матері та батька на догляд за дитиною: Закон України від 15.04.2021 № 1401-ІХ.

6. Чуйко О. В. Соціальна підтримка сім'ї в громаді: теорія та практика соціальної роботи. *Соціальна освіта*. 2022. № 2. С. 31–40.

**Боклаг В. А.**

доктор наук з державного управління, професор кафедри  
автомобільних доріг, геодезії та землеустрою  
УДУНТ ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ КРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Зміни, які визначають подальше управління та використання земельних ресурсів під час запровадження дії воєнного стану в країні передбачаються нормативними актами прийнятими безпосередньо з метою безпечного використання земель, попередження негативних та неправових наслідків спричинених таким станом. Відтак вже в перші місяці повномасштабного вторгнення рф на територію України законодавчими органами з цією метою було прийнято ряд законів. Зокрема, з метою безпеки було тимчасово призупинено роботу більшості державних електронних реєстрів, зокрема й Державного реєстру речових прав на нерухоме майно та Державного земельного кадастру. Це означає, що без функціонування зазначених реєстрів стає неможливим набувати у власність земельні ділянки або користуватися ними за порядком, визначеним земельним та іншим законодавством України. У сьогоденних реаліях воєнного стану є також інші фактори, що зумовлюють необхідність запровадження на період дії воєнного стану специфічного порядку доступу до земельних ділянок для забезпечення виробництва сільськогосподарської продукції.

Вже на початку воєнного стану, у 2022 року законодавчим органом країни було прийнято три закони, які врегулювали земельні відносини в умовах воєнного стану. Так, за інформацією Комітету з питань аграрної та земельної політики Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану» від 24 березня 2022 року № 2145-ІХ було визначено спеціальне регулювання земельних відносин на період воєнного стану [1].

В умовах воєнного стану продовольча безпека держави набула критичного значення, що вимагало як найповнішого та невідкладного використання у 2022 році усіх доступних сільськогосподарських угідь для проведення посівної кампанії та забезпечення інтенсивного сільськогосподарського виробництва. Тому Законом № 2145-ІХ було вдосконалено окремі питання, пов'язані із спрощенням набуття прав користування на земельні ділянки сільськогосподарського призначення в умовах воєнного стану з метою їх раціонального використання у 2022 році для ведення товарного сільськогосподарського виробництва та забезпечення продовольчої безпеки України [2].

У зв'язку з активними бойовими діями на території східних, північних та південних регіонів країни, значна частина виробничих

підприємств вимушена була переміститися в більш безпечні місця. Це потребувало виділення земельних масивів, розміщення відповідної інфраструктури та нерухомого майна з метою подальшої діяльності підприємств. З метою врегулювання цього питання було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану» від 12 травня 2022 року № 2247-IX, що передбачав спростити передачу в оренду земельних ділянок державної та комунальної власності – насамперед для розміщення виробничих потужностей підприємств, переміщених (евакуйованих) із зони бойових дій, об'єктів критичної інфраструктури та розміщення об'єктів для тимчасового перебування внутрішньо переміщених осіб [3].

Для врегулювання питань використання земель сільськогосподарського призначення, які в умовах воєнного стану є тим ресурсом, що потребує контролю за використанням та нагляду, у жовтні 2022 року було ухвалено Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо відновлення системи оформлення прав оренди земельних ділянок сільськогосподарського призначення та удосконалення законодавства щодо охорони земель». Зокрема, цей закон передбачив перехід від запровадженого в умовах воєнного стану тимчасового порядку передачі в користування (оренду) сільськогосподарських земель, коли не функціонували Державний земельний кадастр і Державний реєстр речових прав та не проводилися електронні земельні аукціони, до довоєнного прозорого порядку такої передачі. Цим Законом було відновлено проведення земельних торгів з передачі у користування земельних ділянок сільськогосподарського призначення державної, комунальної власності та реєстрацію прав оренди земельних ділянок сільськогосподарського призначення у Держреєстрі речових прав на нерухоме майно, яка була зупинена через війну і зупинення Державного земельного кадастру. Також, дозволено в умовах воєнного стану безоплатну приватизацію земельних ділянок, на яких розташовані будівлі, споруди, які перебувають у приватній власності, і земельних ділянок, які передані громадянам у користування до набрання чинності Земельним кодексом України.

З початку російського вторгнення Уряд і Парламент обрали шлях повного закриття доступу до реєстрів нерухомості для запобігання укладання угод не на ринкових умовах, спекуляціям та рейдерству. Такий крок Михайленко Д. та Сницар А. пояснюють необхідністю мінімізації ризиків корупційних зловживань та шахрайства в умовах воєнного стану за відсутності належного контролю [4].

Разом із цим, для запобігання повного паралічу у сфері земельних відносин у період воєнного стану, Уряду довелося реалізувати безпрецедентний комплекс рішень. Так, у березні 2022 року до Земельного кодексу України було внесено низку змін. Зокрема визначено категорії державних та комунальних угідь, які можуть реалізовуватися без проведення аукціонів, серед яких промислові ділянки для підприємств, що здійснюють

релокацію; угіддя під нежитлову забудову, що експлуатуються з метою будівництва терміналів морських портів та інших критично важливих для економіки об'єктів; землі енергетичного призначення, що використовуються для прокладання ліній електропередач та газопроводів.

Варто наголосити, що передбачені нові правові норми розраховані на тимчасове застосування – лише в період дії воєнного стану. Після відновлення мирного життя Україна повернеться до напрацьованих у довоєнний період осучаснених механізмів регулювання земельних відносин, спрямованих на вирішення таких найголовніших питань, а саме: повернення можливості для громад повноцінно здійснювати управління землею в межах своєї території та проведення реальної земельної децентралізації; скасування державного регулювання землеустрою та оцінювання земель, здійснення комплексного планування територій сільської громади; запровадження публічності та відкритості кадастрових систем через розбудову національної інфраструктури геопросторової інформації; здолання земельного рейдерства; забезпечення проведення електронних земельних торгів.

Отже, розв'язання війни Російською Федерацією спричинило необхідність коригування земельної політики в період дії воєнного стану. Можемо зазначити, що зміни у чинному законодавстві засвідчують, що протягом досить короткого періоду часу створено необхідне правове поле для фіналізації земельної реформи в Україні, визначено науково обґрунтовані перспективні напрями раціоналізації земельних відносин в Україні на засадах децентралізації та дерегуляції.

#### **Список використаної літератури**

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану : Закон України від 24.03.2022 р. № 2145-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-20#Text> (дата звернення: 11.12.2025).

2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 12.05.2022 р. № 2247-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2247-20#Text> (дата звернення: 11.12.2025).

3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо відновлення системи оформлення прав оренди земельних ділянок сільськогосподарського призначення та удосконалення законодавства щодо охорони земель : Закон України від 19.10.2022 р. № 2698-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2698-20#Text> (дата звернення: 11.12.2025).

4. Михайленко Д., Сницар А. Особливості регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану. URL: [https://jurliga.ligazakon.net/analytics/211625\\_osoblivost-regulyvannya-zemelnikh-vdnosin-v-umovakh-vonnogo-stanu](https://jurliga.ligazakon.net/analytics/211625_osoblivost-regulyvannya-zemelnikh-vdnosin-v-umovakh-vonnogo-stanu) (дата звернення: 11.12.2025).

**Боклаг В. В.**

Викладач

Фаховий коледж Класичного приватного університету

## **ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ**

Сучасний етап розвитку земельних відносин характеризується зростанням ролі інноваційних технологій в системі управління земельними ре-

сурсами, що зумовлено необхідністю підвищення ефективності використання земель, забезпечення прозорості управлінських процесів та досягнення цілей сталого розвитку територій. Упровадження інноваційних підходів дозволяє оптимізувати механізми державного та місцевого управління земельними ресурсами, зменшити адміністративні витрати та підвищити рівень контролю за землекористуванням. Серед інновацій, що доволі успішно запроваджуються та в перспективі будуть втілені в систему управління земельними ресурсами можна виділити такі як: геоінформаційні системи та технології (ГІС), технології великих даних (Big Data) та штучного інтелекту, впровадження блокчейн-технологій.

Одним із ключових інструментів сучасного управління земельними ресурсами є геоінформаційні системи (GIS), які забезпечують інтеграцію просторових та атрибутивних даних і створюють можливості для комплексного аналізу земельних ділянок, прогнозування змін землекористування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

ГІС-технології надають можливість значно підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, що стосуються земельних ресурсів, шляхом інтеграції різноманітних інформаційних джерел та їхньої візуалізації в єдиному геопросторовому середовищі. Це, в свою чергу, сприяє більш точному плануванню, прогнозуванню та моніторингу стану земельних ресурсів, а також дозволяє швидко реагувати на виклики, пов'язані зі змінами в екологічній ситуації чи економічних умовах. Використання ГІС-технологій не лише сприяє точнішому плануванню та моніторингу земельних ресурсів, але й дозволяє оптимізувати процеси прийняття рішень, підвищуючи їхню прозорість і обґрунтованість. Дана тематика дослідження також є надзвичайно важливою в умовах євроінтеграції України, оскільки відповідає сучасним стандартам управління земельними ресурсами, що прийняті в Європейському Союзі. Європейські практики базуються на принципах прозорості, ефективності та сталого розвитку, які можуть бути успішно імплементовані в українську систему через використання геоінформаційних технологій. Це дозволить Україні інтегруватися в європейське співтовариство не лише політично, а й економічно, забезпечуючи відповідність національних стандартів управління земельними ресурсами європейським вимогам.

Інноваційні підходи до державного регулювання земельних ресурсів на основі ГІС-технологій стають дедалі актуальнішими у зв'язку зі зростанням вимог до ефективності управління земельними ресурсами. Геоінформаційні системи (ГІС) забезпечують комплексний підхід до збору, аналізу та візуалізації просторових даних, що дозволяє створювати інтегровані рішення для управління земельними ресурсами. Ці технології мають потенціал значно підвищити точність і ефективність державного регулювання, забезпечуючи прозорість та оптимізацію процесів прийняття рішень. Одним із ключових аспектів інноваційного використання ГІС є можливість інтеграції різних типів даних, таких як кадастрова інформація, екологічні показники, дані про землекористування та інфраструктуру. Це

дозволяє створювати багатошарові карти та аналізувати взаємозв'язки між різними аспектами використання земельних ресурсів. Такий підхід забезпечує більш глибоке розуміння стану земельних ресурсів і дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення [2].

Перспективним напрямом є використання технологій великих даних (Big Data) та штучного інтелекту, які дозволяють здійснювати прогнозування розвитку землекористування, оцінювати ризики у сфері управління земельними ресурсами та автоматизувати окремі управлінські процеси. Цінним та важливим у застосуванні технологій Big Data є те, що вона охоплює значні за обсягом, різноманітні та динамічні масиви даних, обробка яких традиційними методами є ускладненою або неможливою. У сфері земельних відносин такими даними є кадастрова інформація, матеріали землеустрою, результати дистанційного зондування Землі, статистичні та екологічні показники, а також дані з інших державних реєстрів. Відтак Big Data забезпечує комплексний аналіз земельних ресурсів шляхом інтеграції просторових, правових, економічних та екологічних даних. Це створює підґрунтя для формування обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання земель, запобігання їх деградації та оптимізацію землекористування на національному і місцевому рівнях.

В своїх дослідженнях науковці [1] зазначають, що цифровізація земельного кадастру, а також впровадження технологій Big Data та штучного інтелекту відкривають нові можливості для аналізу великих масивів даних, ефективного планування землекористування та моніторингу змін. Інтеграція громадськості через цифрові платформи сприяє підвищенню прозорості та відкритості управлінських процесів, знижує корупційні ризики та забезпечує доступність електронних послуг. Такий підхід дозволяє модернізувати управління земельними ресурсами та сприяти досягненню цілей сталого розвитку.

Крім того, Використання ШІ для обробки даних, зібраних з ГІС, дозволяє проводити симуляції та моделювання, які підтримують ухвалення оптимальних управлінських рішень. Наприклад, цифрові двійники надають можливість відслідковувати стан ґрунтів, вологість, температурні умови та інші агротехнічні параметри, що сприяє оптимізації використання водних і хімічних ресурсів, підвищенню врожайності та зниженню викидів парникових газів [4].

Одним із ключових напрямів використання Big Data є прогнозування змін у структурі землекористування. На основі аналізу великих масивів історичних та поточних даних стає можливим виявлення тенденцій трансформації земель, моделювання сценаріїв розвитку територій і оцінка наслідків управлінських рішень. Це особливо актуально в умовах урбанізації, децентралізації та реформування земельних відносин.

Таким чином, впровадження технологій Big Data в управління земельними ресурсами є важливим чинником модернізації земельної політики держави. Використання великих даних дозволяє перейти від фрагментарного управління земельними ресурсами до системного, аналітично

обґрунтованого та прогнозно орієнтованого підходу, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку та цифрового врядування.

Окрему увагу привертає впровадження блокчейн-технологій, спрямованих на забезпечення надійного захисту прав власності на землю, підвищення прозорості земельних угод та мінімізацію корупційних ризиків. Загальний аналіз сучасних наукових досліджень і публікацій підтверджує високий інтерес до вивчення блокчейн технологій у контексті землекористування. Однак він також вказує на необхідність подальших досліджень для вирішення існуючих викликів і оптимізації потенціалу цієї технології.

У контексті землекористування технологія розподіленого реєстру пропонує інноваційні підходи, які можуть кардинально змінити управління земельними ресурсами, підвищити прозорість та ефективність процесів. Один із найбільш значних аспектів використання цих принципів у землекористуванні полягає у забезпеченні прозорості та надійності інформації про земельні ресурси. Завдяки незмінності записів, історія кожної ділянки землі, включаючи інформацію про право власності, може бути збережена без ризику фальсифікацій або несанкціонованих змін. Удосконалення земельних реєстрів може модернізувати системи, роблячи їх більш автоматизованими, ефективними та доступними. Це дає змогу швидко і точно перевіряти права власності та історію транзакцій, знижуючи можливість юридичних спорів та сприяючи прозорості угод. Розподілена відкрита книга записів може спростити процес купівлі та продажу землі, роблячи транзакції швидшими, безпечнішими та менш витратними. Іншим цікавим аспектом, що пропонує технологія, є нові можливості для моніторингу й управління земельними ресурсами, зокрема у контексті сталого розвитку та охорони навколишнього середовища. А саме, дає змогу створювати надійні та прозорі системи для відстеження використання земельних територій, водних ресурсів та інших природних активів [3].

Блокчейн не існує у вакуумі і часто інтегрується з іншими технологіями, такими як інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI) та геопросторові дані, для створення більш комплексних та ефективних систем управління землею. Наприклад, IoT-пристрої можуть збирати дані про стан земельних ділянок в реальному часі, а система розподілених реєстрів забезпечує надійне та безпечне їх зберігання.

Отже, впровадження інноваційних технологій, форм і методів управління земельними ресурсами є необхідною умовою підвищення ефективності земельної політики держави. Застосування сучасних цифрових інструментів сприяє забезпеченню прозорості земельних відносин, раціональному використанню земельного фонду та досягненню цілей сталого розвитку територій.

#### **Список використаної літератури**

1. Кошель А., Кошель Д. Сучасні цифрові технології у системах управління земельними ресурсами. *Науково-промисловий журнал «Управління земельними ресурсами, кадастр и моніторинг земель»*. 2024. № 4. С. 99–106. <https://doi.org/10.31548/zemleustriy2024.04.09>

2. Кравчук І., Топольницький П. Інноваційні підходи до державного регулювання земельних ресурсів на основі ГІС-технологій. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7. С. 230–238.

3. Крисоватий А., Курбецький С. Інноваційні фінансові стратегії у землекористуванні: роль та вплив технологій блокчейн. *Світ фінансів*. 2024. № 2 (79). С. 69–77.

4. Park J., Choi W., Jeong T., Seo J. Digital twins and land management in South Korea. *Land Use Policy*. 2023. № 124. P. 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2022.106442>

### **Бубало І. Ю.**

здобувач вищої освіти

Класичний приватний університет

## **Е-ВРЯДУВАННЯ ТА ЛОГІСТИЧНІ СИСТЕМИ**

Електронне врядування є ключовим інструментом цифрової трансформації системи публічного управління, забезпечуючи прозорість, ефективність та інтегрованість управлінських процесів. Важливою сферою його застосування виступає логістика, адже саме логістичні системи забезпечують рух матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, які мають стратегічне значення як для державного управління, так і для функціонування економіки в цілому [1].

Умови суспільної нестабільності, воєнні загрози, гуманітарні виклики та необхідність швидкого реагування державних інституцій актуалізують потребу у впровадженні електронних інструментів управління логістичними процесами.

Застосування електронного врядування у сфері логістики сприяє не лише підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, а й формуванню якісно нового рівня організації логістичних процесів. Цифрові інструменти забезпечують швидкий доступ до актуальної інформації, що дозволяє скоротити час на обробку даних, прискорює узгодження управлінських дій та підвищує точність логістичного планування. Завдяки цьому зменшується кількість затримок і помилок, мінімізуються людські фактори, а управління логістикою набуває більш системного і прогнозованого характеру.

Важливою перевагою електронного врядування є оптимізація документообігу, що досягається через впровадження електронних систем обліку, цифрових реєстрів, електронних заявок та інтегрованих баз даних. Це значно скорочує бюрократичні процедури, знижує адміністративне навантаження на учасників логістичних процесів та забезпечує прозорість діяльності державних органів. Крім того, електронні сервіси підвищують рівень координації між державними структурами, бізнесом і громадськістю, оскільки створюють можливості для ефективного обміну інформацією, взаємодії в режимі реального часу та контролю за виконанням логістичних операцій.

Використання цифрових платформ, державних інформаційних систем, електронних сервісів та інтелектуальних технологій створює умови для вдосконалення управління транспортними потоками, системами поста-

чання, складською логістикою та процесами розподілу ресурсів. Завдяки автоматизованому моніторингу, аналітиці даних, прогнозуванню потреб та плануванню ресурсів досягається підвищення ефективності функціонування логістичних систем, зменшення витрат, підвищення надійності перевезень і своєчасності поставок. У результаті електронне врядування стає інструментом формування стійкої, гнучкої та високотехнологічної логістичної інфраструктури державного та корпоративного рівня [2].

Особливої актуальності набуває інтеграція ІКТ-рішень у логістичні системи публічного сектора. Е-врядування забезпечує можливість створення єдиних інформаційних баз даних, платформ моніторингу та аналітики, систем контролю перевезень, відстеження вантажів, управління ресурсами та планування логістичних операцій у режимі реального часу. Це сприяє зниженню ризиків, забезпеченню стабільності постачань, підвищенню надійності логістичної інфраструктури та ефективному використанню державних ресурсів [1; 3].

У межах гуманітарної, соціальної та безпекової логістики е-врядування відіграє ключову роль, оскільки саме цифрові інструменти забезпечують ефективну організацію, контроль та координацію критично важливих потоків ресурсів. Використання електронних платформ дозволяє здійснювати прозорий розподіл гуманітарної допомоги, а також фіксувати її рух на всіх етапах постачання – від моменту формування потреби до кінцевого отримувача. Це сприяє зменшенню можливостей для зловживань, мінімізації корупційних ризиків, усуненню дублювання поставок і запобігає втратам матеріальних ресурсів.

Електронні системи управління логістичними операціями дозволяють контролювати рух критичних ресурсів у режимі реального часу, забезпечують точність обліку, відстеження маршрутів доставки, фіксацію складів зберігання та формування актуальних звітів щодо забезпечення населення чи військових підрозділів. Це особливо важливо в умовах воєнних дій, надзвичайних ситуацій та гуманітарних криз, коли своєчасність та точність логістичних рішень мають вирішальне значення для збереження життя та стабільності функціонування суспільства.

Е-врядування також сприяє посиленню підзвітності органів влади, адже цифрові інструменти забезпечують відкритість інформації, доступ громадськості до даних щодо обсягів, напрямів та результатів постачання ресурсів. Це підвищує рівень суспільної довіри, стимулює відповідальність управлінських структур та формує прозоре інформаційне середовище у сфері логістики.

Завдяки інтегрованим електронним платформам забезпечується швидке реагування на потреби населення, оскільки цифрові сервіси дозволяють оперативно збирати інформацію про запити, формувати пріоритетність забезпечення, здійснювати координацію між різними суб'єктами логістичного процесу – органами влади, міжнародними організаціями, волонтерськими структурами та бізнесом. Це сприяє прийняттю своєчасних

управлінських рішень, ефективному використанню ресурсів та підвищує рівень соціальної безпеки.

Водночас запровадження електронного врядування в логістичних системах супроводжується низкою суттєвих викликів. Насамперед це потреба значних інвестицій у розвиток цифрової інфраструктури, модернізацію технічного обладнання, оновлення програмного забезпечення та розбудову інтегрованих інформаційних платформ. Не менш важливою проблемою є питання кібербезпеки, оскільки цифровізація логістичних процесів підвищує ризики несанкціонованого доступу до даних, кібератак, витоку конфіденційної інформації та порушення безперервності логістичних операцій.

Суттєвим викликом залишається кадровий аспект, що пов'язаний із потребою у кваліфікованих фахівцях, здатних працювати з цифровими системами управління, виконувати аналітичні функції та забезпечувати технічний супровід електронних сервісів. Це вимагає удосконалення системи професійної освіти, перепідготовки персоналу та розвитку цифрової грамотності управлінських кадрів. Особливої уваги потребують нормативно-правові аспекти, оскільки функціонування електронного врядування в логістичній сфері повинно базуватися на сучасній, адаптованій до цифрових реалій законодавчій базі, що регламентує процеси обробки даних, електронного документообігу, безпеки інформації та відповідальності суб'єктів логістичної діяльності.

*Таблиця 1*

**Виклики та заходи впровадження ІКТ у логістиці**

№ з/п	Напрямок виклику	Проблема	Заходи реагування
1	Фінансовий	Високі витрати на цифрову інфраструктуру	Інвестиційні програми, держпідтримка, партнерство з бізнесом
2	Технологічний	Потреба модернізації систем та обладнання	Впровадження сучасних ІКТ-рішень, інтеграція платформ
3	Кібербезпека	Ризики кібератак та витоку даних	Посилення систем захисту, стандарти безпеки, моніторинг
4	Кадровий	Нестача підготовлених фахівців	Підготовка та перепідготовка кадрів, розвиток цифрових компетенцій
5	Правовий	Недостатня адаптація законодавства	Оновлення нормативної бази, регламентація електронних процесів
6	Управлінський	Необхідність системності впроваджень	Стратегічне планування, координація, державна політика

Успішна реалізація цих завдань потребує комплексного підходу, який поєднує стратегічне планування, державну підтримку, інституційні механізми координації та тісну співпрацю державних структур із бізнесом і науковими установами. Системна державна політика у сфері цифровізації логістики має бути орієнтована на формування єдиного цифрового простору, розвиток інтелектуальних транспортно-логістичних систем, посилення кіберзахисту та створення умов для сталого функціонування логістичних процесів у сучасних умовах [1; 2].

Отже, електронне врядування виступає потужним інструментом модернізації логістичних систем, забезпечуючи підвищення ефективності управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Інтеграція цифрових технологій у логістичні процеси сприяє прискоренню прийняття управлінських рішень, прозорості документообігу, зміцненню координації між державними структурами, бізнесом та громадськістю, а також підвищує надійність та стійкість логістичної інфраструктури. Особливе значення електронне врядування набуває у сфері гуманітарної, соціальної та безпекової логістики, де воно забезпечує контроль руху критичних ресурсів, прозорість розподілу допомоги, підзвітність органів влади та швидке реагування на суспільні потреби. Попри наявні виклики, пов'язані з фінансовими, технологічними, правовими та кадровими аспектами, комплексний підхід, стратегічна державна політика та розвиток цифрових компетенцій створюють передумови для формування ефективної, інноваційної та стійкої логістичної системи на основі принципів е-врядування.

#### **Список використаної літератури**

1. Holovina O. Modern technologies in transportation logistics management. *International Scientific Journal of Management, Economics & Finance*. 2023.
2. Кулик Ю. М. Інформаційно-комунікаційні технології в логістиці : методичні вказівки. Луцьк : ЛНТУ, 2023.
3. Труніна І. М., Мороз О. В., Білик М. Ю. Інформаційно-комунікаційні технології як драйвер розвитку сучасного бізнесу та економіки. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2025.

#### **Вергельська О. О.**

здобувачка магістратури

Національний університет «Запорізька політехніка»

## **СУЧАСНІ КАДРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ**

Сучасний етап розвитку публічної служби України характеризується одночасною дією реформаторських імпульсів, цифрової трансформації та воєнних викликів, що робить людський ресурс визначальним чинником інституційної стійкості органів влади. У цій логіці кадрові технології перестають бути «допоміжним» інструментарієм кадрового діловодства і набувають статусу управлінської інфраструктури, яка забезпечує відбір, розвиток, утримання та результативність персоналу в умовах підвищеної турбулентності.

На рівні державної політики модернізація публічної служби пов'язується із підвищенням спроможності інституцій виконувати функції в режимі обмежених ресурсів, зростання суспільного запиту на доброчесність і підзвітність, а також із переходом до сервісної моделі взаємодії держави і громадянина. Звідси випливає потреба в технологізації кадрового циклу: від планування потреби у персоналі до оцінювання результатів, управління компетентностями та професійного навчання.

У науково-прикладному вимірі кадрові технології в системі публічної служби доцільно інтерпретувати як структуровану сукупність методів,

процедур і інструментів, що забезпечують прогнозованість і керованість кадрових процесів, зменшення суб'єктивізму та підвищення якості управлінських рішень. Їхня цінність полягає в тому, що вони задають стандарти та алгоритми дій, завдяки яким «людський фактор» перетворюється з джерела ризиків на ресурс розвитку та організаційної спроможності [3].

Функціонально кадрові технології інтегруються у всі ключові етапи кадрового циклу: 1) аналітичне планування і прогнозування потреб у персоналі; 2) добір та призначення на основі прозорих критеріїв; 3) адаптація і введення в посаду; 4) управління результативністю та оцінювання; 5) розвиток компетентностей і професійне навчання; 6) формування кадрового резерву та управління кар'єрою; 7) мотиваційні механізми й утримання персоналу. Така «наскрізна» інтеграція забезпечує узгодження індивідуальних траєкторій розвитку публічного службовця зі стратегічними завданнями органу влади [1].

У площині змісту одним із базових векторів сучасних кадрових технологій є компетентнісний підхід, що орієнтує кадрові рішення на вимірювані професійні компетентності, а не лише на формальні ознаки (стаж, освіта, посада). Компетентнісна логіка посилює зв'язок між функціями підрозділів, показниками результативності та вимогами до поведінкових і управлінських компетентностей, формуючи підґрунтя для справедливого оцінювання і цільового розвитку персоналу [3].

Другим ключовим напрямом виступає цифровізація кадрових процесів. Її управлінський сенс полягає не лише в автоматизації операцій, а й у забезпеченні прозорості процедур, швидкості обробки інформації, накопиченні даних для кадрової аналітики та зменшенні корупційних ризиків у кадрових рішеннях. Практика останніх років демонструє, що цифрові рішення мають супроводжуватися регламентацією процесів, підготовкою користувачів і стандартизацією даних, інакше цифровізація відтворює старі проблеми в новій технічній оболонці [1].

Третім, особливо значущим у воєнних умовах, є блок технологій професійного розвитку та навчання, орієнтований на швидке нарощування компетентностей, необхідних для управління змінами, кризового реагування, міжвідомчої взаємодії та роботи з даними. Аналітичні матеріали НАДС щодо організації професійного навчання у 2024 році демонструють масштабність і різноманітність програм підвищення кваліфікації, а також акцент на узгодженні змісту програм із потребами державних органів та органів місцевого самоврядування [2]. Це підтверджує, що кадрові технології дедалі більше спираються на доказову основу та управлінську аналітику.

Окремої уваги заслуговують технології оцінювання результативності службової діяльності. Їх роль полягає у формуванні культури відповідальності та результату, зниженні «формальності» управління персоналом і посиленні управлінського зворотного зв'язку. Для публічної служби принципово важливо, щоб оцінювання поєднувало кількісні індикатори з якісними критеріями, враховувало контекст виконання завдань (зокрема обме-

ження воєнного часу) і було пов'язане з індивідуальними програмами розвитку та навчання [2].

У підсумку необхідно зазначити, що перехід від традиційних до сучасних кадрових технологій у публічній службі слід трактувати як зміну управлінської парадигми: від кадрового «обліку» до управління людськими ресурсами, від епізодичних кадрових рішень до стандартизованих процедур, від ситуативної підготовки кадрів до безперервного професійного розвитку. Такий перехід підсилює інституційну спроможність органів влади, робить кадрові процеси передбачуваними й підзвітними та створює умови для стабільної якості публічних послуг [1; 2].

Важливим практичним висновком є те, що ефективність кадрових технологій визначається не їх «наявністю» у нормативних документах, а спроможністю органу влади забезпечити повний цикл впровадження: кадрову аналітику, процедурні регламенти, підготовку керівників і HR-функції, а також культуру використання даних у прийнятті рішень. За цієї умови кадрові технології стають механізмом реалізації реформ, а не формальним атрибутом кадрової роботи [3].

#### **Список використаної літератури**

1. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. *Верховна Рада України*.

2. Аналітичний звіт щодо впровадження програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, розроблених суб'єктами надання освітніх послуг та погоджених НАДС у 2024 році. *НАДС*. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/analitichni-zvit-2024.pdf> (дата звернення: 15.12.2025).

3. Гончарук Н. Т., Сорокіна Н. Г. Публічна служба : навч. посіб. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка» ; ГРАНІ, 2023.

#### **Вовк В. С.**

викладач

Фаховий коледж Класичного приватного університету

### **ДИСБАЛАНС У КЛАСИФІКАЦІЇ БІЗНЕСУ: НАСЛІДКИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ**

Малий бізнес як форма організації підприємництва є важливим сектором національної економіки, що сприяє насиченості ринку товарами і послугами, створенню нових робочих місць, зменшенню безробіття і в остаточному підсумку – зростанню добробуту населення. Діяльність малих підприємств, направлена насамперед на реалізацію власних економічних інтересів, охоплює виробничу, комерційну, фінансову, страхову галузі [1, с.40].

Саме тому, з метою забезпечення адекватної регуляторної політики та диференційованої державної підтримки, законодавство вимагає чіткої класифікації суб'єктів господарювання за розмірними критеріями. В контексті цих системних вимог, на початку 2025 року було внесено зміни до Господарського кодексу України в частині визначення поняття „мале

підприємництво”, і відтепер з’явилося таке поняття як мікропідприємництво.

Суб’єктами мікропідприємництва є: фізичні особи – підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та обсяг річного доходу від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за офіційним курсом гривні щодо іноземних валют, встановленим Національним банком України за звітний календарний рік. А також, юридичні особи – суб’єкти господарювання незалежно від організаційно-правової форми чи форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та обсяг річного доходу від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро [2].

Змінились критерії і для визначення поняття суб’єктів малого підприємництва, відтепер до них належать: фізичні особи - підприємці, у яких середня кількість працівників не перевищує 50 осіб та обсяг річного доходу – 10 мільйонам євро. Щодо юридичних осіб, то – це мають бути суб’єкти господарювання незалежно від організаційно-правової форми чи форми власності, у яких середня кількість працівників 50 осіб, а обсяг річного доходу не перевищує 10 мільйонам євро за календарний рік [2].

Зміна критеріїв визначення поняття „малого підприємництва”, свідчить про забезпечення правової сталості та системної гармонізації національного господарського права, адже ці зміни забезпечують міжнародну інтеграцію, оскільки визначені параметри у Законі № 4196-ІХ прямо імплементують положення „Директиви 2013/34/ЄС Європейського Парламенту та Ради ЄС про річну фінансову звітність, консолідовану фінансову звітність та пов’язану звітність певних типів підприємств” сприяючи уніфікації стандартів фінансової звітності та статистичної співставності, що є необхідною умовою для євроінтеграційних процесів. Це сприятиме досягненню регуляторної стабільності, як то: відсутність змін у кількісних критеріях мінімізує трансакційні витрати для бізнесу, запобігаючи необхідності масового перегляду організаційно-правового статусу та адаптації облікових систем на етапі декодифікації господарського права. До того ж, це дозволить підтримати функціональну диференціацію державного регулювання, дозволяючи застосовувати пропорційний підхід через спрощені режими оподаткування та звітності саме до малих підприємств, тим самим забезпечуючи адресність державної підтримки та оптимізацію адміністративного навантаження відповідно до економічного масштабу суб’єктів господарювання.

Але, не дивлячись на позитивні зміни у законодавстві, спостерігається певна юридична колізія з ЗУ „Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” в якому вказано, що до категорії мікро підприємств належать підприємства, показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передуює звітному, відповідають щонайменше двом із таких критеріїв: балансова вартість активів - до 350

тисяч євро включно; чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) - до 700 тисяч євро включно. А до категорії малих належать ті, в яких балансова вартість активів - до 4 мільйонів євро включно, а чистий дохід - до 8 мільйонів євро включно [3]. Чисельність працюючих не відрізняється.

#### Висновок

Проведений аналіз підтверджує, що оновлення законодавства на початку 2025 року, попри заявлену мету гармонізації з Директивою ЄС 2013/34/ЄС та забезпечення правової сталості, призвело до виникнення юридичної колізії між нормами Господарського кодексу України (зміни 2025 року) та чинними положеннями ЗУ „Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні”. Тоді як Господарський кодекс України (в новій редакції) встановлює критерії класифікації мікро- та малих підприємств, оперуючи виключно чисельністю працівників та обсягом річного доходу (для фізичних осіб підприємців та юридичних осіб), ЗУ „Про бухгалтерський облік” вимагає відповідності щонайменше двом із трьох критеріїв, включаючи додаткові ліміти щодо балансової вартості активів та чистого доходу з іншими числовими показниками. Ця неузгодженість підриває принцип одноманітності застосування права, ускладнює суб'єктам господарювання однозначне визначення своєї категорії та створює ризики для фінансової звітності та регуляторного нагляду, нівелюючи позитивний ефект від заявленого впровадження європейських стандартів.

У зв'язку з цим, для відновлення правової визначеності та забезпечення ефективного регулювання, критично необхідним є усунення колізії шляхом внесення змін до ЗУ „Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” та/або супутнього податкового законодавства для забезпечення повної уніфікації критеріїв класифікації мікро- та малих підприємств, включаючи синхронізацію лімітів річного доходу та чистого доходу від реалізації та чітке встановлення обов'язковості застосування щонайменше двох із трьох уніфікованих критеріїв (працівники, дохід, активи); до моменту ж законодавчого врегулювання слід видати офіційне роз'яснення на рівні урядових структур щодо пріоритетності застосування тих чи інших критеріїв для цілей фінансової звітності та оподаткування.

#### Список використаної літератури

1. Жуков С. А., Дюгованець О. М., Балко О. Ю. Мале підприємництво в Україні: роль, стан і перспективи розвитку в період соціально-економічних потрясінь. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1. С. 40–43.

2. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон від 9 січня 2025 р., № 4196-IX. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#n174> ((дата звернення: 11.12.2025)).

3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон від 16 липня 1999 р., № 996-XIV. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 11.12.2025).

**Водолазський П. М.**

здобувач вищої освіти

Класичний приватний університет

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТА ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНСЬКІ ТА МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ**

Сучасний розвиток економіки та державного управління характеризується високою динамікою змін, глобалізацією, цифровізацією та зростанням ролі технологій у прийнятті управлінських рішень. Це створює нові виклики для менеджменту та державних органів, які потребують впровадження інноваційних підходів для підвищення ефективності функціонування підприємств і організацій. Інноваційний менеджмент стає ключовим чинником розвитку конкурентоспроможності, оптимізації процесів та підвищення якості послуг [1].

Одним із головних завдань сучасного менеджменту є адаптація організацій до швидкозмінного зовнішнього середовища, ефективне управління ризиками, інтеграція технологічних рішень та безперервний розвиток людського капіталу. Сучасні економічні реалії, глобалізація ринків, цифровізація та підвищення вимог до якості послуг створюють необхідність впровадження інноваційних управлінських підходів, що забезпечують організаціям гнучкість і адаптивність.

Впровадження концепцій lean management, agile, цифрового та проектного менеджменту дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, підвищити ефективність використання ресурсів, скоротити виробничі та адміністративні витрати, а також забезпечити швидке реагування на зміни попиту, нові технологічні виклики чи регуляторні вимоги. Такі підходи сприяють формуванню культури безперервного вдосконалення, стимулюють інноваційну діяльність працівників, активізують командну роботу та полегшують управління складними проектами.

Особливо важливим є розвиток людського капіталу через навчання, підвищення цифрової грамотності, розвиток компетенцій у сфері аналітики та стратегічного управління. Комбінування технологічних рішень із компетентним персоналом дозволяє організаціям ефективно приймати управлінські рішення, зменшувати ризики та підвищувати стійкість до зовнішніх та внутрішніх викликів. В результаті організація здатна не лише оптимізувати операційні процеси, а й формувати стратегії довгострокового розвитку, підвищувати свою конкурентоспроможність на національному та міжнародному рівні [2].

Українські підприємства та органи влади активно поєднують національні інноваційні практики з міжнародним досвідом. Це включає використання електронних систем управління, цифрових платформ для обліку та контролю, автоматизацію адміністративних процесів і застосування аналітичних інструментів для підвищення оперативності управлінських рішень. Такий підхід дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити прозорість і відповідальність органів влади та покращити якість послуг для громадян [3].

Зарубіжний досвід свідчить про високу ефективність інтегрованих систем управління та стандартизованих процедур, які поєднують електронний

документообіг, цифрові платформи для планування ресурсів, автоматизовані системи контролю за виконанням рішень та інструменти аналітики. Використання таких сучасних ІТ-технологій дозволяє значно зменшити бюрократичні бар'єри, підвищити продуктивність організацій, оптимізувати процеси прийняття рішень та інтегрувати їх у глобальні економічні і управлінські мережі. Особливо цінним є досвід таких країн, як Німеччина, Сінгапур та Канада, де цифровізація державного управління включає комплексні платформи електронного урядування, інтегровані системи моніторингу ефективності роботи органів влади та активне використання аналітики великих даних для прогнозування і планування. У цих країнах автоматизація адміністративних процесів поєднується з розвитком цифрових компетентностей управлінського персоналу, підвищенням прозорості роботи установ та забезпеченням оперативного реагування на потреби громадян. Такий комплексний підхід дозволяє не лише підвищити ефективність державних і комерційних організацій, а й забезпечує стійкість управлінських процесів в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища [2].

Інноваційні підходи в менеджменті також передбачають активне впровадження цифрових технологій у процеси стратегічного та оперативного управління. Застосування сучасних інформаційних систем, систем підтримки прийняття рішень, хмарних платформ і аналітичних інструментів дозволяє забезпечити комплексне управління ресурсами, підвищити ефективність діяльності та зменшити ризики для організацій. Важливим аспектом є розвиток компетенцій працівників, що працюють із цифровими платформами, а також формування культури інновацій та адаптивності [1;3].

Таким чином, інноваційні підходи в менеджменті та державному управлінні є ключовими передумовами підвищення ефективності діяльності організацій в умовах сучасної економіки. Поєднання національного досвіду з міжнародними практиками, цифровізація адміністративних процесів та впровадження сучасних управлінських концепцій формують основу для сталого розвитку підприємств та органів влади, забезпечують підвищення конкурентоспроможності та якості управлінських рішень [1;3].

#### **Список використаної літератури**

1. Коваленко О. В. Інноваційний менеджмент та цифровізація управлінських процесів. Київ : Центр навчальної літератури, 2022. 240 с.
2. Anderson P., Johnson R. Global Management Practices and E-Governance: Theory and Practice. New York : Springer, 2021. 210 p.
3. Петренко М. І. Цифрові технології та модернізація державного управління: зарубіжний та український досвід. Харків : ХНУ, 2021. 198 с.

**Діяментович Д. Г.**

адвокат

## **УПРАВЛІННЯ КОРУПЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: ПРАВОВІ ІМПЕРАТИВИ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ**

Проблема корупції залишається однією з ключових перешкод на шляху інституційного розвитку, економічної стійкості та ефективності публічного управління в Україні, і сучасна антикорупційна політика вимагає пере-

ходу від реагування на вже вчинені корупційні діяння до проактивного запобігання корупції, де центральне місце посідає управління корупційними ризиками.

На сьогодні створено юридичну платформу для управління корупційними ризиками. Так, у ч.2, ст.19 ЗУ „Про запобігання корупції” вказано, що обов’язкову оцінку корупційних ризиків у діяльності органу влади, установи, організації, причини, що їх породжують та умови, що їм сприяють, а також визначати заходи щодо усунення виявлених корупційних ризиків, осіб, відповідальних за їх виконання, строки та необхідні ресурси мають передбачати антикорупційні програми [1]. А у ч.2, ст. 61 цього ж Закону говориться, що керівник юридичної особи повинен забезпечувати регулярну оцінку корупційних ризиків у її діяльності і здійснюють відповідні антикорупційні заходи, а для виявлення та усунення корупційних ризиків він може залучатися незалежних експертів, зокрема для проведення аудиту [1].

Так, законодавство встановлює обов’язковість інкорпорації оцінки ризику, включно з аналізом першопричин і сприятливих умов, до антикорупційних програм суб’єктів публічного права та визначає необхідність формування конкретних заходів реагування із зазначенням відповідальних осіб, строків та ресурсного забезпечення. Водночас, на рівні керівництва юридичних осіб акцентується увага на регулярному характері цієї оцінки та здійсненні відповідних заходів, зокрема незалежних експертів для забезпечення її об’єктивності та ефективності. Таким чином, оцінка ризиків є ключовою методологічною передумовою для формування та впровадження превентивної політики запобігання корупції як у державному, так і у приватному секторах.

Корупційний ризик визначено як імовірність вчинення корупційного або пов’язаного з корупцією правопорушення, що негативно вплине на діяльність організації [2]. Зокрема, негативний вплив не обмежується прямими фінансово-економічними втратами, такими як нецільове використання коштів чи штрафні санкції, а поширюється на репутаційно-іміджеву сферу діяльності організації, призводячи до знешкодження суспільної довіри, зниження легітимності управлінських рішень та погіршення інвестиційної привабливості. Крім того, реалізація ризику спричиняє організаційно-правові дисфункції, що проявляються у руйнуванні внутрішнього контролю та аудиту, ухваленні субоптимальних рішень, які суперечать стратегічним цілям, та виникненні підстав для юридичної відповідальності як посадових осіб, так і самої юридичної особи.

Наказом Національного агентства з питань запобігання корупції затверджено „Методологію управління корупційними ризиками” відповідно до якої управління ризиками має здійснюватися із дотриманням принципів:

– інтегрованості – управління ризиками має бути органічно поєднане із загальною діяльністю та системою управління організації, що передбачає обов’язкове врахування положень антикорупційної програми при

прийнятті рішень і розробці внутрішніх документів, забезпечення ресурсами заходів впливу на ризики під час фінансового планування, а також активне залучення уповноваженого підрозділу (особи) до процесу управління ризиками;

- всеохопленості – здійснення управління щодо кожної функції організації з урахуванням її структури та розподілу повноважень між її самостійними структурними підрозділами;

- адаптованості – урахування особливостей середовища організації під час управління корупційними ризиками;

- інклюзивності – належне і своєчасне залучення до всіх складових процесу управління зовнішніх та внутрішніх заінтересованих сторін з метою обміну інформацією та проведення консультацій;

- динамічності – здійснення управління на системній та регулярній основі, врахування змін у середовищі організації, реагування на нові корупційні ризики та своєчасне й ефективне корегування, зокрема шляхом внесення змін до антикорупційної програми;

- достатності інформації – здійснення управління на підставі всієї інформації, наявної в організації;

- постійного вдосконалення – покращення процесу управління завдяки набутим знанням та практичному досвіду з усунення та мінімізації [2].

Відповідно до Методології НАЗК [2], джерела корупційних ризиків класифікуються за трьома основними сферами функціонування організації: нормативне регулювання, операційні процеси та людські ресурси. Недосконалість нормативно-правової бази (включаючи внутрішні акти) є критичним джерелом, оскільки корупційні ризики генеруються через колізії, суперечності, нечіткі або оціночні формулювання, які створюють простір для суб'єктивного тлумачення, а також через відсутність чіткої регламентації процедур прийняття рішень, обов'язку їхнього обґрунтування та надання необмежених дискреційних повноважень посадовим особам.

Джерела ризиків, пов'язані з практичною реалізацією процесів, включають неефективність, надмірну складність або фактичне невиконання операційної діяльності, високий ризик особистого контакту працівників з фізичними чи юридичними особами при виконанні контрольних чи дозвільних функцій, а також недосконалість кадрової політики, неефективність контрольних механізмів (операційного контролю, внутрішнього аудиту) та недостатню прозорість діяльності.

Нарешті, джерела ризиків, зумовлені людськими ресурсами, охоплюють професійну некомпетентність, брак знань антикорупційного законодавства, толерантність до корупції, недоброчесність, наявність конфлікту інтересів, а також існування усталених корупційних практик та тиску з боку керівництва. Таким чином, комплексна оцінка ризиків вимагає охоплення інституційно-правового, операційно-процедурного та соціально-кадрового вимірів діяльності організації.

### Список використаної літератури

1. Про запобігання корупції : Закон від 14.10.2014 р. № 1700-VII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 11.12.2025).

2. Про вдосконалення процесу управління корупційними ризиками : Наказ від 28.12.2021 р. № 830/21. *Національне агентство з питань запобігання корупції*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0219-22#Text> (дата звернення: 11.12.2025).

#### **Зінченко А. А.**

студентка

Національний університет «Запорізька політехніка»

#### **Гудзь П. В.**

доктор економічних наук, професор

Національний університет «Запорізька політехніка»

## **ДІЯЛЬНІСТЬ АНТИКОРУПЦІЙНИХ УПОВНОВАЖЕНИХ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ ЯК УСПІШНА ПРАКТИКА ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В УМОВАХ СУСПІЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Метою написання роботи визначено дослідження успішних практик реалізації функцій антикорупційних уповноважених, узагальнення їхнього впливу на прозорість та підзвітність органів влади, обґрунтування значущості інституту антикорупційних уповноважених для формування культури доброчесності, зміцнення довіри громадян до державних інституцій та підвищення стійкості органів влади до корупційних проявів в умовах сучасних викликів і суспільної нестабільності.

Запобігання корупції є комплексною діяльністю, спрямованою на усунення причин та умов, що сприяють вчиненню корупційних правопорушень. Вона включає в себе низку заходів, серед яких важливе місце займає робота спеціально уповноважених осіб або підрозділів з питань запобігання та виявлення корупції – антикорупційних уповноважених.

Основу законодавчого регулювання діяльності антикорупційних уповноважених становить Закон України «Про запобігання корупції» прийнятий у 2014 році [1]. Стаття 13-1 цього Закону визначає обов'язкове утворення (визначення) уповноважених підрозділів (осіб) з питань запобігання та виявлення корупції в низці державних органів.

Роз'ясненнями щодо функцій, завдань, порядку роботи та прав уповноважених слугують законодавчі акти розроблені НАЗК, зокрема важливими є Методичні рекомендації щодо діяльності уповноважених підрозділів (осіб) з питань запобігання та виявлення корупції [2] та Типове положення про уповноважений підрозділ (особу) з питань запобігання та виявлення корупції [3].

Роль антикорупційних уповноважених полягає у забезпеченні реалізації антикорупційної політики на рівні конкретного державного органу, органу місцевого самоврядування, підприємства, установи чи організації. Антикорупційні уповноважені є ключовою ланкою у системі запобігання корупції на місцевому рівні, відповідаючи за впровадження антикорупційних заходів та контроль за їхнім виконанням.

Діяльність антикорупційних уповноважених є важливим інструментом у запобіганні корупції завдяки їх комплексній роботі за різними напрямками, зокрема уповноважені:

- здійснюють контроль за дотриманням посадовими особами вимог Закону України «Про запобігання корупції»;

- проводять навчання та надають консультації з питань запобігання корупції, дотримання етичних стандартів поведінки та вимог фінансового контролю, подання декларацій майнового стану, врегулювання конфлікту інтересів тощо;

- відповідають за розробку та реалізацію виконання антикорупційних програм на місцях;

- здійснюють візування проєктів нормативно-правових актів, з метою виявлення положень, які можуть сприяти вчиненню корупційних правопорушень [4];

- забезпечують створення, постійне функціонування каналів повідомлення про можливі корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення та розгляд таких повідомлень шляхом негайного реагування.

Незважаючи на сучасні виклики та суспільну нестабільність, в Україні є приклади успішної діяльності антикорупційних уповноважених державних органів, які демонструють позитивний вплив та значущість своєї роботи у запобіганні корупції [5]:

1. Утворення Антикорупційної ради в територіальній громаді. В Могилівській територіальній громаді Дніпропетровської області створено Антикорупційну раду з виявлення та оцінки корупційних ризиків та прийнято Антикорупційну програму громади на 2020 – 2022 роки. Діяльність ради виконує функції консультативно-дорадчого органу при органі місцевого самоврядування та розвиває антикорупційні можливості громади. На Антикорупційну раду покладаються функції моніторингу проєктів рішень, які виносять на сесію, аналізу діяльності ради, роз'яснення депутатам ради антикорупційних норм тощо. На сайті громади в публічному доступі представлені висновки робочої групи з оцінки корупційних ризиків щодо: наповнення офіційного сайту Могилівської сільської ради; підготовки та подання щорічних декларацій про майновий стан депутатами ради; виявлення та врегулювання конфлікту інтересів при розробці та прийнятті рішень; звітування депутатів про свою роботу перед виборцями. Висвітлення на сайті інформації щодо діяльності Антикорупційної ради та прийняття Антикорупційної програми допомагає громаді бути більш прозорою та відкритою перед мешканцями. Це дає змогу визначати пріоритетні сфери для проведення заходів запобігання проявам корупції та здійснювати контроль за їх виконанням.

2. Проведення професійних тренінгів для працівників ПФУ. Сектором з питань запобігання та виявлення корупції Пенсійного фонду України організовано роботу з проведення тренінгів з питань застосування антикорупційного законодавства для працівників. Антикорупційний уповноважений підрозділ здійснює аналіз потреб та обирає тематики тренінгів, визна-

чає перелік учасників – посадових осіб. Для оцінки якості проведення навчальних активностей здійснюється підсумковий контроль отриманих знань, складання рейтингу слухачів та моніторинг якості проведеного навчання. Застосування системного підходу до навчання працівників, проведення професійних тренінгів підвищує ефективність та результативність роботи персоналу, забезпечує мінімізацію корупційних ризиків, пов'язаних із недостатнім рівнем знань працівників органу.

3. Запровадження політики органу з перевірки його договірної практики (*due diligence*). В Головному управлінні Державної служби України з питань праці у Запорізькій області, антикорупційний уповноважений здійснює перевірку дотримання вимог антикорупційного законодавства у всіх договорах організації. Уповноважена особа здійснює перевірку за параметрами: відповідності умов договору вимогам антикорупційного законодавства; оцінки реальних підстав та істотних умов укладання договору; наявності ліцензій, патентів, інших дозвільних документів для діяльності, передбаченої договором; здійснення аналізу статутних документів. Попередження ризиків на етапі переддоговірної та договірної роботи є важливим та ефективним інструментом, що дає змогу заздалегідь оцінити та розробити механізми запобігання або мінімізації втрат. Зазначений підхід також надає можливість завчасно виявити конфлікт інтересів або інші можливі порушення антикорупційного законодавства у діловій практиці організації, а також запобігти репутаційним і фінансовим втратам.

Діяльність антикорупційних уповноважених постає як успішна практика запобігання корупції в Україні, не дивлячись на відносно короткий термін їх роботи. Комплексний підхід уповноважених з розробки антикорупційних програм та реалізації передбачених заходів, проведення експертизи щодо виявлення корупційних ризиків, здійснення просвітницької роботи, контролю та розгляду повідомлень про корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення – сприяє запобіганню, виявленню та попередженню корупційних ризиків що призводить до формування культури доброчесності.

Наведені приклади успішних практик також демонструють позитивний вплив роботи антикорупційних уповноважених на підвищення прозорості та підзвітності в різних сферах публічного управління. Подальше зміцнення інституту антикорупційних уповноважених є важливим кроком на шляху до подолання корупційних та пов'язаних із корупцією правопорушень і побудови доброчесного та відкритого державного управління в Україні.

Отже, діяльність інституту антикорупційних уповноважених є невід'ємним елементом системи запобігання корупції в Україні. Їхня роль та функції є важливими складовими багатогранного комплексного процесу, що спрямований на створення середовища не толерантного до корупції на всіх рівнях державного управління. Ефективне виконання покладених на них завдань є рушійною силою у боротьбі з корупцією та

зміцненні принципів доброчесного управління в умовах сучасних викликів та суспільної нестабільності.

#### **Список використаної літератури**

1. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII : станом на 4 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 09.12.2025).

2. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо діяльності уповноважених підрозділів (уповноважених осіб) з питань запобігання та виявлення корупції : Рішення Нац. агентства з питань запобігання корупції від 13.07.2017 р. № 317. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FN033344> (дата звернення: 09.12.2025).

3. Про затвердження Типового положення про уповноважений підрозділ (уповноважену особу) з питань запобігання та виявлення корупції : Наказ Нац. агентства з питань запобігання корупції від 27.05.2021 № 277/21 : станом на 19 жовт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0914-21#Text> (дата звернення: 09.12.2025).

4. Про затвердження Методології проведення антикорупційної експертизи : Наказ Міністерства юстиції України від 24.04.2017 р. № 1395/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v1395323-17#Text> (дата звернення: 11.12.2025).

5. Антикорупційним уповноваженим. База знань. Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/category/prevention/anticorruption-upovnovazhenym/> (дата звернення: 14.12.2025).

#### **Кабанова О. О.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту  
Класичний приватний університет

### **ЛОГІСТИЧНО-МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД У КРИЗОВОМУ ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

Сучасні умови суспільної нестабільності, включно з економічними кризами, соціальними потрясіннями та надзвичайними ситуаціями, висувають високі вимоги до органів публічного управління. Забезпечення ефективності, своєчасності та доступності публічних послуг у таких умовах потребує інтеграції логістичних і маркетингових підходів. Логістика забезпечує планування, організацію, координацію та контроль потоків ресурсів, персоналу та інформації, що дозволяє підтримувати безперервність надання послуг і знижувати ризики втрат ресурсів [1].

Маркетинговий підхід у публічному секторі спрямований на комплексне вивчення та задоволення потреб громадян, підвищення рівня довіри до органів влади та забезпечення прозорості й відкритості державних процесів. Він передбачає систематичний аналіз попиту на публічні послуги, оцінку очікувань різних категорій населення та визначення пріоритетів у наданні сервісів. Використання маркетингових інструментів дозволяє формувати ефективні канали комунікації, включаючи інформаційні кампанії, цифрові платформи, мобільні додатки та соціальні мережі, а також організовувати системи зворотного зв'язку для оперативного реагування на потреби громадян.

Маркетинг у публічному секторі також включає сегментацію населення за соціально-економічними, демографічними та територіальними критеріями, що дозволяє більш точно прогнозувати попит на послуги та

адаптувати їхню структуру і обсяг до мінливих умов, включаючи кризові ситуації та надзвичайні події. Поєднання логістичних підходів із маркетинговими стратегіями дозволяє органам влади не лише забезпечувати безперервність і ефективність процесів надання послуг, а й підвищувати задоволеність громадян, оптимізувати використання ресурсів, скорочувати час обслуговування та підвищувати загальний рівень довіри до державних інституцій [2].

Особливе значення має цифровізація логістичних і маркетингових процесів. Використання автоматизованих платформ, систем моніторингу ресурсів, GPS-трекінгу для транспорту, електронних сервісів та онлайн-комунікацій дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів, скоротити час на надання послуг і підвищити прозорість процесів. Цифрові інструменти також забезпечують можливість оперативного реагування на зміни в навантаженні та кризові ситуації [1].

Основними завданнями логістично-маркетингового підходу у кризовому публічному управлінні є забезпечення своєчасного постачання матеріальних, технічних та людських ресурсів, що включає планування запасів, організацію логістичних потоків, контроль за їх рухом і координацію роботи відповідних структур. Це дозволяє підтримувати безперервність надання публічних послуг навіть у складних та мінливих умовах. Координація діяльності підрозділів передбачає узгодження дій різних департаментів, державних і місцевих інституцій, регламентацію процедур, визначення відповідальних за виконання завдань, а також забезпечення взаємодії між усіма зацікавленими сторонами.

Оптимізація витрат у логістично-маркетинговому підході включає раціональне використання ресурсів, планування бюджету, усунення непродуктивних витрат та впровадження ефективних моделей управління ресурсами. Прогнозування попиту на публічні послуги базується на аналізі потреб населення, сегментації користувачів за соціально-економічними та демографічними критеріями, а також оцінці впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Це дозволяє своєчасно адаптувати структуру і обсяг наданих сервісів до мінливих умов і вимог громадян.

Підвищення доступності послуг досягається через розширення каналів надання сервісів, зокрема використання цифрових платформ, електронних сервісів і дистанційного обслуговування, що значно знижує час очікування і підвищує ефективність взаємодії громадян з органами влади. Інтеграція логістичних і маркетингових підходів створює синергію, яка забезпечує не лише оперативність і безперервність процесів, а й підвищує задоволеність громадян, довіру до публічних інституцій та загальну ефективність діяльності органів влади в умовах кризових явищ [2].

*Таблиця 1*

**Завдання логістично-маркетингового підходу**

№ з/п	Завдання	Опис	Ефект
1	Постачання ресурсів	Матеріальні, технічні та людські ресурси	Безперебійне надання послуг

2	Координація	Узгодження дій підрозділів	Підвищення ефективності управління
3	Оптимізація витрат	Раціональне використання ресурсів	Економічна ефективність
4	Прогнозування попиту	Аналіз потреб населення	Адаптація послуг до запитів громадян
5	Підвищення доступності	Цифрові платформи та дистанційні сервіси	Збільшення доступності та задоволеності
6	Інтеграція	Синергія ресурсів і процесів	Оперативність і результативність системи

Отже, логістично-маркетинговий підхід у кризовому публічному управлінні є ключовим чинником підвищення стійкості системи надання послуг, забезпечення прозорості, доступності та своєчасності сервісів. Інтеграція логістики та маркетингу дозволяє органам влади ефективно реагувати на суспільні виклики, оптимально використовувати ресурси та підвищувати довіру громадян до державних інституцій.

#### Список використаної літератури

1. Кузьменко О. І. Маркетинг публічних послуг : монографія. Харків : ХНУ, 2019. 198 с.
2. Лозовий В. П. Логістичний менеджмент у державному секторі : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 224 с.

#### Кавилін О. А.

кандидат політичних наук, доцент кафедри публічного управління та земельного кадастру  
Класичний приватний університет

### ПРИНЦИП ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ ЯК ОСНОВА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

В ст. 4 ЗУ „Про місцеве самоврядування” вказано, що місцеве самоврядування має базуватися на принципах, серед яких: народовладдя; законності; гласності; колегіальності; поєднання місцевих і державних інтересів; виборності; правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених цим та іншими законами; підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб; державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування; судового захисту прав місцевого самоврядування [1].

Проте, вивчаючи основи на яких має бути побудовано місцеве самоврядування з урахуванням інноваційних підходів його побудови, основаних на демократичних цінностях та спрямованих на децентралізацію управління, – вважаємо доцільно розширити систему принципів, додав: „принцип професіоналізму”.

*Принцип професіоналізму* – передбачає, що посадові особи органів місцевого самоврядування повинні мати відповідний рівень знань, навичок та досвіду для ефективного виконання своїх обов’язків.

Так, в ст.5 ЗУ „Про службу в органах місцевого самоврядування” вказано, що на посаду в органах місцевого самоврядування можуть бути призначені лише ті особи, які мають відповідну освіту і професійну підготовку, володіють державною мовою [2] на рівні (С1), тобто може легко і точно використовувати українську мову у спілкуванні, навчанні та для досягнення професійних цілей; може чітко, структуровано і докладно висловлюватися зі складних тем (ст. 11 Закону [3]).

З метою оцінки ділових та професійних якостей, а також кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, посадові особи зобов'язані один раз на 4 роки проходити атестацію. За результатами атестації атестаційна комісія робить один із висновків: про відповідність займаній посаді; про відповідність займаній посаді за певних умов (здобуття освіти, проходження стажування, набуття відповідних навичок, підвищення кваліфікації тощо); про невідповідність займаній посаді (ст. 17 Закону [2]). Крім того, свідчити про професіоналізм посадової особи та її компетентність може її рівень володіння знаннями у сфері законодавства, економіки та управління. Такі вимоги закріплені у Наказі Національного агентства України з питань державної служби „Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування” [4] від 07.11.2019 р., № 203-19 через комплекс взаємопов'язаних вимог. Елементи, що стосуються законодавства, є найбільш прямими, адже „Кваліфікаційні вимоги” та „Завдання, обов'язки та повноваження” усіх посад безпосередньо вимагають знання та застосування Конституції України, Законів, актів Президента та Кабінету Міністрів, а також спеціального законодавства (зокрема: „Про місцеве самоврядування в Україні”, „Про службу в органах місцевого самоврядування”). Знання у сфері державного управління впливають із вимоги про наявність вищої освіти відповідного професійного спрямування (наприклад, „Публічне управління та адміністрування”), а також із функціоналу, що передбачає керівництво, організацію, координацію, планування та контроль роботи, особливо для керівних посад. Компетенції у сфері економіки закріплюються як через вимогу знання бюджетного та фінансового законодавства для посад економічного профілю, так і опосередковано – через зобов'язання посадових осіб брати участь у розробці та реалізації програм соціально-економічного розвитку територіальної громади, що вимагає базового розуміння економічних, фінансових та інвестиційних процесів.

Підтвердженням професіоналізму, також, є дотримання посадовою особою її політичного нейтралітету (вони повинні діяти в інтересах громади, а не окремих політичних сил) та дотримання норм службової етики, чесності та прозорості у прийнятті рішень. У контексті сучасного державного управління ця теза набуває статусу аксіоми ефективності та легітимності публічного управління. Професіоналізм не є суто технократичним поняттям, обмеженим лише володінням фаховими знаннями (правовими, економічними та управлінськими). Він обов'язково інтегрує інституційні та поведінкові компетентності. Політичний нейтралітет виступає як кри-

тична засада деполітизації адміністративного апарату, гарантуючи об'єктивність, стабільність і правомірність управлінських рішень, незалежно від політичної кон'юнктури чи партійних інтересів. Посадова особа, діючи виключно в інтересах територіальної громади та публічного права, забезпечує безперервність надання послуг і зміцнює довіру до інститутів. У свою чергу, дотримання етичних норм, чесності та прозорості формує внутрішню культуру доброчесності, що є базовою антикорупційною та демократичною компетентністю. Прозорість у прийнятті рішень забезпечує реалізацію принципу підзвітності та відповідальності перед громадою, а чесність мінімізує ризики конфлікту інтересів. Отже, справжній професіоналізм у місцевому самоврядуванні – це синергія високої фахової кваліфікації та неухильного дотримання етичних стандартів і політичної неупередженості, що є критичною умовою суспільної легітимності управлінської діяльності.

#### **Список використаної літератури**

1. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2-%D1%80#Text> (дата звернення: 11.12.2025).
2. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон від 07.06.2001 р. № 2493-III. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 11.12.2025).
3. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон від 25.04.2019 р., № 2704-VIII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/-laws/show/2704-19#top> (дата звернення: 11.12.2025).
4. Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ від 07.11.2019 р. № 203-19. *Національного агентства України з питань державної служби*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/-rada/show/v203-859-19#Text> (дата звернення: 11.12.2025).

#### **Козарь Т. П.**

доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та землеустрою,  
директор Центру підвищення кваліфікації  
Класичний приватний університет

### **МОТИВАЦІЙНІ ЧИННИКИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Відповідно до Європейських принципів державного управління, державна служба має бути політично неупередженою та орієнтованою на потреби громадян. Такі принципи мають досягатися через постійне підвищення професійної компетентності державних службовців, яка досягається шляхом систематичного стажування, підвищення кваліфікації, набуття нових професійних знань. Досягнення відповідної професійної компетентності державних службовців шляхом професійного навчання - важливе завдання, за яке відповідають, в першу чергу, служби управління персоналом в державному органі та керівники державної служби.

Одна з проблем в діяльності державних службовців полягає в оптимальному поєднанні виконання функціональних обов'язків зі здійсненням професійного навчання, а також в підвищенні мотивації державних службовців отримувати нові знання, навички та компетенції.

Професійне навчання державних службовців здійснюється з урахуванням стратегії діяльності органів державної влади; завдань, які виконуються відповідними структурними підрозділами, аналізу функціональних обов'язків державного службовця; індивідуальних потреб працівників державних органів в професійному розвитку; результатів професійного навчання державного службовця за попередній рік.

Державні службовці, як замовники освітніх послуг та учасники системи професійного навчання, мають можливість реалізовувати своє право на професійне навчання через підготовку за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування", підвищення кваліфікації за пріоритетними напрямками, затвердженими Національним агентством України з питань державної служби на відповідний рік, стажування та самоосвіту.

Відповідно до Закону України «Про державну службу», професійний розвиток - безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей [1]. Виходячи з такого визначення, професійний розвиток має досягатися державним службовцем з урахуванням усвідомленої мотивації до навчання, а не тільки задля формального отримання документу про освіту чи про підвищення кваліфікації з метою виконання умов щорічної атестації державних службовців.

Зазначимо, що в умовах воєнного стану на державних службовців збільшено навантаження при виконанні функціональних обов'язків, а перебування в постійному стресі через існування в небезпечних умовах є наслідком виснаження фізичного та емоційного здоров'я, відповідно, ці обставини вказують на складність в реалізації права на систематичне професійне навчання державних службовців.

Також, можливість здійснювати професійний розвиток під час дії воєнного стану залежить від стабільності задоволення життєвих потреб, стабільності умов роботи та умов проживання, стану здоров'я, адже поєднання різноманітних життєвих завдань потребує від державного службовця значного емоційного та фізичного ресурсу.

Професійне навчання державних службовців є не тільки їх правом, а й обов'язком відповідно до Закону України «Про державну службу», тобто суперечність між законодавством і реальним станом справ в умовах воєнного стану, в яких перебувають державні службовці полягає в неможливості багатьох з них реалізувати право та обов'язок на підвищення професійної компетентності шляхом професійного навчання.

Велику роль щодо адаптивності та гнучкості системи професійного навчання в умовах воєнного стану відіграють суб'єкти надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдери), які мають здійснювати навчання відповідно до потреб державних службовців. Позитивно

вплинуло на гнучкість та адаптивність системи професійного навчання державних службовців запровадження дистанційних занять.

Так, наказом НАДС № 211-19 від 26.11.2019 року визначено, що «взаємодія між учасниками професійного навчання та викладачем може здійснюватися в асинхронному режимі (режимі відкладеного часу) із застосуванням електронної пошти, соціальних мереж, блогів, чатів інтернет-форумів тощо та/або у синхронному режимі (режимі реального часу), протягом якого учасники професійного навчання перебувають у вебсередовищі дистанційного навчання»[2]. Але, треба брати до уваги і той факт, що безпосередня взаємодія учасника професійного навчання з викладачем, тренером навчального процесу, тобто навчання офлайн є більш індивідуалізованим підходом в професійному розвитку державних службовців. В умовах воєнного стану перехід навчального процесу повністю в офлайн є неможливим та небезпечним для всіх учасників системи професійного навчання публічних службовців.

В аналітичному звіті щодо дослідження організаційної культури в 2023 році «Публічна служба в Україні: Ваша точка зору» зазначено наступне, що близько чверті респондентів (23,9%) вважають, що посилились прояви етичного лідерства серед їхніх колег, третина (30,1%) висловила думку, що етичне лідерство активніше стало проявлятися у діяльності їхнього безпосереднього керівника, а 28,1% опитаних зазначають посилення таких проявів у керівника органу влади (установи), де вони працюють. Кожен третій респондент (29,1%) зазначив прояв етичного лідерства в особистій діяльності [3].

Сутністю успішної кар'єри публічного службовця є позитивна динаміка професійного розвитку людини в контексті просування її по службі, що пов'язано з набуттям професіоналізму, досвіду і виявленням ділової активності в межах посади й передбачає реалізацію особистісного потенціалу, економічне зростання та досягнення відповідного статусу. Успіх у кар'єрі передусім залежить від особистісного потенціалу людини, який, у свою чергу, залежить від певних її якостей [4]. Погоджуючись з науковицею Хаджирадевою С.К. додамо, що внутрішня мотивація до професійного розвитку державного службовця залежить від темпераменту, характеру, стресостійкості, можливості бути корисним для інших людей, створювати кращі умови для соціального, економічного, духовного розвитку суспільства в країні. Зовнішня мотивація для професійного розвитку державного службовця полягає в реалізації наступних складових: достатній рівень оплати праці, можливість для кар'єрного зростання, цікавість у виконанні функціональних обов'язків, повага керівництва та колег, можливість самореалізації при виконанні завдань, вміння керівництва управляти конфліктами, правильність дотримання процедури оцінювання державних службовців, сприятлива організаційна культура та психологічний клімат в колективі.

Тому, реалізація права та виконання обов'язку державного службовця систематично підвищувати професійний рівень має ґрунтуватися не

тільки на нормативно-правовому законодавстві, яке на сьогодні розроблене і чітко регламентує процедуру проходження професійного навчання працівників державних органів, а й на мотиваційному механізмі залучення до професійного розвитку державного службовця.

Мотиваційний механізм в діяльності державного службовця не може обмежуватися суто матеріальними чинниками, а й має включати достатній рівень задоволеністю нефінансовими чинниками, такими як стиль керівництва в державному органі, залученість до прийняття управлінських рішень, організаційна культура, наставництво, управління конфліктами, рівень проінформованості щодо стратегії діяльності установи тощо.

#### **Список використаної літератури**

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19/ed20151210#Text/> (дата звернення 22.11.2025).

2. Порядок організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: наказ НАДС № 211-19 від 26.11.2019 р. № 211-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20#n13/> (дата звернення 23.11.2025).

3. Публічна служба в Україні: Ваша точка зору. URL: <https://nads.gov.ua/-storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20do%20slidgenja/analitichniizvitorganizatsiinakultura2023.pdf/> (дата звернення 24.11.2025).

4. Хаджирадева С. К. Структуризація базових складових та процедур кадрового процесу в органах публічної влади. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 9. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/208/> (дата звернення 24.11.2025).

#### **Коломієць О. В.**

викладач

Фаховий коледж Класичного приватного університету

### **САМОВРЯДНИЙ КОНТРОЛЬ ЗА РЕАЛІЗАЦІЮ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ БУДІВНИЦТВА**

Сфера будівництва та містобудування є критично важливою для забезпечення економічного розвитку, інфраструктурної стійкості та якості життя населення, що вимагає ефективного та прозорого управління. В умовах децентралізації, що відбувається в Україні, повноваження щодо реалізації місцевої політики у цій сфері значною мірою делеговано органам місцевого самоврядування. Відповідно, самоврядний контроль (який часто ототожнюється із внутрішнім контролем або громадським наглядом, здійснюваним органами місцевого самоврядування) набуває визначального значення для гарантування законності, економічної ефективності та відповідності містобудівних рішень інтересам територіальних громад.

Попри зростання повноважень, вітчизняна практика свідчить про системні прогалини у механізмах самоврядного контролю за будівельною діяльністю. Зокрема, існуючі моделі контролю характеризуються фрагментарністю правового регулювання, недостатньою інституційною спроможністю органів місцевого самоврядування для повноцінного моніторингу, а також низькою прозорістю дозвільних та наглядових процедур. Це створює передумови для зловживань у сфері містобудування, неефектив-

ного використання земельних ресурсів, порушення державних будівельних норм (ДБН) та, як наслідок, зниження рівня довіри населення до місцевої влади.

До відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать частина делегованих повноважень з питань здійснення контролю, як то:

- здійснення державного архітектурно-будівельного контролю та прийняття в експлуатацію закінчених будівництвом об'єктів;

- здійснення державного контролю за дотриманням законодавства, затвердженої містобудівної документації при плануванні та забудові відповідних територій; зупинення будівництва, яке проводиться з порушенням містобудівної документації і проектів окремих об'єктів, якщо це може заподіяти шкоди навколишньому природному середовищу;

- здійснення контролю за забезпеченням надійності та безпечності будинків і споруд незалежно від форм власності в районах, що зазнають впливу небезпечних природних і техногенних явищ та процесів;

- здійснення державного контролю за дотриманням договірних зобов'язань забудовниками, діяльність яких пов'язана із залученням коштів фізичних осіб у будівництво багатоквартирних житлових будинків;

- здійснення контролю за реалізацією інженерно-технічних заходів цивільного захисту на мирний час та на особливий період під час будівництва будинків, споруд, розміщення інших господарських об'єктів, інженерних мереж і транспортних комунікацій (абз. „б”, ч.1, ст. 31 Закону [1]).

У ст. 24 ЗУ „Про основи містобудування” [2] зазначено, що органам місцевого самоврядування надано право здійснення державного контролю у сфері містобудування.

Під містобудуванням слід розуміти - це цілеспрямовану діяльність державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, громадян, об'єднань громадян по створенню та підтриманню повноцінного життєвого середовища, що включає прогнозування розвитку населених пунктів і територій, планування, забудову та інше використання територій, проектування, будівництво об'єктів містобудування, спорудження інших об'єктів, реконструкцію історичних населених пунктів при збереженні традиційного характеру середовища, реставрацію та реабілітацію об'єктів культурної спадщини, створення інженерної та транспортної інфраструктури (ст. 1 Закону [2]). Сфера будівництва – є складовою процесу містобудування.

Якщо говорити про зміст поняття „самоврядного контролю у сфері будівництва”, то можна сказати, що це – система заходів, здійснюваних органами місцевого самоврядування, їх виконавчими органами та посадовими особами, спрямованих на забезпечення законності, якості, безпеки та відповідності реалізації місцевої містобудівної політики та будівельної діяльності на території відповідної територіальної громади встановленим державним будівельним нормам, стандартам, правилам та затвердженій містобудівній документації.

Цей контроль охоплює внутрішній моніторинг діяльності підрозділів органами місцевого самоврядування, залучених до процесу надання дозвільних та реєстраційних послуг у будівництві (наприклад, видача містобудівних умов та обмежень), а також зовнішній нагляд за дотриманням вимог під час будівництва, здійснюваний в межах повноважень, делегованих органами державної влади та/або визначених рішеннями місцевих органів влади. Головною метою самоврядного контролю є захист публічних інтересів, прав та безпеки членів територіальної громади у досліджуваній сфері.

#### **Список використаної літератури**

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%–D1%80/#Text> (дата звернення: 11.12.2025).

2. Про основи містобудування : Закон від 16.11.1992 р. № 2780-ХІІ. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2780-12#Text> (дата звернення: 11.12.2025).

#### **Кравченко Т. А.**

доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри менеджменту та адміністрування  
Національний університет «Запорізька політехніка»

## **РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ МІСТ ЯК СОЦІАЛЬНИЙ ІМПЕРАТИВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

У сучасній теорії публічного управління концепція сталого розвитку визначається як міждисциплінарна парадигма територіального розвитку, що інтегрує соціальні, економічні та екологічні виміри управління. У межах даного підходу центральною аналітичною категорією постає соціальна організація територіальних громад, роль людського капіталу та інституційні механізми забезпечення їх довгострокової функціональної спроможності в умовах структурних змін. Ї територіальні громади розглядаються вже не як пасивні реципієнти інвестиційних потоків чи об'єкти адміністративного впливу, а як активні соціальні системи, спроможні до самозбереження, адаптації та відтворення життєвих ресурсів. Відповідно змінюється логіка муніципального управління – від вертикально регламентованої до партнерської моделі, орієнтованої на підтримку соціального капіталу та локальних ініціатив [1].

Саме в цих координатах формується наукове уявлення про резильєнтність міста як інтегральну категорію сучасного управління територіальним розвитком, що репрезентує спроможність міських соціально-економічних систем підтримувати функціональну цілісність та соціальну стабільність під впливом багатоаспектних кризових чинників і водночас вибудовувати довгострокові траєкторії інноваційного розвитку [2].

Резильєнтність не повинна зводитися до певного інженерно-інфраструктурного відновлення або суто адміністративного реагування на кризові виклики. У її філософії повинна перебувати соціальна згуртованість громади, розвиток мереж співпраці, а також здатність громадян до

активної участі у проектуванні та реалізації місцевих стратегій розвитку. Адже, саме соціальний капітал формує фундамент життєстійкості територіальних громад.

І у цьому контексті резильєнтність постає як соціальний імператив сталого розвитку територіальних громад, що актуалізує потребу в переорієнтації стратегічного планування з проектною оптимізацією управлінських рішень на соціально орієнтоване проектування сталого міського розвитку. Стратегічне планування місцевого розвитку дедалі інтенсивніше інтегрує показники якості життя населення, індекси соціальної інтеграції, рівні громадської участі та інституційної довіри, формуючи цілісну систему соціального управління територіальними громадами.

Формування соціального виміру резильєнтності безпосередньо пов'язане з розвитком соціально-інформаційних механізмів управління міським розвитком – систем громадських консультацій, інструментів електронної демократії, процедур партисипативного бюджетування, муніципальних платформ соціального моніторингу та мережових форматів взаємодії органів влади з громадськими об'єднаннями. Ці інструменти сприяють відкритості управлінських процесів, залученню мешканців до спільного прийняття рішень і зміцненню довіри до муніципальних інституцій.

В умовах післявоєнного відновлення українських міст резильєнтність постає як багатовекторна управлінська мета, що поєднує реконструкцію міських територій із соціальною реабілітацією населення, інтеграцією внутрішньо переміщених осіб, відновленням локальних освітніх, культурних та медико-соціальних інституцій як центрів громадської консолідації. Впевнені, що ефективність відповідних програм дедалі буде більше залежить не стільки від обсягів інвестицій, скільки від рівня громадської участі у розробленні, реалізації та публічному контролі стратегій відновлення.

Особливо виразно соціальний вимір резильєнтності простежується на прикладі прифронтових міст, зокрема м. Запоріжжя, де в умовах постійних безпекових ризиків формується унікальний досвід згуртованості територіальної громади, самоорганізації громадських ініціатив та концентрованої співпраці мешканців із органами місцевого самоврядування.

Не менш важливим є питання вимірюваності резильєнтності як управлінської цілі: у міських стратегіях доцільно закладати набір індикаторів, що відображають не лише темпи фізичного відновлення, а й соціальну стабільність, доступність послуг, безпекові параметри повсякденності, інституційну спроможність та фінансову стійкість. Моніторингові панелі, регулярна оцінка ризиків і публічна звітність створюють підґрунтя для коригування управлінських рішень у режимі реального часу. У межах сталого розвитку така індикативна логіка дозволяє пов'язати локальні пріоритети відбудови з довгостроковими цілями територіального розвитку, забезпечуючи узгодженість проектів, ресурсів та очікувань громади.

Соціальний вимір резильєнтності у цьому контексті слід інтерпретувати як здатність міської спільноти відтворювати соціальні зв'язки,

підтримувати включеність вразливих груп, зокрема внутрішньо переміщених осіб, та зберігати базові стандарти якості життя навіть за умов невизначеності. Саме тому соціальна згуртованість, довіра до місцевої влади та сталі комунікації виступають не «додатком» до інфраструктурного відновлення, а його передумовою. Для територіальних громад це означає пріоритизацію політик соціальної інтеграції, розвитку громадянської участі, підтримки локальних ініціатив і партнерств з громадським сектором, що підсилює ендогенний потенціал розвитку і зменшує соціальні втрати від кризових впливів. [2]

На практичному рівні резильєнтність міста конкретизується через управлінський інструментарій забезпечення стійкості: планування безперервності надання послуг (освіта, медицина, соціальний захист), сценарне та ризик-орієнтоване планування, створення резервів ресурсів, адаптивні бюджетні механізми і проєктні портфелі відновлення. Важливою складовою стає цифровізація управління як інфраструктура прозорості та швидкості рішень: електронні платформи взаємодії з мешканцями, відкриті дані, оперативний моніторинг стану критичної інфраструктури та адресних соціальних потреб. У наукових дослідженнях підкреслюється, що вразливість значною мірою визначається управлінськими дисфункціями, ресурсною обмеженістю та слабкою інституційною взаємодією, що актуалізує потребу у зміцненні координаційних механізмів. [4]

Системне розуміння резильєнтності міста як соціального імперативу сталого розвитку передбачає, що ключовим є не лише результат відновлення, а й здатність муніципальної системи зберігати керованість, неперервність публічних послуг і довіру населення за умов тривалих шоків. У межах публічного управління це означає інституціалізацію кризових процедур у звичайних управлінських циклах: від стратегічного планування і бюджетування до кадрового забезпечення, комунікацій та управління активами. Така логіка відповідає підходам до національної стійкості, де резильєнтність трактується як багаторівнева спроможність системи підтримувати життєво важливі функції, адаптуватися та відновлюватися, не втрачаючи соціальної цілісності [3].

Операціоналізація резильєнтності у практиці муніципального управління вимагає, щоб на рівні міста були визначені критичні функції та послуги, безперервність яких має підтримуватися навіть за умов різкої зміни безпекового середовища. До них належать життєзабезпечення, транспортна доступність, базові адміністративні послуги, первинна медична допомога, освітні та соціальні сервіси, а також механізми інформування населення. У цьому сенсі стратегічні документи міського розвитку доцільно доповнювати планами безперервності та сценаріями відновлення, де заздалегідь окреслено управлінські ролі, ресурсні джерела та процедури координації між структурними підрозділами й комунальними підприємствами.

Резильєнтність як соціальний імператив також має виразний кадрово-організаційний вимір. У сучасних умовах від міських управлінських команд вимагається здатність діяти у режимі постійної невизначеності, приймати

рішення на основі неповної інформації, забезпечувати комунікацію зі стейкхолдерами та підтримувати довіру. Це актуалізує потребу у цільових програмах розвитку управлінських компетентностей, підготовці резерву, інституціалізації внутрішнього навчання та поширенні практик швидкого обміну знаннями між громадами. Як наголошується у дослідженнях, саме якість управлінських процедур та інституційних взаємодій значною мірою визначає межі адаптивності територіальних систем [4].

Важливою умовою підсилення соціальної резильєнтності є формування мережевої архітектури партнерств, у межах якої органи місцевого самоврядування взаємодіють з бізнесом, громадськими організаціями, волонтерськими ініціативами, освітніми та медичними закладами. У прифронтових містах така взаємодія набуває практичного змісту через спільні проєкти підтримки ВПО, відновлення житлового фонду, розгортання гуманітарної логістики, а також організацію психологічної та соціальної реабілітації. У підсумку наголосимо, що саме мережевість управління дозволяє зменшувати транзакційні витрати, прискорювати реагування та підтримувати соціальну згуртованість як ключовий ресурс сталого розвитку [2].

Таким чином, резильєнтність українських міст виступає соціальним імперативом сталого розвитку територіальних громад, що передбачає модернізацію пріоритетів муніципального управління у напрямі людиноцентричної моделі планування, інституціоналізації громадської участі та послідовного розгортання соціально-інформаційних механізмів партнерської взаємодії між державою, органами місцевого самоврядування, бізнесом і громадянським суспільством. Реалізація цієї парадигми створює підґрунтя переходу міст України від логіки кризового реагування до стратегії довготривалої соціальної стабільності та адаптивного розвитку, що відповідає сучасним викликам та вимогам сталого розвитку.

#### **Список використаної літератури**

1. European Committee of the Regions. *The Role of Cities in National Resilience Systems*. Brussels: CoR, 2023. 67 p.
2. Резильєнтність ендегенного розвитку регіонів України в умовах глобальних викликів та шоків: колективна монографія / за заг. ред. Ю. М. Бардачова. Київ : НІСД, 2023. 312 с.
3. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 456 с.
4. Орел О. В. Ключові елементи системи публічного управління резильєнтністю територіальних громад. Економіка, управління та адміністрування. 2025. № 1(111). С. 184–189. DOI: 10.26642/ema-2025-1(111)-184-189.

**Манзенко Б. Р.**

студент

Класичний приватний університет

## **ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ**

У тезах досліджено сучасний стан організаційної системи управління земельними ресурсами в Україні через призму формування та використан-

ня земельно-кадастрової інформації. Проаналізовано основні види земельно-кадастрових робіт, проблеми актуалізації якісних та картографічних даних, а також обґрунтовано необхідність удосконалення державної земельно-кадастрової системи із застосуванням сучасних інформаційних технологій.

Ефективне управління земельними ресурсами є одним із ключових чинників сталого соціально-економічного розвитку держави. В умовах реформування земельних відносин в Україні особливого значення набуває вдосконалення організаційної системи управління землями, інформаційною основою якої виступає державний земельний кадастр.

Земельно-кадастрові роботи є складовою системи державного управління земельними ресурсами та спрямовані на формування, накопичення і систематизацію відомостей про землю. У результаті їх проведення отримуються різні види інформації, зокрема показники економічної оцінки, бонітування ґрунтів, грошової оцінки земель, кількісні та якісні характеристики земельних ділянок, а також дані про їх цільове призначення та господарський стан [1; 2].

Для оперативного оновлення земельно-кадастрових відомостей використовуються матеріали поточних обстежень, топографо-геодезичних зйомок і моніторингу земель. Уся інформація про земельні ресурси фіксується у спеціалізованих базах даних державного земельного кадастру, які періодично оновлюються на підставі землепорядної документації, що складається на регулярній основі [3].

Земельно-кадастрова документація за своєю формою поділяється на текстову та картографічну. При цьому дедалі більшого поширення набуває використання сучасних технічних засобів і геоінформаційних систем, які забезпечують комплексне відображення просторових і семантичних характеристик земельних ресурсів [4]. Склад і форми кадастрової документації є уніфікованими та затверджуються центральними органами виконавчої влади у сфері земельних відносин, що сприяє стандартизації та узгодженості кадастрових даних.

Аналіз сучасного стану формування земельно-кадастрових відомостей свідчить про наявність суттєвих проблем. Зокрема, показники якісного стану земель і картографічні матеріали у багатьох випадках є застарілими та не відображають реальних змін, що відбуваються у процесі землекористування [5]. Це зумовлено динамічними трансформаціями земельних відносин, недостатньою періодичністю оновлення даних та обмеженим застосуванням інноваційних методів збору інформації.

Особливої уваги потребує питання відображення інформації про земельні ресурси на картографічних матеріалах, які є важливим інструментом підтвердження семантичних даних. Серед усього земельного фонду України пріоритетне значення мають особливо цінні землі, відомості про сучасний стан, географічне поширення та вартість яких є неповними або фрагментарними [6]. Водночас спостерігається стійка тенденція до погір-

шення якісного стану земель не лише сільськогосподарського призначення, а й інших категорій.

У результаті проведеного аналізу можна констатувати наявність проблем формування достовірної та повної інформації про земельні ресурси, що ускладнює створення ефективної земельно-інформаційної системи. Це зумовлює необхідність оновлення даних про кількісні та якісні показники земель, їх господарський стан і результати оцінки [7].

Таким чином, обґрунтовується необхідність створення та розвитку ефективної земельно-кадастрової системи в Україні, яка відповідала б сучасним вимогам функціонування ринку нерухомості. Така система повинна забезпечувати оперативність надання інформації, її постійне оновлення, а також гарантувати правовий статус об'єктів нерухомості. Важливою умовою її функціонування є високий рівень захисту кадастрових даних від несанкціонованого доступу.

Перспективи вдосконалення організаційної системи управління земельними ресурсами пов'язані з подальшою автоматизацією державного земельного кадастру, впровадженням систем збору географічних та якісних даних на основі землевпорядних робіт, розвитком кадастру в сільській місцевості, а також модернізацією матеріально-технічної бази та підвищенням кваліфікації фахівців у сфері земельних відносин.

#### **Список використаної літератури**

1. Земельний кодекс України : Закон України від 25.10.2001 р. № 2768-III.
2. Третяк А. М. Управління земельними ресурсами : навч. посіб. Київ : ЦЗРУ, 2012. 524 с.
3. Бабміндра Д. І., Лихогруд М. Г. Геоінформаційні системи в землевпорядкуванні. Київ : Аграрна наука, 2016. 256 с.
4. Мартин А. Г. Проблеми актуалізації даних державного земельного кадастру. *Землеустрій, кадастр і моніторинг земель*. 2019. № 2. С. 12–18.
5. Федоров М. М. Охорона та використання особливо цінних земель. *Економіка АПК*. 2020. № 5. С. 45–52.
6. Третяк А. М., Третяк В. М. Земельна політика та земельні відносини в Україні. Київ : ННЦ ІАЕ, 2021. 312 с.
7. Дорош О. С. Інформаційне забезпечення управління земельними ресурсами. *Вісник аграрної науки*. 2018. № 11. С. 60–65.

#### **Маслов К. С.**

здобувач ступеня доктора філософії  
Класичний приватний університет

## **СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Публічно-приватне партнерство (ППП) є важливим інструментом реалізації державної політики, спрямованої на забезпечення сталого соціально-економічного розвитку, модернізацію інфраструктури та підвищення якості публічних послуг. В умовах обмеженості бюджетних ресурсів, воєнного стану та необхідності післявоєнної відбудови економіки України значення PPP істотно зростає, що зумовлює потребу у формуванні чітких стратегічних напрямів його розвитку.

У процесі розробки Стратегії розвитку ППП в Україні необхідно забезпечити активне залучення всіх зацікавлених сторін – органів державної влади та місцевого самоврядування, приватного сектору, фінансових установ, професійних асоціацій, експертного середовища та громадянського суспільства. Проект Стратегії має пройти процедуру громадського обговорення для врахування різних точок зору та збалансування інтересів. Після затвердження Стратегії важливо забезпечити ефективну координацію діяльності різних стейкхолдерів щодо її реалізації, проводити регулярний моніторинг досягнення поставлених цілей та, за необхідності, актуалізувати їх з урахуванням зміни зовнішніх та внутрішніх факторів [3].

Особливо зростає роль публічно-приватного партнерства після схвалення Урядом держави Середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій держави на 2026-2028 роки від 02 липня 2025 р. Документ визначає пріоритети, що дозволяють ефективно спрямовувати державні кошти на найважливіші для країни проекти на найближчі три роки. Разом з тим, реалізація такої стратегії можлива лише за умови залучення суб'єктів бізнесу в рамках публічно-приватного партнерства.

Наразі активно набирають оберти програми публічного інвестування. публічні інвестиції координуються державними інституціями й передбачають залучення коштів як з центрального та місцевого бюджетів, громад, так і приватного бізнесу [2]; наслідком публічного інвестування є формування ресурсного забезпечення реалізації проектів соціально-економічного розвитку громад і регіонів, що досягається на засадах т. зв. «діалогу» влади і приватного сектора в інвестиційній сфері; такий діалог може мати різні формати й реалізуватися у різних формах; всі вони плануються і реалізуються диференційовано, з урахуванням властивої специфіки, суб'єктів-учасників, часових та інших витрат [1].

У сучасних умовах розвитку публічного управління та трансформації економіки публічне інвестування і публічно-приватне партнерство розглядаються як взаємопов'язані та взаємодоповнювані інструменти реалізації державної політики соціально-економічного розвитку. Їх поєднання дозволяє забезпечити ефективне використання публічних ресурсів, залучення приватного капіталу та підвищення якості управління інфраструктурними й соціально значущими проектами. Тобто, інтеграція ППП у систему стратегічного планування та управління публічними інвестиціями є перспективною на прогнозовано успішною взаємодією влади та бізнесу.

Стратегічним напрямом розвитку ППП є активізація залучення приватного капіталу до фінансування та управління об'єктами інфраструктури і соціальної сфери. Насамперед ідеться про транспортну, енергетичну, комунальну інфраструктуру, сферу охорони здоров'я, житлово-комунальне господарство та управління відходами. Реалізація ППП-проектів у цих секторах сприяє підвищенню якості послуг, упровадженню інноваційних технологій і зниженню фінансового навантаження на бюджети різних рівнів. Активна участь приватного сектору в управлінні об'єктами інфраструктури та соціальної сфери дозволяє підвищити якість надання публічних по-

слуг завдяки застосуванню сучасних управлінських практик, стандартів ефективності та орієнтації на результат. Передача частини операційних і фінансових ризиків приватному партнеру сприяє більш раціональному використанню ресурсів і підвищенню відповідальності за досягнення визначених показників діяльності.

Ефективна реалізація проєктів публічно-приватного партнерства потребує впровадження сучасних управлінських підходів на всіх етапах їх життєвого циклу – від ініціювання та підготовки до впровадження й подальшого моніторингу. Одним із найбільш результативних підходів, апробованих у міжнародній практиці, є проєктний підхід, який ґрунтується на чіткому визначенні цілей і очікуваних результатів проєкту, плануванні необхідних ресурсів, ідентифікації та управлінні ризиками, встановленні строків реалізації, розмежуванні відповідальності між учасниками, а також систематичному контролю та оцінюванню рівня досягнення запланованих показників. Відтак, серед шляхів удосконалення механізмів ППП в Україні має стати впровадження програмно-проєктного підходу до планування та реалізації проєктів на засадах партнерства. Мова йде про необхідність формування на національному та регіональному рівнях цільових програм розвитку ППП, які б визначали стратегічні пріоритети та ключові проєкти для реалізації у середньостроковій перспективі, а також передбачали конкретні заходи та ресурси для їх практичного втілення.

Отже, стратегічні напрями розвитку публічно-приватного партнерства в Україні охоплюють удосконалення правового та інституційного середовища, інтеграцію ППП у систему стратегічного планування, залучення приватних інвестицій у пріоритетні галузі, використання ППП для післявоєнної відбудови, розвиток міжнародного співробітництва та підвищення якості підготовки проєктів. Реалізація зазначених напрямів сприятиме зміцненню інвестиційного клімату, підвищенню ефективності публічних інвестицій і сталому розвитку України.

#### **Список використаної літератури**

1. Васильєв О. Л. Публічне управління інвестиціями місцевих громад в умовах євроінтеграції України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. Спецвипуск. С. 27–30.

2. Гладишевський А. В., Коробчук Т. І. Фінансовий механізм публічного інвестування в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1555/1496> (дата звернення: 11.12.2025).

3. Цвірко К. В. Стратегічні напрями розвитку публічно-приватного партнерства в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 24. С. 204–212.

#### **Міженін В. В.**

здобувач магістратури

Класичний приватний університет

## **ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ**

Сучасний розвиток державного управління відбувається в умовах глобалізації, цифровізації та зростання суспільних запитів щодо якості пу-

блічних послуг, прозорості діяльності органів влади й ефективності управлінських рішень. За таких умов інноваційні методи та технології набувають ключового значення як інструменти модернізації системи державного управління та підвищення її адаптивності до динамічних соціально-економічних змін.

Інновації є результатом діяльності з оновлення, перетворення попередньої діяльності, що приводить до заміни одних елементів іншими або доповненню вже новими. Подібна діяльність має загальні закономірності: визначаються цілі зміни, новація розробляється, випробовується, освоюється, поширюється і, нарешті, «відмирає», вичерпуючись фізично і морально.

Стосовно до системи державного управління процес інновації означає насамперед введення нового в зміст, методи та форми роботи насамперед всіх владних інституцій. Державне управління яке є основною частиною політичного управління, тобто процесу реалізації влади як засобу функціонування будь-якої суспільної спільноти, являє собою насамперед певну організаційну діяльність, у результаті якої виникають конкретні різноманітні управлінські відносини. Дана організаційна діяльність потребує постійної розробки та застосування в своїй роботі нових технологій, методів організації, створенні нових організаційних державних структур [3].

Серед інноваційних технологій, які спрямовані на вдосконалення системи державного управління можна виділити: електронне урядування, використання технологій великих даних (Big Data) та штучного інтелекту, впровадження блокчейн-технологій у діяльність органів державної влади, застосування геоінформаційних технологій.

Зокрема, електронне урядування передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій з метою оптимізації управлінських процесів, підвищення доступності адміністративних послуг та забезпечення відкритості діяльності органів державної влади. Цифрові сервіси дозволяють скоротити часові та фінансові витрати громадян і держави, а також мінімізувати корупційні ризики.

Використання цифрових технологій та електронного урядування, що включає в себе онлайн послуги, такі як електронні податки, електронний документообіг, цифрові платежі тощо. Електронні податки дозволяють громадянам і бізнесу швидко та зручно подавати податкову звітність в електронному вигляді [2].

Серед останніх новацій, які були запроваджені з метою прозорості влади є оприлюднення даних органів державної влади для вільного використання громадськістю, так звана технологія блокчейн. Зазначене дозволяє підвищити прозорість діяльності органів влади, посилити довіру та сприяти прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень. Наприклад, відкриті дані про злочинність можуть допомогти громадянам уникати небезпечних районів або вимагати більшої уваги від поліції до певних проблем. Відкриті фінансові дані дозволяють краще простежити витрачан-

ня бюджетних коштів і виявляти порушення. А дані про дорожній рух чи громадський транспорт можуть стати основою для створення інноваційних додатків та сервісів [1].

Одним із ключових напрямів упровадження блокчейну є модернізація державних реєстрів. Застосування цієї технології дозволяє забезпечити надійний облік даних про об'єкти державної власності, права громадян і суб'єктів господарювання, а також мінімізувати ризики фальсифікації або несанкціонованого коригування інформації. У результаті підвищується рівень правової визначеності та знижується ймовірність корупційних зловживань.

Важливим напрямом є використання блокчейн-технологій у сфері надання адміністративних послуг. Автоматизація процедур за допомогою смарт-контрактів дає змогу скоротити строки розгляду звернень, зменшити кількість посередницьких ланок і підвищити ефективність взаємодії між органами влади та громадянами. Такий підхід сприяє спрощенню адміністративних процесів і підвищенню якості публічних послуг.

Перспективним є застосування блокчейну в управлінні публічними фінансами та державними закупівлями. Прозорість фінансових операцій, що забезпечується розподіленою системою обліку, дозволяє здійснювати постійний контроль за рухом бюджетних коштів, підвищувати підзвітність органів влади та зменшувати ризики нецільового використання ресурсів.

Крім зазначених вище технологій значну роль відіграють геоінформаційні технології, які застосовуються для просторового планування, управління територіальним розвитком, моніторингу природних ресурсів і прийняття управлінських рішень на основі просторового аналізу. Перевагами використання ГІС є підвищення ефективності управління завдяки точному аналізу геопросторових даних. Оптимізація ресурсів через планування та координацію на основі актуальних даних. Покращення прийняття рішень за рахунок візуалізації та моделювання різних сценаріїв. Забезпечення прозорості та доступності інформації для громадськості та зацікавлених сторін; Використання ГІС у державному управлінні відкриває нові можливості для підвищення якості життя громадян, забезпечення сталого розвитку та ефективної відповіді на сучасні виклики.

Підвищення ефективності і результативності роботи державних структур, посилення їхньої відповідальності за надання якісних послуг населенню все більше стає пов'язаним з системними модернізаційними трансформаціями всіх сфер життєдіяльності суспільства. Одним з основних засобів їх здійснення є впровадження комплексних інновацій, підпорядкованих загальним цілям реформування суспільства та його окремих сфер. Набуття ними характеру цілісної основи розвитку українського суспільства означає його перехід до інноваційної моделі розвитку як однієї з фундаментальних цілей модернізації. Проте досягти цього можна лише в умовах адекватності трансформаційних процесів в українському суспільстві методології та технології його державного регулювання.

Отже, впровадження інноваційних методів і технологій у державному управлінні сприяє підвищенню ефективності діяльності органів влади,

покращенню якості публічних послуг та зміцненню довіри громадян до державних інституцій. Крім того, інновації забезпечують адаптацію системи державного управління до сучасних викликів, зокрема цифрової трансформації, децентралізації та забезпечення сталого розвитку.

Таким чином, інноваційні методи та технології є невід'ємною складовою сучасного державного управління. Їх впровадження створює умови для формування ефективної, прозорої та орієнтованої на потреби громадян системи управління, що відповідає вимогам розвитку інформаційного суспільства та демократичної держави.

#### **Список використаної літератури**

1. Круглов В. В., Терещенко Д. А. Інновації в системі державного управління. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: 74 Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2023. № 2. 2023. С. 74–79. DOI: 10.20998/2227-6890.2023.2.13

2. Мащенко О. В., Козаченко Ю. П. Запровадження процесу цифровізації у діяльність органів державної податкової служби. *Право та державне управління*. 2023. № 3. С. 101–111.

3. Хачатурян Х. В. Інновації в державному управлінні : монографія. Київ : вид-во НАДУ, 2005. 251 с.

#### **Мордвінов О. Г.**

доктор наук з державного управління, професор,  
завідувач кафедри публічного управління та землеустрою  
Класичний приватний університет

### **ДЕЯКІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯМ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Після початку повномасштабних воєнних дій державний контроль та моніторинг земель в Україні зазнали суттєвих змін, обумовлених необхідністю оперативного реагування на виклики, пов'язані з військовими діями, що вплинуло на законодавче регулювання, реалізацію моніторингових заходів та впровадження сучасних технологій у сфері земельних відносин.

Запровадження воєнного стану вимагало адаптації нормативно-правової бази для забезпечення ефективного управління земельними ресурсами в умовах кризи. 9 червня 2022 року набув чинності Закон України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану” № 2247-ІХ, який встановив особливості регулювання земельних відносин під час воєнного стану [1]. Закон запровадив спеціальні правила щодо володіння, користування та розпорядження землею, спрямовані на задоволення нагальних потреб національної економіки та аграрного сектору, а також спростив процедури передачі земельних ділянок державної та комунальної власності в оренду без проведення земельних торгів, що дозволило швидко реагувати на потреби переміщених підприємств та внутрішньо переміщених осіб. Однак, такі спрощення створили передумови для потенційних зловживань та порушень, оскільки відсутність прозорих процедур та контролю могла призвести до незаконного використання земель, зміни їх цільового призначення без відповідних дозволів та інших порушень.

Крім того, Постанова Кабінету Міністрів України від 13 березня 2022 року № 303 “Про припинення заходів державного нагляду (контролю) в умовах воєнного стану” призупинила проведення планових та позапланових заходів державного контролю на період воєнного стану [2]. Рішення було обумовлене необхідністю зосередити ресурси на більш нагальних завданнях та мінімізувати адміністративний тиск на суб’єктів господарювання в умовах воєнних дій.

Однак, варто зазначити, що повне припинення державного нагляду може призвести до зростання ризиків нецільового використання земельних ресурсів та порушення екологічних норм. Тому доцільно передбачити механізми вибіркового контролю в критичних випадках, особливо коли йдеться про охорону навколишнього середовища та забезпечення прав громадян, що могло б включати дистанційний моніторинг або залучення місцевих громад до нагляду за дотриманням земельного законодавства.

Воєнні дії створили значні перешкоди для ефективного моніторингу земельних ресурсів. Основні виклики включають:

- *обмежений доступ до територій*: бойові дії унеможливають проведення наземних обстежень та контролю за використанням земель;
- *ризики для персоналу*: фахівці, залучені до моніторингу, піддаються небезпеці через мінування територій та можливі обстріли;
- *пошкодження інфраструктури*: знищення або пошкодження об’єктів інфраструктури ускладнює збір та передачу даних про стан земель.

Таким чином, адаптація законодавства до умов воєнного стану є необхідним кроком для забезпечення гнучкості та оперативності управління земельними ресурсами. Проте, важливо забезпечити баланс між спрощенням процедур та збереженням ефективного контролю за використанням земель, аби запобігти можливим негативним наслідкам у майбутньому.

В умовах воєнного стану в Україні державний контроль та моніторинг земельних ресурсів стикаються з численними викликами, зокрема через обмеження на проведення планових перевірок та зміну пріоритетів у діяльності відповідних органів. Незважаючи на це, статистичні дані свідчать про значну кількість звернень щодо порушень земельного законодавства. Як зазначає Д. Макаренко, з 2022 по 2024 роки до Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру (далі – Держгеокадастр) та її територіальних органів надійшло:

- *майже 3000 звернень від правоохоронних органів*: значна кількість звернень свідчить про активне виявлення порушень земельного законодавства у ході слідчих дій та оперативних заходів. Оскільки воєнний стан спричинив суттєві зміни в управлінні землями, правоохоронні органи зосредили увагу на фактах незаконного захоплення, нецільового використання, самовільного зайняття земельних ділянок, а також на корупційних схемах у сфері земельних відносин. Крім того, частина звернень може бути пов’язана з необхідністю фіксації завданих збитків внаслідок бойових дій

(зокрема, руйнування сільськогосподарських земель, промислових об'єктів, інфраструктури) та визначення правових наслідків для користувачів таких територій. Статистика вказує на зростання ролі державних правоохоронних структур у сфері земельного контролю та їхню необхідність у взаємодії з Держгеокадастром для фіксації порушень та підготовки матеріалів для судових розглядів [3];

– *понад 3 386 звернень від органів місцевого самоврядування*: значна кількість звернень від місцевих органів влади демонструє дві основні тенденції. Перша – зростання кількості конфліктних ситуацій щодо прав на землю, оскільки в умовах війни відбулося часткове зміщення функцій управління земельними ресурсами, що призвело до численних спорів щодо прав власності, оренди та розпорядження земельними ділянками. Друга – проблеми з обліком та використанням земель у прифронтових територіях. Багато територій залишаються без належного контролю, що створює ризики самозахоплення, нелегального використання земель, відсутності обліку змін у стані ґрунтів. Звернення від органів місцевого самоврядування також можуть свідчити про виклики, пов'язані з відбудовою та необхідністю зміни статусу певних земельних ділянок (наприклад, переведення сільськогосподарських земель у категорію земель оборони або відновлення пошкоджених територій);

– *понад 1 222 звернення від юридичних та фізичних осіб щодо порушень вимог земельного законодавства*: можуть вказувати на збільшення кількості конфліктних ситуацій серед громадян та бізнесу щодо прав власності, оренди та користування земельними ділянками [3]. Основні причини таких звернень можуть включати незаконне використання земель без оформлених документів, спроби рейдерських захоплень сільськогосподарських угідь у зв'язку з воєнним хаосом, самовільне зайняття земель у районах активних бойових дій або на звільнених територіях, а також забруднення та деградація ґрунтів через військові дії, що впливає на право власників та орендарів на компенсацію збитків. Крім того, звернення фізичних осіб можуть бути пов'язані з проблемами доступу до їхніх земельних ділянок у зонах бойових дій, що вказує на порушення права на вільне розпорядження земельними ресурсами.

Крім того, було отримано понад 1 600 постанов правоохоронних органів про залучення спеціалістів у кримінальних провадженнях, в рамках яких спеціалісти Держгеокадастру взяли участь у понад 1 300 слідчих діях [3].

Аналіз звернень показує, що під час воєнного стану органи державної влади, місцеве самоврядування, бізнес та громадяни стикаються з численними проблемами у сфері землекористування, які вимагають оперативного вирішення та вдосконалення механізмів державного контролю.

Дослідження М. Хольца доводить, що станом на січень 2025 року, значна частина українських земель перебуває під окупацією, що негативно вплинуло на продовольчу безпеку країни, а масштабне мінування територій стало серйозною проблемою для України. За даними уряду України,

близько 67 тисяч квадратних миль (приблизно 173 529 квадратних кілометрів) території потенційно забруднені мінами та вибухонебезпечними залишками війни, що еквівалентно площі штату Флорида в США. Хоча фактична площа, що потребує розмінування, може бути меншою, підтвердження безпеки цих земель вимагатиме значних ресурсів та часу. Світовий банк оцінює, що повне обстеження та очищення територій України від мін та вибухонебезпечних предметів коштуватиме 34,6 мільярдів доларів США, що становить приблизно п'яту частину валового внутрішнього продукту країни [4].

Також військові дії призвели до деградації значних площ сільськогосподарських угідь. У 2024 році дослідження NASA виявило, що 5,9 мільйона акрів (приблизно 2,4 мільйонів гектарів) українських орних земель були покинуті, що становить майже 8% від загальної площі та призвело до втрати врожаю на суму понад мільярд доларів США, достатнього для забезпечення продовольством мільйонів людей протягом року [4].

В умовах воєнного стану в Україні державний контроль та моніторинг земель стикаються з низкою викликів, що потребують негайного вирішення. Як зазначає Л. Васільєва, у зонах бойових дій є надзвичайно складним збір та аналіз даних про стан земель через обмежений доступ до територій та постійну небезпеку для фахівців. Відсутність оперативної інформації ускладнює прийняття управлінських рішень щодо використання та охорони земель. Для подолання проблем пропонується впровадження сучасних технологій дистанційного зондування та створення інтегрованих баз даних, що дозволить забезпечити оперативний збір та аналіз інформації про стан земельних ресурсів навіть у складних умовах [5].

Отже, державний контроль і моніторинг земель повинні адаптуватися до нових умов, враховуючи воєнні виклики, залучення сучасних технологій та зміни у підходах до правового регулювання землекористування.

#### **Список використаної літератури**

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 р. № 2247-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2247-20#Text> (дата звернення: 11.12.2025).

2. Про припинення заходів державного нагляду (контролю) в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 13.03.2022 р. № 303. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/303-2022-п#Text> (дата звернення: 11.12.2025).

3. Макаренко Д. Аналіз регуляторного впливу до проекту постанови Кабінету Міністрів України “Деякі питання здійснення державного контролю за використанням та охороною земель на період воєнного стану”. URL: <https://land.gov.ua/wp-content/uploads/2024/12/arv-postanova-deyaki-pytannya-3031.pdf> (дата звернення: 11.12.2025).

4. The Dangerous Work of Clearing Russia's Deadly Mines from Ukrainian Lands. The New Yorker. URL: <https://www.newyorker.com/news/the-lede/the-dangerous-work-of-clearing-russias-deadly-mines-from-ukrainian-lands> (date of request: 11.12.2025).

5. Васільєва Л. М. Проблеми та перспективи механізму державного управління земельними відносинами. *Pressing Problems of Public Administration*. 2024. № 2 (65). DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-05>

**Набока К. О.**

кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та землеустрою  
Класичний приватний університет

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ДЕРЖАВИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА НОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ**

Електронне врядування в Україні є складовою комплексної реформи публічного управління, спрямованої на підвищення прозорості, ефективності та доступності державних послуг. Нормативно-правовою основою розвитку цифрових сервісів стали закони України «Про електронні довірчі послуги» [1], «Про адміністративні послуги» [2], а також «Про публічні електронні реєстри» [3], які визначили механізми електронної ідентифікації, правовий статус електронних документів та функціонування державних реєстрів.

У сучасних умовах цифровізація стала не лише елементом модернізації державного управління, а й інструментом забезпечення соціальної стабільності, особливо в умовах воєнного стану та демографічних викликів.

Ключову роль у впровадженні цифрових рішень відіграє Міністерство цифрової трансформації України, яке координує реалізацію державної політики у сфері цифровізації, розвиток електронних сервісів та інтеграцію державних реєстрів [5].

Важливим елементом інфраструктури є портал і мобільний застосунок «Дія», що забезпечує доступ до адміністративних і соціальних послуг онлайн. Його функціонування ґрунтується на використанні електронних довірчих послуг та цифрової ідентифікації відповідно до законодавства [1].

Розвиток системи електронних реєстрів, передбачений Законом України «Про публічні електронні реєстри» [3], дозволив інтегрувати різні бази даних та забезпечити міжвідомчу взаємодію без залучення паперових документів.

Аналітичні звіти United Nations Development Programme [8] та World Bank [9] відзначають Україну як одну з держав, що демонструє швидку адаптацію цифрових інструментів управління навіть в умовах кризових викликів..

Особливо показовою є цифровізація соціальної сфери. Відповідно до постанов Кабінет Міністрів України щодо надання державної допомоги сім'ям з дітьми [4], було суттєво оновлено порядок призначення та виплати соціальної підтримки.

За інформацією Міністерства соціальної політики України [7], модернізація системи передбачає автоматизацію процесів, мінімізацію людського фактору та переведення більшості процедур в електронний формат.

Одним із ключових нововведень 2025–2026 років стало оновлення механізму виплат при народженні дитини. Відповідно до чинної норма-

тивної бази [4], допомога призначається із застосуванням електронного обміну даними між державними реєстрами.

Оформлення допомоги можливе через цифрові сервіси, зокрема із використанням електронної ідентифікації та електронного підпису відповідно до Закону України «Про електронні довірчі послуги» [1].

Важливу роль у призначенні та адмініструванні виплат відіграє Пенсійний фонд України, який забезпечує електронну обробку заяв та перерахування коштів [6].

Цифровізація цієї процедури дозволяє:

- скоротити строки призначення допомоги;
- мінімізувати необхідність особистих звернень;
- забезпечити прозорість процесу;
- зменшити ризики помилок та зловживань.

Проте, попри суттєву цифровізацію процесу оформлення державної допомоги при народженні дитини, практична реалізація нових механізмів виявила низку проблем, що потребують додаткового нормативного та організаційного врегулювання.

Відповідно до постанов Кабінет Міністрів України [4], призначення допомоги здійснюється з використанням електронної взаємодії між державними реєстрами та цифровими сервісами, зокрема через екосистему «Дія». Однак на практиці механізм отримання виплат не завжди є достатньо чітко структурованим для кінцевого користувача — отримувача допомоги.

Однією з ключових проблем є відсутність чітко визначеного, уніфікованого алгоритму дій для батьків. Формально процедура передбачає подання заяви через електронний сервіс або звернення до відповідного органу соціального захисту чи Пенсійний фонд України.

Проте в реальності заявники стикаються з такими труднощами:

- неузгодженість інформації між різними державними органами;
- відсутність чітких роз'яснень щодо строків обробки заяви;
- різне трактування порядку подання документів у територіальних підрозділах;
- необхідність додаткового подання документів, які формально повинні передаватися між реєстрами автоматично.

Це створює ситуацію, коли задекларований принцип «без довідок і паперів» фактично реалізується не повністю.

Хоча законодавство передбачає інтеграцію реєстрів [3], на практиці міжвідомча взаємодія ще не є повністю автоматизованою. У разі технічних збоїв або невідповідності даних у реєстрах заяви можуть затримуватися без чіткого механізму інформування заявника.

За інформацією профільних органів, модернізація соціальних виплат спрямована на автоматизацію процесів [7], однак інформаційна кампанія щодо нових правил та змін у механізмі призначення допомоги є недостатньо системною.

Скарги матерів у публічному просторі свідчать про:

- невизначеність щодо того, який орган фактично здійснює нарахування;
- відсутність прозорого відстеження статусу заявки;
- складність отримання консультацій у разі затримки виплати.

Таким чином, виникає розрив між нормативно закріпленою цифровою моделлю та її фактичним впровадженням.

Крім того, частина громадян не має достатнього рівня цифрової грамотності або технічних можливостей для користування онлайн-сервісами. Це зумовлює необхідність паралельного функціонування паперових процедур, що інколи створює дублювання процесів.

Для підвищення ефективності реалізації програми доцільним є:

Розроблення єдиного офіційного покрокового алгоритму оформлення виплат із чітко визначеними строками.

Запровадження обов'язкового електронного інформування заявника на кожному етапі розгляду заяви.

Повна інтеграція реєстрів без необхідності додаткового подання документів.

Посилення консультаційної підтримки через цифрові та офлайн-канали.

У контексті розвитку електронного врядування важливо, щоб цифровізація не лише спрощувала формальні процедури, а й забезпечувала реальну передбачуваність та прозорість для громадян. Інакше ризикує виникнути недовіра до цифрових інструментів як таких

Отже, електронне врядування в Україні трансформується з інструменту оптимізації адміністративних процедур у стратегічний механізм реалізації соціальної політики. Оновлення системи виплат при народженні дитини та цифровізація процесів їх призначення демонструють перехід до сервісної моделі держави.

Нормативна база забезпечує правову визначеність цифрових процесів, а інституційна підтримка з боку профільних органів та міжнародних партнерів сприяє сталому розвитку електронного врядування.

Подальший розвиток цифрової держави має ґрунтуватися на принципах безпеки, інклюзивності, прозорості та технологічної інноваційності.

#### **Список використаної літератури**

1. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. *Верховна Рада України.*
2. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. *Верховна Рада України.*
3. Про публічні електронні реєстри : Закон України від 18.11.2021 р. № 1907-IX. *Верховна Рада України.*
4. Постанова «Деякі питання надання державної допомоги сім'ям з дітьми» (чинна редакція 2025–2026 рр.). *Кабінет Міністрів України.*
5. Офіційні матеріали щодо реалізації цифрових сервісів та розвитку порталу «Дія». *Міністерство цифрової трансформації України.*
6. Офіційні роз'яснення щодо порядку призначення державної допомоги при народженні дитини. *Пенсійний фонд України.*

7. Інформаційні матеріали щодо модернізації системи соціальних виплат. *Міністерство соціальної політики України*.

8. Digital Transformation Support in Ukraine: Analytical reports (2023–2025). *United Nations Development Programme*.

9. GovTech and Digital Government Transformation Reports (актуальні звіти щодо України). *World Bank*.

10. Digital Economy and Society Index (DESI): Country reports and comparative assessments. *European Commission*

**Рудь Ю. Л.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту  
Класичний приватний університет

## **ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ВІДНОВЛЕННІ ПУБЛІЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ**

Ефективне відновлення публічної інфраструктури в умовах кризових ситуацій, надзвичайних подій або після руйнувань вимагає чіткого та скоординованого підходу. Логістичний менеджмент у цьому процесі виступає ключовим інструментом, який забезпечує планування, організацію, координацію та контроль всіх ресурсних, транспортних, інформаційних та організаційних потоків. Його застосування дозволяє зменшити час відновлення об'єктів, оптимізувати витрати та підвищити ефективність використання наявних ресурсів [1].

Основними завданнями логістичного менеджменту у процесі відновлення публічної інфраструктури є комплексне забезпечення ресурсної, організаційної та інформаційної підтримки відбудовчих робіт. Насамперед йдеться про забезпечення безперервності постачання матеріально-технічних ресурсів — будівельних матеріалів, спеціалізованого обладнання, техніки, паливно-енергетичних ресурсів та інших необхідних компонентів. Ефективне управління постачанням передбачає прогнозування потреб, формування оптимальних запасів, вибір надійних постачальників і контроль своєчасності поставок.

Важливим напрямом є координація робіт між державними органами, підприємними організаціями, місцевими громадами, логістичними операторами та міжнародними партнерами. Узгодженість дій дозволяє уникнути дублювання функцій, мінімізувати часові втрати та забезпечити раціональний розподіл фінансових і матеріальних ресурсів. Особливої актуальності набуває міжвідомча взаємодія в умовах обмежених ресурсів і підвищених ризиків.

Не менш значущим завданням є планування та оптимізація транспортних потоків для доставки будівельних матеріалів, обладнання, техніки та персоналу до об'єктів відновлення. Це включає вибір найбільш ефективних маршрутів, визначення виду транспорту, врахування стану дорожньої інфраструктури, можливих логістичних обмежень та ризиків безпеки. Раціональна організація транспортного забезпечення сприяє скороченню термінів реалізації проєктів і зменшенню логістичних витрат.

Особлива роль відводиться управлінню інформаційними потоками. Впровадження сучасних цифрових систем моніторингу, електронного документообігу, платформ управління проектами та аналітичних інструментів забезпечує оперативний обмін даними між усіма учасниками процесу. Це дозволяє приймати своєчасні управлінські рішення, контролювати виконання завдань, підвищувати рівень прозорості та підзвітності використання ресурсів.

Комплексне застосування логістичного підходу у відновленні публічної інфраструктури сприяє підвищенню оперативності та результативності відбудовчих робіт, мінімізації ризиків втрат матеріальних і фінансових ресурсів, а також формуванню ефективної системи управління, орієнтованої на сталий розвиток та довгострокову соціально-економічну стабільність регіонів. [2].

Логістичний менеджмент включає декілька ключових компонентів: матеріально-технічний, транспортний, інформаційний та організаційно-управлінський. Матеріально-технічний компонент забезпечує необхідні будівельні матеріали, обладнання та інші ресурси для відновлення інфраструктури. Транспортний компонент відповідає за своєчасну доставку ресурсів, техніки та робочих бригад на об'єкти. Інформаційний компонент включає збір, обробку та передачу даних між усіма учасниками процесу, що забезпечує прозорість та оперативне прийняття рішень. Організаційно-управлінський компонент передбачає планування робіт, координацію дій, стандартизацію процедур та контроль якості виконання [1; 3].

*Таблиця 1*

### **Компоненти логістичного менеджменту у відновленні публічної інфраструктури**

№ з/п	Компонент	Короткий зміст	Результат
1	Матеріально-технічний	Ресурси, обладнання, матеріали	Безперервність та надійність робіт
2	Транспортний	Доставка ресурсів, техніки, персоналу	Своєчасність та ефективність виконання
3	Інформаційний	Управління даними, цифрові платформи	Прозорість, оперативність, контроль
4	Організаційно-управлінський	Планування, координація, стандарти	Узгодженість, ефективність та контроль

В умовах посткризового відновлення важливе значення має інтеграція цифрових технологій та систем управління ресурсами. Використання автоматизованих систем моніторингу, GPS-трекінгу для транспорту та цифрових платформ для обліку ресурсів дозволяє зменшити затрати часу, забезпечити оптимальне розподілення ресурсів і підвищити контроль за виконанням робіт [2].

Основними проблемами у відновленні публічної інфраструктури є недостатнє забезпечення ресурсами, нестача кваліфікованого персоналу, низька координація між різними організаціями та структурними підрозділами, а також відсутність сучасних технологічних рішень для управління

логістичними потоками. Подолання цих проблем потребує впровадження комплексного логістичного менеджменту, цифровізації процесів, чіткої регламентації робіт та постійного контролю за виконанням [1; 3].

Таким чином, логістичний менеджмент є невід'ємною складовою відновлення публічної інфраструктури. Він забезпечує своєчасність, ефективність та прозорість робіт, дозволяє оптимально використовувати ресурси та підвищує результативність відновлювальних процесів. Впровадження системного логістичного підходу сприяє зміцненню управлінських механізмів, підвищенню рівня безпеки та якості надання публічних послуг у посткризових умовах [2; 3].

#### **Список використаної літератури**

1. Лозовий В. П. Логістичний менеджмент у державному секторі : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 224 с.
2. Сидоренко О. В. Управління ресурсами у відновленні інфраструктури : монографія. Харків : ХНУ, 2020. 198 с.
3. Петренко І. М. Логістика та управління постачаннями у публічному секторі : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2019. 260 с.

#### **Сидоренко К. Г.**

здобувач ступеня доктора філософії  
Класичний приватний університет

### **ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В СФЕРІ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ**

Ефективність реалізації антикорупційної політики значною мірою залежить від рівня взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування та спеціалізованих антикорупційних інституцій. Така взаємодія передбачає узгодженість дій, чіткий розподіл повноважень, обмін інформацією та координацію управлінських рішень у сфері запобігання, виявлення та протидії корупції. В Україні інституційна система антикорупційної політики представлена низкою органів, зокрема Національним агентством з питань запобігання корупції, Національним антикорупційним бюро України, Спеціалізованою антикорупційною прокуратурою, Вищим антикорупційним судом, а також правоохоронними органами загальної компетенції. Ключовим завданням інституційної взаємодії між ними є забезпечення комплексного підходу до реалізації антикорупційної політики на всіх етапах – від превенції корупційних правопорушень до притягнення винних осіб до юридичної відповідальності.

Взаємодію спеціалізованих суб'єктів протидії корупції Іщук Д.О. визначає як урегульовану нормами чинного законодавства України, спільну, взаємоузгоджену діяльність досліджуваних органів, яка здійснюється для досягнення єдиної мети, яка полягає в ефективній розробці та реалізації державної антикорупційної політики, що, у свою чергу, сприяє зниженню рівня корупції в державі. Ключовими особливостями такої взаємодії науковець зазначає:

- 1) можливість обмеженого впливу суб'єктів взаємодії один на одного;

- 2) наявність єдиної спільної мети діяльності;
- 3) незалежність спеціалізованих суб'єктів протидії корупції від впливу зовнішніх суб'єктів, тобто їхня співпраця має закритий характер;
- 4) кожен суб'єкт виконує власні, специфічні завдання у сфері протидії та запобігання корупції;
- 5) передбачає наявність єдиного координаційного центру [2].

Досліджуючи взаємодію суб'єктів боротьби з корупцією, Заброда Д.Г. після аналізу підходів щодо типологізації управлінських відносин, які складаються в процесі взаємодії суб'єктів боротьби з корупцією, дійшов до висновку про те, що в залежності від їх характеру відокремлюється декілька видів взаємодії, кожний з яких має свої особливості. Зокрема, класифікація взаємодії суб'єктів боротьби з корупцією може бути проведена за наступними критеріями: метою; характером зв'язків; способом вирішення завдань; кількістю учасників; часом і тривалістю спільних дій; напрямками; відношенням до системи або підсистеми органів, що здійснюють боротьбу з корупцією; ступенем конспірації або конфіденційності; організаційно-правовою формою; підставами виникнення; спрямованістю функціонування [1].

Важливою формою інституційної взаємодії є координаційна діяльність, що здійснюється через спільні нормативно-правові акти, міжвідомчі робочі групи, меморандуми про співпрацю та електронні інформаційні системи. Такі механізми сприяють уникненню дублювання функцій, підвищенню прозорості діяльності органів влади та оперативності реагування на корупційні ризики.

Разом із тим, практика свідчить про наявність проблем інституційної взаємодії, серед яких – фрагментарність повноважень, недостатній рівень обміну інформацією, конкуренція між органами та політичний вплив на антикорупційні інституції. Це зумовлює необхідність подальшого вдосконалення нормативного забезпечення взаємодії, посилення інституційної спроможності антикорупційних органів та розвитку механізмів міжвідомчої координації.

Україна схвалила фактично чи не найжорсткіше законодавство у сфері публічно значущих осіб, якщо порівнювати його з іншими державами ЄС. Припускаємо, що саме Україна має найбільш розвинену антикорупційну інфраструктуру, з точки зору законодавства, з-поміж усіх європейських держав; Україна є однією з небагатьох держав, де функціонує спеціалізований антикорупційний суд. До певної міри можна вважати, що Україна не лише розбудовує власну модель антикорупційних інституцій, а й ця модель вивчається іншими державами. Прикладом є анонсування у 2023 р. Президентом Республіки Молдова М. Санду створення Антикорупційної палати—судового органу, який розглядатиме справи про велику корупцію і корупцію в судовій системі [3].

Наразі інституційні механізми реалізації антикорупційної політики в Україні включають: нормативно-правове забезпечення, представлене Конституцією України, Законом України «Про запобігання корупції» (2014),

законами про Національне антикорупційне бюро України, Національне агентство з питань запобігання корупції, Вищий антикорупційний суд тощо; систему спеціалізованих органів, що функціонують на засадах автономності та підзвітності – НАБУ, НАЗК, Спеціалізована антикорупційна прокуратура, Вищий антикорупційний суд; інструменти громадського контролю, серед яких провідну роль відіграють інститути громадянського суспільства, журналістські розслідування та антикорупційні коаліції; цифрові інновації, що забезпечують прозорість управлінських процесів: електронне декларування доходів посадових осіб, портал відкритих даних, електронна система закупівель «ProZorro». Тобто, враховуючи, що така система є досить розгалуженою вона проходить свій процес становлення в сучасних реаліях. Не можемо стверджувати про досконалість системи, адже показники міжнародних рейтингів відображають неоднозначність поточних тенденцій. Так, за Індексом сприйняття корупції (CPI-2024) Україна отримала 35 балів зі 100 можливих і посіла 105-те місце, що засвідчило часткову втрату темпів, досягнутих у попередньому році. Експерти пояснюють це суперечливістю інституційних змін та обмеженнями, зумовленими воєнним станом.

Отже, інституційна взаємодія органів влади є ключовим чинником результативності антикорупційної політики, а її розвиток виступає важливою передумовою формування добросовісного публічного управління та підвищення довіри суспільства до державних інституцій.

#### **Список використаної літератури**

1. Заброта Д. Г. Взаємодія суб'єктів боротьби з корупцією (адміністративно-правовий аспект) : дис. ... канд. юрид. Наук : 12.00.07 / Національна академія внутрішніх справ України. Київ, 2005. 200 с.
2. Іщук Д. О. Окремі проблемні питання взаємодії та координації діяльності спеціалізованих суб'єктів протидії корупції України. *Право та державне управління*. 2020. № 2. С. 75–80. <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.2.11>
3. Кресіна І. О. Інституційні пріоритети антикорупційної політики України. *Політологічний вісник*. 2024. № 92. С. 130–152. DOI: 10.17721/2415-88IX.2024.92.130-152

#### **Харченко М. В.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту  
Класичний приватний університет

### **ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ**

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління значно зростає роль логістичного забезпечення як важливого інструменту підвищення якості надання публічних послуг, оптимізації витрат, забезпечення своєчасності, доступності та результативності їх надання. Логістика у сфері публічних послуг охоплює процеси планування, організації, координації та контролю руху ресурсів, інформаційних потоків і матеріально-технічного забезпечення органів влади та інституцій публічної сфери. Ефективне логістичне забезпечення сприяє підвищенню рівня довіри громадян до органів влади, мінімізації бюрократичних бар'єрів, а також фор-

муванню сучасної клієнтоорієнтованої моделі сервісного державного управління [1; 2].

Логістичне забезпечення публічних послуг розглядається як цілеспрямована діяльність щодо формування та організації процесів постачання, розподілу, переміщення, зберігання ресурсів (матеріальних, фінансових, інформаційних), необхідних для безперервного та ефективного функціонування системи публічних послуг. Його сутність полягає в управлінні поточковими процесами, синхронізації дій різних суб'єктів публічної сфери, належному інформаційному супроводженні, застосуванні цифрових технологій та інноваційних логістичних підходів.

У широкому розумінні логістика в публічних послугах виступає одним з основних засобів раціоналізації управлінських процесів, скорочення термінів обслуговування громадян, забезпечення безперебійності функціонування сервісів, особливо в умовах криз, надзвичайних ситуацій та воєнного стану [1; 3].

Структуру логістичного забезпечення публічних послуг доцільно розглядати через ключові його складові. Передусім це матеріально-технічна логістика, що забезпечує органи публічної влади необхідними ресурсами, обладнанням, інфраструктурою, транспортом і засобами зв'язку, від чого безпосередньо залежить безперервність надання адміністративних, соціальних, медичних, транспортних та інших видів публічних послуг. Важливе значення має інформаційна логістика, яка охоплює формування, обробку, зберігання та передачу інформації між органами влади, громадянами й іншими учасниками процесу. Саме вона забезпечує прозорість, відкритість і доступність публічних сервісів, а її ефективність нині значною мірою визначається рівнем розвитку електронних систем документообігу, цифрових реєстрів і онлайн-платформ [2]. Окреме місце займає організаційно-управлінська логістика, пов'язана з координацією діяльності різних інституцій, визначенням відповідальних суб'єктів, регламентацією процедур, стандартизацією процесів надання послуг і контролем їх якості. Важливою складовою є також транспортно-логістичне забезпечення, що має особливе значення у сфері медичних, соціальних, аварійно-рятувальних і комунальних послуг, де своєчасність доставки ресурсів, обладнання або залучення спеціалістів визначає результативність та безпеку обслуговування населення [1].

*Таблиця 1*

**Структура логістичного забезпечення публічних послуг**

№ з/п	Складова	Зміст	Ключові функції	Результат
1	Матеріально-технічна	Ресурси, інфраструктура, обладнання	Постачання, зберігання, утримання, забезпечення безперервності	Безперервність послуг
2	Інформаційна	Управління даними, цифрові сервіси	Збір, обробка, передача, цифровізація процесів	Прозорість і доступність

*Продовження табл. 1*

3	Організаційно-управлінська	Координація, стандарти, контроль	Планування, координація, стандартизація, моніторинг	планування, координація, стандартизація, моніторинг
4	Транспортно-логістична	Переміщення ресурсів і персоналу	Доставка, мобільність, оперативне реагування	Своєчасність і безпека

У сучасних умовах вирішального значення набуває цифровізація, яка виступає потужним чинником розвитку логістичного забезпечення публічних послуг. Використання електронних черг, онлайн-платформ, принципу «єдиного вікна», мобільних застосунків та електронних реєстрів сприяє скороченню часу очікування, зниженню контактів між громадянином і чиновником, мінімізації ризиків корупції та підвищенню зручності отримання послуг.

Цифрові технології дозволяють формувати сучасні інформаційні логістичні системи, забезпечують моніторинг процесів, визначення потреб населення, прогнозування навантаження на систему публічних послуг і прийняття обґрунтованих управлінських рішень [2].

Разом з тим, попри наявні позитивні тенденції, система логістичного забезпечення публічних послуг стикається з низкою проблем. Серед них недостатній рівень цифровізації в окремих регіонах, застаріла матеріально-технічна база, обмеженість фінансових ресурсів, фрагментарність управління потоковими процесами, недостатня координація між органами влади, а також кадрові та організаційні труднощі [1; 3].

Подолання зазначених проблем потребує реалізації комплексу заходів, серед яких модернізація інфраструктури органів публічної влади, розвиток електронних сервісів, уніфікація й стандартизація логістичних процедур, впровадження систем моніторингу та оцінювання якості надання послуг, підвищення професійної підготовки персоналу та активне використання кращих міжнародних практик сервісної держави [2; 3].

Таким чином, логістичне забезпечення публічних послуг виступає ключовим чинником ефективності системи публічного управління. Від рівня організації логістичних процесів залежить якість, доступність, своєчасність, прозорість та результативність надання послуг громадянам. Сучасні умови диктують необхідність формування інтегрованих логістичних систем, широкого використання цифрових технологій, удосконалення механізмів координації та підвищення управлінської культури в органах влади. Удосконалення логістичного забезпечення сприятиме зміцненню довіри населення до держави, підвищенню ефективності публічного управління та розвитку соціально-економічних процесів у суспільстві.

#### **Список використаної літератури**

1. Крикавський Є. В. Логістика: управління логістичними системами : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2016. 412 с.
2. Дорош Н. І. Публічні послуги в умовах цифрової трансформації: організаційно-управлінські аспекти : монографія. Київ : НАДУ, 2020. 256 с.

3. Біла-Тіунова Л. Р. Логістичне забезпечення управління в публічному секторі : навч. посіб. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2019. 228 с.

**Чумаченко А. Є.**

здобувач ступеня доктора філософії

Класичний приватний університет

## **ОСНОВНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ**

Кадрова політика в системі охорони здоров'я є одним із ключових напрямів публічного управління, від ефективності якого залежить якість та доступність медичних послуг, рівень громадського здоров'я та стійкість галузі до соціально-економічних і безпекових викликів. У сучасних умовах кадрова політика набуває стратегічного характеру, оскільки медичні працівники становлять базовий ресурс функціонування системи охорони здоров'я.

Зміст кадрової політики у сфері охорони здоров'я охоплює сукупність цілей, принципів, механізмів і управлінських рішень, спрямованих на формування, розвиток, раціональне використання та збереження кадрового потенціалу галузі. Її реалізація здійснюється через систему публічного управління із залученням центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, закладів охорони здоров'я, освітніх і професійних інституцій.

Важливою особливістю кадрової політики в охороні здоров'я є поєднання загальнодержавних стратегічних орієнтирів із регіональними потребами у медичних кадрах. Нерівномірність територіального розподілу медичних працівників, дефіцит фахівців окремих спеціальностей, старіння кадрового складу та міграційні процеси зумовлюють необхідність запровадження диференційованих управлінських підходів до кадрового забезпечення галузі.

В Україні прийнято Стратегію розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року метою якої є подальший розвиток системи охорони здоров'я шляхом підвищення її стійкості, готовності реагування на виклики та загрози за принципом “Єдине здоров'я”, розширення універсального доступу населення до якісної та безоплатної медичної допомоги та лікарських засобів для покращення рівня та якості життя населення, забезпечення фінансового захисту пацієнта, зокрема недопущення його катастрофічних витрат у разі захворювання, а також формування у суспільстві ціннісного ставлення до власного здоров'я [2]. Цей документ включає також кадрові аспекти, зокрема: розвиток людського капіталу медичної галузі; підтримку й мотивацію медичних працівників; створення умов для їх професійного зростання; заохочувальні механізми для роботи в проблемних регіонах.

Разом з тим науковці зазначають, що для успішного впровадження національної політики розвитку кадрів в ЗОЗ України необхідно створити

Стратегію розвитку кадрових ресурсів охорони здоров'я, що підґрунтям має «Глобальну стратегію розвитку кадрових ресурсів охорони здоров'я: трудові ресурси 2030». Основною метою цієї стратегії є формування дієвої кадрової політики, яка забезпечить надання якісних медичних послуг [1]. Метою кадрової політики в ЗОЗ є забезпечення їх ефективного функціонування в цілому. Міжнародні експерти зазначають, що для подолання ризиків на шляху досягнення глобальних та національних цілей досліджуваної галузі доцільно сформувати контингент кваліфікованих, цілеспрямованих та авторитетних працівників медичної галузі [3].

В цілому будь-яка державна політика може бути реалізована на основі відповідних принципів та за допомогою механізмів, які забезпечують дотримання таких принципів. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я реалізується на основі принципів законності, системності, професіоналізму, безперервного професійного розвитку, соціальної справедливості та прозорості. Дотримання цих принципів забезпечує узгодженість кадрових рішень із загальними цілями публічної політики у сфері охорони здоров'я та сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами.

Суттєву роль у формуванні та реалізації кадрової політики відіграють організаційно-правові та економічні механізми публічного управління. До них належать нормативно-правове регулювання професійної діяльності медичних працівників, планування потреб у кадрах, фінансове стимулювання, розвиток системи медичної освіти та післядипломної підготовки, а також запровадження сучасних інструментів управління персоналом у закладах охорони здоров'я.

В умовах реформування системи охорони здоров'я та впровадження нових моделей фінансування особливої актуальності набувають питання мотивації, утримання та професійного розвитку медичних працівників. Недостатній рівень матеріального забезпечення, професійне вигорання, зростання навантаження та обмежені можливості кар'єрного зростання негативно впливають на кадрову стабільність галузі та потребують системних управлінських рішень на рівні публічної влади.

Однією з ключових проблем є дефіцит медичних кадрів, особливо лікарів окремих спеціальностей та середнього медичного персоналу. Нестача фахівців має виразний регіональний характер: сільська місцевість, прифронтові та депресивні території зазнають значно більшого кадрового навантаження порівняно з великими містами. Це зумовлює нерівність у доступі населення до медичної допомоги та посилює соціальні диспропорції.

Додаткові виклики кадровій політиці у сфері охорони здоров'я створюють умови воєнного стану, що зумовили загострення дефіциту медичних кадрів, порушення функціонування закладів охорони здоров'я та посилення міграційних процесів. У зв'язку з цим актуалізується необхідність адаптації кадрової політики до кризових умов, посилення міжвідомчої координації та запровадження гнучких механізмів управління людськими ресурсами.

Отже, кадрова політика в системі охорони здоров'я є складним багаторівневим процесом публічного управління, що потребує комплексного

підходу, стратегічного планування та постійного вдосконалення з урахуванням соціальних, економічних і безпекових факторів. Її ефективна реалізація є необхідною передумовою сталого розвитку системи охорони здоров'я та підвищення якості життя населення.

Кадрова політика у сфері охорони здоров'я в Україні характеризується наявністю системних проблем, що суттєво впливають на ефективність функціонування галузі, якість і доступність медичних послуг та стійкість системи до кризових викликів. Незважаючи на проведення реформ та стратегічне планування розвитку галузі, питання кадрового забезпечення залишаються одними з найбільш уразливих у системі публічного управління охороною здоров'я.

#### **Список використаної літератури**

1. Борщ В. І., Данилко М. В. Стратегія управління кадровими ресурсами в охороні здоров'я України. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-466-5-10>.
2. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2025 р. № 34-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text> (дата звернення: 11.12.2025).
3. Сміянова О. І. Кадрова політика в сфері охорони здоров'я. URL: <https://pubhealth.med.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/02/Lecture-6-1-Quality-management-in-the-health.pdf> (дата звернення: 11.12.2025).

#### **Щебетун І. О.**

здобувач ступеня доктора філософії  
Класичний приватний університет

## **МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ**

Державне регулювання підприємницької діяльності є важливою складовою економічної політики України та спрямоване на забезпечення збалансованого розвитку національної економіки, створення сприятливого бізнес-середовища, захист економічної конкуренції й публічних інтересів суспільства. У сучасних умовах функціонування ринкової економіки держава здійснює регуляторний вплив на підприємництво через систему взаємопов'язаних механізмів, що мають правову, адміністративну, економічну та інституційну природу.

Бачинський А.Я в своєму дослідженні визначає механізми державного регулювання підприємницької діяльності як систему заходів, розроблених державою з урахуванням вимог та інтересів суб'єктів підприємницької діяльності [1]. Гордієнко В.П., Богдан Є.І. розглядають механізм регулювання підприємницької діяльності через призму методів та інструментів, які використовує держава за трьома напрямками: нормативно-правові, адміністративні та економічні [2].

У виданні «Державне регулювання економіки та економічна політика» переконливо доводиться, що механізми регулювання діяльності суб'єктів ринкового господарювання ку державному та приватному секторах економіки властива певна специфіка. З'ясування змісту основних засобів державного регулювання відповідних процесів дає змогу чіткіше визначити функції кожного із секторів, проаналізувати провідні тенденції

їх розвитку. Об'єктами державного регулювання підприємництва є процеси та відносини, пов'язані із запровадженням відповідної діяльності, а також умови і результати їх діяльності [2].

Розглядаючи окремі механізми державного регулювання підприємницької діяльності можемо зазначити, що ключовим елементом регулювання є нормативно-правовий механізм, який формує правові засади здійснення господарської діяльності. Його основу становлять положення Конституції України, Господарського та Цивільного кодексів України, Податкового кодексу України, а також спеціальні закони у сфері реєстрації, ліцензування, конкуренції та захисту прав споживачів. Нормативно-правове регулювання визначає порядок створення та припинення діяльності суб'єктів господарювання, їхні права й обов'язки, а також межі втручання держави у підприємницьку сферу.

Адміністративний механізм державного регулювання реалізується через систему владно-управлінських інструментів, спрямованих на забезпечення законності та безпеки підприємницької діяльності. До таких інструментів належать державна реєстрація суб'єктів підприємництва, ліцензування окремих видів господарської діяльності, дозвільні процедури, сертифікація продукції, а також здійснення державного нагляду і контролю. Адміністративний вплив держави має обмежувальний характер і застосовується переважно з метою захисту публічних інтересів, життя і здоров'я громадян, навколишнього природного середовища та національної безпеки.

Важливе місце в системі державного регулювання займає економічний механізм, який ґрунтується на використанні фінансово-економічних важелів впливу на підприємницьку діяльність. До основних інструментів цього механізму належать податкова політика, система державних субсидій і дотацій, кредитна підтримка, державні гарантії, а також механізм державних закупівель. Застосування економічних методів регулювання дає змогу стимулювати розвиток пріоритетних галузей економіки, підтримувати мале і середнє підприємництво та сприяти інноваційній активності суб'єктів господарювання. Науковці акцентуючи увагу саме на економічному механізмі зазначають, що саме економічні методи, які встановлюють правила гри в ринковому середовищі.

За час повномасштабної війни багато підприємців, у першу чергу малого та середнього бізнесу, мали труднощі з розширенням або модернізацією виробництва через брак фінансових ресурсів. Інвестування під час війни є одним із найактуальніших питань для українського бізнесу і здійснюється воно на різних рівнях: міжнародному, державному та регіональному. Насьогодні вагоме значення для розвитку підприємницької діяльності мають грантові та кредитні програми, які спрямовані на відкриття нового або підтримку вже існуючого бізнесу. Завдячуючи таким грантовим проектам як «Власна справа», «Варто», «Створюй», «Є-робота» створено багато нових мікро-, малих та середніх підприємств. Також український бізнес отримує допомогу від міжнародних партнерів [3].

Інституційний механізм державного регулювання підприємницької діяльності охоплює сукупність органів державної влади та місцевого са-

моврядування, наділених відповідними регуляторними повноваженнями. Реалізацію державної політики у сфері підприємництва здійснюють Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, центральні органи виконавчої влади, Державна податкова служба України та інші контролюючі органи. Узгоджена діяльність зазначених інституцій забезпечує функціонування механізмів регулювання та їх адаптацію до соціально-економічних умов розвитку держави.

У сучасних умовах державне регулювання підприємницької діяльності в Україні зазнає трансформації під впливом процесів дерегуляції, цифровізації та євроінтеграції. Запровадження електронних сервісів, спрощення адміністративних процедур та гармонізація законодавства з нормами Європейського Союзу сприяють зменшенню регуляторного навантаження на бізнес і підвищенню ефективності державного управління. Водночас особливі умови воєнного стану зумовлюють необхідність застосування спеціальних механізмів регулювання, спрямованих на підтримку підприємництва та забезпечення економічної стійкості держави.

Отже, механізми державного регулювання підприємницької діяльності в Україні становлять складну багаторівневу систему, ефективність якої залежить від узгодженості правових, адміністративних, економічних та інституційних інструментів. Оптимальне поєднання державного впливу і свободи підприємницької діяльності є необхідною умовою сталого розвитку національної економіки.

#### **Список використаної літератури**

1. Бачинський А. Я. Механізми державного регулювання підприємницької діяльності в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2018. № 2. Т.29 (68). С. 52–55.

2. Бодров В. Г., Сафонов О. М., Балдич М. І. Державне регулювання економіки та економічна політика: навч. посібник для слухачів системи підг., перепід. та підв. кваліф. держ. сл. Київ : Академвидав, 2010. 388 с.

3. Гордієнко В. П., Богдан Є. І. Механізм державного регулювання підприємницької діяльності у кризових умовах. *Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/93/174> (дата звернення: 11.12.2025).

#### **Щербаков О. В.**

аспірант

Класичний приватний університет

### **ТРАНСФОРМАЦІЯ ВИКЛИКІВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ ТА ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ЇЇ СТАЛИЙ РОЗВИТОК В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ ТА У ПІСЛЯВОЄННІЙ ПЕРСПЕКТИВІ**

Умови воєнного стану в Україні спричинили глибокі структурні зрушення у туристичній галузі. Туризм, що у довоєнний період розглядався як один із каталізаторів регіонального розвитку та міжнародної інтеграції, на сьогоднішній день функціонує в принципово новій парадигмі, орієнтованій на систематичну адаптацію цієї сфери до кризових чинників воєнного часу та забезпечення її стійкості.

Сучасні тенденції галузі свідчать про зміщення пріоритетів державного регулювання на підтримку внутрішнього туризму, забезпечення належного рівня безпеки, зменшення безпекових, економічних, соціальних, екологічних та інших ризиків. Зростає важливість розвитку нових форм туризму, орієнтованих на сучасні виклики, серед яких соціально-реабілітаційний, ветеранський, інклюзивний, волонтерський, туризм маршрутами пам'яті, цифровий та віртуальний туризм. Слід також враховувати, що в умовах воєнного стану туризм, окрім традиційних культурно-пізнавальної та рекреаційної, починає виконувати нові функції, зокрема, соціальної стабілізації, психологічної підтримки, локального економічного розвитку території тощо.

Для проведення аналізу трансформації викликів, що поставали перед туристичною галуззю в різні періоди, доцільним виявляється їх групування наступним чином:

– виклики довоєнного періоду (основна мета державного регулювання – орієнтація на постійне зростання галузі, інтеграцію до міжнародного простору): низька конкурентоспроможність туристичного бренду України на міжнародному ринку, нерівномірність розвитку регіональної інфраструктури (переважаюча концентрація туристичних потоків в окремих центрах, зокрема, Карпати, Львів, Київ, Одеса), недостатній рівень залучення інвестицій в галузь, сезонність туристичних потоків всередині країни, не достатній рівень цифровізації та впровадження інновацій, відсутність комплексного підходу до державного управління туристичною галуззю);

– виклики воєнного періоду (основна мета державного регулювання – спрямованість на адаптацію, підтримку та стабілізацію галузі): безпекова нестабільність (руйнування інфраструктури, мінування територій, потенційна загроза безпеці туристів), зміни в туристичних потоках (зростання сектору внутрішнього туризму, різке скорочення в'їзного туризму), зниження рівня платоспроможності населення, складні економічні умови для підтримки життєздатності малого туристичного бізнесу, втрата кадрів, скорочення робочих місць, збільшення чисельності соціально-вразливих категорій туристів (ветерани, ВПО), мінливість регуляторної політики;

– виклики післявоєнного періоду (основна мета державного регулювання – перехід до моделі стійкого відновлення галузі та її структурної модернізації): відбудова та відновлення транспортної і туристичної інфраструктури, позиціонування на міжнародному ринку нового бренду України та залучення міжнародних туристів, виклики меморіалізації (створення маршрутів пам'яті з дотриманням етичних аспектів комерціалізації місць воєнних подій), забезпечення інклюзивності туристичних продуктів, екологічні виклики (відновлення постраждалих екосистем, екологічний моніторинг територій, дотримання зелених стандартів), інтеграція в європейський туристичний простір, залучення міжнародних інвестицій.

Сталий розвиток туристичної галузі в умовах воєнного стану формується під впливом комплексу взаємопов'язаних груп чинників:

– безпекові чинники: рівень військових ризиків, стан критичної інфраструктури, наявність укриттів на туристичних локаціях та в населених пунктах, мінна небезпека, стабільність енергопостачання, доступність та безпечність для відвідування туристичних локацій;

– інституційно-правові чинники: наявність державної стратегії розвитку туризму, рівень міжвідомчої координації, міжнародна співпраця, гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами;

– політичні чинники: політична стабільність, рівень безпеки, міжнародний імідж держави, геополітична ситуація, що впливають на туристичні потоки;

– економічні чинники: рівень економічного добробуту держави, окремих її регіонів та населення, стан інфраструктури, інвестиційна привабливість галузі, рівень підприємницької активності та умов ведення бізнесу в країні, рівень зайнятості та доходів населення;

– соціальні чинники: участь місцевих громад у проєктах з розвитку туризму, соціальна відповідальність бізнесу, рівень зайнятості в галузі та наявність кваліфікованих кадрів, рівень соціальної стабільності, культурна ідентичність та збереження культурної спадщини;

– екологічні чинники: стан природних локацій, рівень антропогенного навантаження на туристичні локації, екологічна політика держави, система управління відходами, ресурсо- та енергоефективність;

– технологічні та інноваційні чинники: рівень цифровізації галузі (впровадження систем онлайн-бронювання, використання штучного інтелекту для просування туристичних дестинацій тощо).

На кожен групу чинників можуть бути спрямовані окремі інструменти державного впливу з метою забезпечення сталого вектору розвитку туристичної галузі (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Інструменти державного впливу на врегулювання окремих чинників забезпечення сталого розвитку туристичної галузі в умовах воєнного стану та у післявоєнній перспективі**

Найменування групи чинників	Інструменти державного впливу
Безпекові чинники	запровадження правового режиму воєнного стану; зонування територій за рівнем безпеки та за змістом державного регулювання та підтримки; розробка протоколів безпечного функціонування суб'єктів туризму
Інституційно-правові чинники	антикризові програми підтримки; адаптація нормативно-правової бази; координація регуляторних дій центральних і місцевих органів влади; інтеграція політики регулювання туристичної галузі з іншими політиками в державі (соціальна, ветеранська, екологічна тощо)

*Продовження табл. 1*

Політичні чинники	розробка державної стратегії розвитку туризму у кризових умовах; міжнародна дипломатична співпраця для відновлення туристичних зв'язків та залучення міжнародної допомоги; комунікаційна політика щодо відновлення іміджу
-------------------	---

	країни як туристичного напрямку у післявоєнний період
Економічні чинники	державні програми грантової підтримки; державно-приватне партнерство; програми активної підтримки суб'єктів малого бізнесу на прифронтових територіях; включення туризму до стратегій післявоєнного відновлення; інвестиційні програми з акцентом на відновлення туристичних об'єктів і регіонів
Соціальні чинники	розробка програм соціальної адаптації та реабілітації (ветеранський та соціально-реабілітаційний туризм); інтеграція туризму у соціальну політику; співпраця з громадами
Екологічні чинники	екологічний моніторинг та регулювання доступу до природних територій; відновлення та модернізація інфраструктури з урахуванням принципів сталого розвитку; інтеграція «зеленої» трансформації в туристичні об'єкти
Технологічні та інноваційні чинники	цифровізації сервісів; забезпечення інформаційної безпеки; створення єдиних інформаційних платформ; підтримка smart-дестинацій

У регулюванні чинників сталого розвитку туристичної галузі виникає також необхідність диференціації регіонів за змістом інструментів державного регулювання:

– безпечні регіони – застосовуються інструменти, спрямовані на стимулювання сталого розвитку внутрішнього туризму, включаючи розвиток інфраструктури, підтримку культурно-пізнавальних і рекреаційних програм, а також просування регіональних туристичних брендів;

– території з підвищеним рівнем небезпеки – реалізуються механізми активної підтримки суб'єктів туристичної діяльності, насамперед малого та середнього бізнесу, через фінансові стимули, податкові пільги, забезпечення базових безпекових умов для функціонування галузі;

– деокуповані території – застосовуються заходи відновлення та реконструкції туристичної інфраструктури, зокрема історико-культурних об'єктів, та використання наявного потенціалу для розробки туристичних маршрутів пам'яті, що поєднують економічну, соціальну та освітню функції туризму.

Таким чином, в умовах воєнного стану державне регулювання туристичної галузі в Україні трансформувалося з моделі зростання у парадигму адаптації та стійкості, де пріоритетами стали внутрішній туризм, безпека інфраструктури та розвиток нових соціально-орієнтованих форм туризму. Сталий розвиток туристичної галузі в сучасних реаліях та у післявоєнний період визначається комплексом безпекових, економічних, соціальних, екологічних, інституційних та технологічних чинників впливу. Ключовим фактором ефективного функціонування та відновлення туристичної галузі є застосування диференційованого підходу до регіонів із урахуванням рівня впливу цих чинників.

# СУЧАСНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ПЕРЕДУМОВИ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТА ТЕХНОЛОГІЇ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

## **Bielan O.**

Doctor of Economics

Department of Economics and Organisation of Tourism

University of Economics, Bulgaria

## **Lytvytskyi A.**

postgraduate

Classic Private University

## **PROACTIVE POLICY OF RECOVERING THE ECONOMY OF UKRAINE**

The conditions of the war became unprecedented, and therefore the majority of Ukrainian economic spheres found new approaches and mechanisms for organizing activities. However, even the quick adaptation of business entities to the requirements of the martial law did not ensure the preservation of the desired dynamics in work and macroeconomic indicators. Therefore, today the authorities and representatives of business are to prioritize the formation of concepts, strategies and tactics for the post-war recovery of the economy. And the state economic policy receives a new challenge that requires new approaches, tools and mechanisms with limited, albeit with the help of involved, internal resources, both financial and human.

Wartime and the urgency of socio-economic problems that should have been solved «yesterday» force the state to take socio-economic responsibility for the national and its viability, to resort to dynamic and decisive actions, and most importantly not to look for reasons for the events that are happening and will be take place in it, in the surrounding circumstances. Negative or unfavorable circumstances will always accompany the Ukrainian socio-economic and political system in one way or another, and therefore we have to move to proactive actions of the state economic policy to restore economic development.

The concept of economic development recovery policy should be based on a three-dimensional system of interrelationships «state – economic model – financial support mechanism». The component «economic model» is formed by the transition to a proper market economy based on social orientation and the corporatist model of the welfare state. The action of the «state» component is realized by applying a proactive approach of state management of economic policy. The mechanism of financial support uses the tools of the corporatist model of the welfare state.

Understanding the exceptional role of the state in economic recovery and further sustainable economic development, a general approach to the conceptual vision of policy formation in this area should be defined. In the theory and prac-

tice of public administration, various approaches to the formation and implementation of policy developed, among which it is worth distinguishing the distribution of diametrically opposite types in terms of the degree of state intervention: active or passive approaches; hard or liberal approaches; proactive or situational (reactive) approach.

The differences between these approaches can be established by analyzing scientific research, development and conclusions. The term «proactive» comes from the science of psychology and was first offered by the Austrian psychologist Viktor Frankl in his work «Man in search of true meaning. A psychologist in a concentration camp». The scientist uses proactivity in relation to «a person who takes responsibility for himself and his life, and does not look for reasons for the events that happen to him in the surrounding people and circumstances» [2]. The author identifies with the concept of «proactivity» with the concept of «internality». Thus, «proactivity» is widely used in various spheres of management and administration, in particular the state one.

The differences between the approaches are also reflected in the state economic policy, the actual measures and tools for their implementation:

- passive policy is characterized by the absence or minimization of measures by authorities in a certain area, which is a conscious decision to dominate market processes or evidence of the inability (incompetence) of the state apparatus;

- reactive policy applies a system of measures by authorities and is aimed at situational response to changes that contradict the set goals (for example, inflationary fluctuations, economic decline, increasing emigration, demographic losses, etc.);

- proactive policy uses the system of actions of authorities and is aimed at predicting future development scenarios and their regulation before the likely occurrence;

- active policy involves a system of measures by authorities aimed at achieving specific goals at different levels of management (for example, active employment policy combines measures of a macroeconomic nature to expand the scope of employment and measures to increase the competitiveness of human potential [2, p. 109]);

- proactive policy includes a system of actions by authorities and provides for the creation of favorable conditions for the use of resources (human, natural, geopolitical, informational, etc.) for their self-sufficiency, self-reproduction, and systemic development at all levels of management (personal, public, entrepreneurial, municipal, and state) with long-term planning and taking into account foreseeable or probable crisis processes.

Thus, proactivity involves forecasting options (scenarios) of influence and having a clear action plan; formation of external processes and actions; synergy of internal and external system elements; determination and formation of the future state, including resources, by the subject of the socio-economic system; future management and regulatory actions and decisions may differ from previous ones or be more recent.

## References

1. Маршавін Ю. М., Шевчук О. В. Активна політика зайнятості: імператив, українські реалії, альтернативна парадигма. *Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики : монографія*. М-во освіти і науки України, ВНЗ Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі» (ПУЕТ), каф. упр. персоналом, економіки праці та екон. теорії; за ред. Т. А. Костишиної. Полтава : ПУЕТ, 2020. С. 105–121.

2. Франкл В. Людина в пошуках справжнього сенсу. Психолог у концтаборі / пер. О. Замойська. Харків : Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2022. 160 с.

## Spodin O.

student

Classic Private University

## IMPROVING THE EFFICIENCY OF CONSTRUCTION ENTERPRISES' BUSINESS PROCESSES WITHIN THE MODERN ECONOMIC ENVIRONMENT AND ONGOING CHALLENGES

The current stage of Ukraine's economic development is characterized by a high level of uncertainty, transformation of economic relations, and the necessity for enterprises to adapt to new operating conditions. In this context, the construction industry acquires particular importance, as it is strategically significant for restoring the country's economic potential, reconstructing destroyed infrastructure, and ensuring sustainable socio-economic development. Under martial law conditions and during post-war recovery, the efficiency of business processes becomes increasingly important as a key factor in ensuring the competitiveness, resilience, and economic performance of construction enterprises.[2]

The construction industry represents a complex, multi-level system that integrates processes of design, planning, material and technical supply, execution of construction works, quality control, logistics, and financial resource management. Each of these processes forms an integral system of enterprise business processes, the efficiency of which directly affects financial performance, cost levels, project completion timelines, and customer satisfaction.

Under modern conditions, the efficiency of business processes in construction enterprises is determined by the enterprise's ability to ensure optimal resource utilization, cost reduction, increased labor productivity, and high-quality execution of construction works. At the same time, the efficiency of business processes is significantly influenced by both external and internal factors, among which macroeconomic instability, disruption of logistics chains, rising costs of construction materials, shortage of qualified personnel, and the need to adapt to new regulatory and technological requirements are of particular importance.[4]

The conditions of martial law have caused significant changes in the functioning of construction enterprises, including disruptions of traditional supply channels, increased project implementation timelines, higher risk levels, and the necessity for prompt managerial decision-making. In this regard, enterprises are forced to implement new approaches to business process management aimed at increasing flexibility, adaptability, and efficiency of economic activity.

One of the key directions for improving business process efficiency is the implementation of the process-oriented management approach. The process approach involves considering enterprise activities as a set of interconnected business processes, each with defined inputs, outputs, resources, and responsible performers. The application of the process approach ensures systematic management, enhances organizational transparency, optimizes resource utilization, and improves the quality of managerial decision-making.[1]

An important factor in improving the efficiency of business processes in construction enterprises is the digitalization of managerial and production processes. The use of modern information technologies, including enterprise resource planning systems (ERP systems), project management systems, and Building Information Modeling (BIM technologies), makes it possible to enhance coordination among enterprise departments, reduce construction timelines, decrease costs, and improve planning accuracy.

The implementation of digital technologies contributes to improving the efficiency of managing material, labor, and financial resources, ensures operational control over construction activities, and enables timely identification and elimination of deviations from planned indicators. This, in turn, ensures increased economic efficiency and strengthens the enterprise's competitive position in the market. [3]

Another important direction for improving business process efficiency is the optimization of the enterprise's organizational management structure. A rational organizational structure ensures a clear distribution of functions, responsibilities, and authority among structural units, enhances management efficiency, and provides effective coordination of all enterprise activities.

In modern conditions, risk management is becoming increasingly important as an integral component of business process efficiency in construction enterprises. Construction activities are characterized by a high level of risks associated with market instability, fluctuations in resource costs, disruptions in material supply timelines, as well as potential technical and organizational problems. Effective risk management allows enterprises to minimize the negative impact of these factors and ensure stability in their operations. [1]

Improving human resource management efficiency is also of particular importance in the modern economy. Qualified personnel represent a key factor in ensuring business process efficiency, as the quality of construction works, resource utilization efficiency, and labor productivity largely depend on employees' professional competence.

In the context of Ukraine's post-war recovery, the construction industry will play a crucial role in reconstructing residential, industrial, and transport infrastructure. This creates significant opportunities for the development of construction enterprises while simultaneously increasing requirements for business process efficiency, management quality, and organizational effectiveness. [2]

Improving the efficiency of business processes in construction enterprises is an essential condition for ensuring their competitiveness, financial stability, and economic efficiency. The main directions for improving business process

efficiency include: implementation of the process-oriented management approach; digitalization of managerial and production processes; optimization of the organizational management structure; improvement of resource utilization efficiency; implementation of modern project management technologies enhancement of personnel qualifications; implementation of quality management systems; strengthening risk management systems.[3]

Thus, business process efficiency is a key factor in ensuring the economic performance and competitiveness of construction enterprises. Under modern challenges related to martial law, economic instability, and post-war recovery, improving business process efficiency becomes critically important and requires the implementation of modern management approaches, digital technologies, and innovative solutions. Therefore, business process efficiency is a determining factor in ensuring the stability and development of construction enterprises under modern conditions. It has been established that improving business process efficiency contributes to increased labor productivity, optimized resource utilization, cost reduction, and enhanced enterprise competitiveness. Under current challenges, the implementation of the process-oriented approach, management digitalization, optimization of organizational structure, and improvement of resource management efficiency are of particular importance. The implementation of these measures will contribute to enhancing the operational efficiency of construction enterprises, ensuring their sustainable development, and forming long-term competitive advantages. [4]

#### **References**

1. Davenport T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston : Harvard Business School Press, 1993. 337 p.
2. Eastman C., Teicholz P., Sacks R., Liston K. BIM Handbook: A Guide to Building Information Modeling for Owners, Designers, Engineers, Contractors, and Facility Managers. Hoboken : John Wiley & Sons, 2018. 688 p
3. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York : Harper Business, 2006. 272 p.
4. Kerzner H., Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Hoboken : John Wiley & Sons, 2017. 848 p.

**Алексєєнко О. М.**

аспірант

Національний університет «Запорізька політехніка»

## **ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ МАШИНОБУДІВНОГО ІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах розвитку машинобудівної галузі ключовим завданням системи менеджменту підприємств є забезпечення стійкості виробництва, безперервності бізнес-процесів та здатності до адаптації в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Воєнні ризики, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит ресурсів і зростання витрат зумовлюють необхідність перегляду управлінських підходів та посилюють роль інформаційних систем як базового інструменту підтримки управлінських рішень.

Інформаційні системи в системі менеджменту машинобудівного підприємства виконують не лише функцію автоматизації окремих операцій, а формують інтегровану платформу управління, що поєднує стратегічний, тактичний та оперативний рівні. Вони забезпечують планування виробництва, контроль технологічних процесів, управління ресурсами, фінансовими потоками, персоналом і ланцюгами постачання, що дозволяє підвищити прозорість та керованість діяльності підприємства.

У довоєнний період цифровий розвиток машинобудівних підприємств орієнтувався переважно на довгострокові інвестиційні ІТ-проекти, спрямовані на розширення виробничих потужностей і технологічне оновлення. У сучасних умовах пріоритети зміщуються у бік збереження та ефективного використання вже впроваджених інформаційних систем, оптимізації витрат і забезпечення стабільної роботи критично важливої цифрової інфраструктури.

Особливе значення для машинобудівних підприємств має цифрова трансформація конструкторської діяльності. Діджиталізація проектно-конструкторських процесів супроводжується глибокими організаційно-економічними змінами, що впливають на структуру управління, координацію підрозділів і швидкість ухвалення інженерних рішень. Як зазначають С. А. Мехович та Є. В. Труш, упровадження цифрових технологій у конструкторську діяльність змінює підходи до організації праці, управління знаннями та взаємодії між учасниками виробничого процесу [1].

Важливу роль у системі менеджменту машинобудівного підприємства відіграють системи управління виробництвом класу MES, які забезпечують оперативний контроль технологічних параметрів, збір виробничих даних та формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. Інтеграція MES із корпоративними ERP-системами та автоматизованими системами управління технологічними процесами дозволяє сформувати єдиний інформаційний простір управління підприємством і забезпечити узгодженість управлінських дій.

Не менш важливою складовою цифрового управління є інформаційна логістика. За результатами досліджень О. В. Кудрявцевої, ефективна система інформаційної логістики сприяє узгодженості управлінських рішень, скороченню часових витрат і оптимізації використання матеріальних та інформаційних ресурсів підприємства [2]. Для машинобудівних підприємств це особливо актуально з огляду на складну кооперацію виробництва та багаторівневі системи постачання.

В умовах обмеженого фінансування нові масштабні ІТ-проекти впроваджуються вибірково. Основні зусилля ІТ-служб зосереджуються на підтримці працездатності корпоративних інформаційних систем, систем автоматизованого управління технологічними процесами та засобів інформаційної безпеки. Неприпустимими є збої в роботі систем, що забезпечують безперервність виробництва та функціонування критично важливих об'єктів.

Значний потенціал підвищення ефективності управління пов'язаний з оптимізацією бізнес-процесів підприємства на основі використання інформаційних систем. З позиції реінжинірингу бізнес-процесів цифрові рішення дозволяють не лише автоматизувати наявні процедури, а й переглянути логіку управління, усунути дублювання функцій та підвищити прозорість діяльності підприємства [3].

Окремим напрямом використання інформаційних систем у системі менеджменту машинобудівного підприємства є забезпечення інформаційної безпеки. Підприємства галузі належать до об'єктів критичної інфраструктури, тому захист інформаційних ресурсів, виробничих і конструкторських даних розглядається як один із ключових управлінських пріоритетів і необхідна умова збереження конкурентоспроможності.

Зростає роль аналітичних інформаційних систем, що забезпечують формування управлінської звітності у режимі, близькому до реального часу. Використання таких систем дозволяє керівництву оперативно оцінювати фінансові результати, ефективність використання ресурсів і приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах високої невизначеності.

Таким чином, інформаційні системи є ключовим елементом системи менеджменту машинобудівного підприємства, що забезпечує інтеграцію стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління.

У сучасних кризових умовах пріоритетом цифрового розвитку є збереження та оптимізація вже впроваджених інформаційних систем, а не реалізація капіталомістких ІТ-проектів.

Діджиталізація конструкторської діяльності, розвиток систем управління виробництвом та інформаційної логістики сприяють підвищенню керованості підприємства та якості управлінських рішень.

Використання інформаційних систем у контексті реінжинірингу бізнес-процесів дозволяє підвищити ефективність управління, прозорість діяльності та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Подальший розвиток інформаційних систем машинобудівних підприємств доцільно орієнтувати на посилення аналітичних можливостей, інтеграцію управлінських процесів і підвищення рівня інформаційної безпеки, що створює основу для довгострокової конкурентоспроможності.

#### **Список використаної літератури**

1. Мехович С. А., Труш Є. В. Організаційно-економічні аспекти трансформації конструкторської діяльності під впливом процесів діджиталізації. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит : загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал*. 2025. № 8 (211). С. 150–174.

2. Кудрявцева О. В. Особливості системи інформаційної логістики підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. № 39. С. 115–120.

3. Пуліна Т. В. Оптимізація бізнес-процесів підприємства з позиції реінжинірингу. Сучасні технології управління промисловими ринками та підприємствами : монографія. Запоріжжя : ЗНТУ, 2012. С. 91–111.

## **Брітченко І. Г.**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки  
Вища школа безпеки та економіки

## **Саричева А. С.**

викладач кафедри менеджменту  
Класичний приватний університет

# **ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЗАХИЩЕНОСТІ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ М. ЗАПОРІЖЖЯ**

Металургійні підприємства функціонують в умовах безпрецедентної кризи, зумовленої військовою агресією. Серед основних дестабілізуючих факторів: регулярні обстріли та блекаути, логістичні обмеження, зростання витрат на імпорт і тарифи державних монополій, а також дефіцит електроенергії.

Розглянемо динаміку показників основних підприємств м. Запоріжжя. Так, у 2022 році ПАТ «Запоріжсталь» зазнав колосальних збитків у розмірі 4,9 млрд грн. Завдяки швидким антикризовим заходам та адаптації, за підсумками січня-вересня 2023 року збиток вдалося скоротити на 92% – до 236,6 млн грн, а чистий дохід за цей період зріс до 41,3 млрд грн. У 2024 році підприємство виробило близько 3,1 млн тонн чавуну та 2,9 млн тонн сталі. У 2025 році, попри складні умови, обсяги виробництва зросли на 10-15%: було випущено 3,57 млн тонн чавуну, 3,21 млн тонн сталі та 2,79 млн тонн прокату. Підприємство продовжує інвестувати навіть під час війни. Обсяги інвестицій зростали щороку: 500 млн грн у 2022 році, 750 млн грн у 2023-му та 938 млн грн у 2024-му. На 2025 рік було заплановано бюджет капітальних інвестицій у розмірі 1,1 млрд грн.

Для ПрАТ «Дніпроспецсталь» ситуація залишається напруженою. За підсумками 2024 року воно отримало 0,6 млрд грн збитку. У першому півріччі 2025 року виторг компанії склав 2,8 млрд грн, що відображає падіння на 7% порівняно з аналогічним періодом попереднього року.

Аналіз діяльності цих підприємств дає змогу виділити конкретні механізми, які дозволяють системі виживати:

1. Енергетична безпека та протоколи аварійних зупинок призвели до запровадження суворих протоколів реакції на знеструмлення. Наприклад, під час повного блекауту Запорізької області наприкінці 2025 року та на початку 2026 року «Запоріжсталь» успішно та оперативно застосувала антикризові заходи для безпечної зупинки обладнання з переходом на альтернативні джерела живлення, що дозволило повністю уникнути техногенних аварій. У періоди обмеженого енергопостачання підприємства зміщують фокус на зупинених основних агрегатах виконуються регламентні та ремонтні роботи для підготовки до швидкого відновлення виробництва, щойно стабілізується зовнішня електромережа.

3. Металургійні підприємства залишаються ключовими експортерами та підвищують власну ефективність, адже від їхньої роботи залежать валютні та податкові надходження до бюджету країни. Якщо у 2022–

2023 роках головним завданням для металургійних підприємств було елементарне виживання та гасіння багатомільярдних збитків, то у 2024–2025 роках ми бачимо перехід до системної адаптації. Успішні підприємства ( ПАТ «Запоріжсталь») змогли не лише стабілізувати виробництво, але й наростити його на 10-15%, навчившись безпечно маневрувати в умовах постійних енергетичних криз.

Аналітика впливу логістичних обмежень, зокрема блокування та подальшого відкриття морських коридорів, є ключовою для розуміння того, як формується збутове навантаження металургійних підприємств Запорізького регіону. У контексті вашого дослідження цей вплив безпосередньо відображається через коефіцієнт збутового навантаження (K4).

Збутове навантаження відображає інтенсивність витрат на просування та реалізацію продукції й характеризує ринкову активність соціально-економічної системи. Трансформація логістики у 2022–2025 роках стала одним із найважчих випробувань для механізму захисту цих систем.

З початком повномасштабного вторгнення та блокуванням чорноморських портів підприємства були змушені різко переорієнтувати експорт на залізничні маршрути через західні кордони до європейських портів. Перехід на європейську залізницю призвів до здорожчання логістики на 300–400% за тону продукції. Зростання K4 без відповідного збільшення доходів може сигналізувати про втрату конкурентних позицій або неефективність маркетингової політики, що підвищує ризик фінансової нестабільності.

Для металургійних гігантів логістичні витрати перетворилися на надмірний перерозподіл доходу на непродуктивні витрати. Додатково підвищені адміністративні та/або збутові витрати можуть «вимивати» залишковий фінансовий результат, що прискорює накопичення ризиків і підвищує ймовірність переходу від напруженого стану до кризового.

Поступове розблокування експорту через порти Великої Одеси стало "рятувальним колом" для важкої промисловості. У 2024 році, завдяки роботі морського коридору, Україна змогла експортувати 1,3 мільйона тонн чавуну та понад 33 мільйони тонн залізної руди. Можливість відвантажувати метал морем дозволила знизити питомі транспортні витрати, що позитивно вплинуло на оптимізацію показника K4.

Попри відновлення морського експорту, підприємства продовжують стикатися з високими ставками фрахту та страхування суден через воєнні ризики, а також зі зростанням залізничних тарифів на доставку до самих портів. Підприємства з високим K4 характеризуються значним збутовим навантаженням, яке може знижувати загальну рентабельність та підвищувати вразливість до зовнішніх шоків, зокрема змін транспортних тарифів, коливань попиту або порушень логістичних ланцюгів.

У розрізі кластерного аналізу металургійних підприємств логістичний фактор став визначальним маркером виживання:

1. Кластер 0 («Ядра стабільності»): Такі підприємства, як «Запоріжсталь», змогли абсорбувати логістичний шок. Завдяки високій ва-

ловій маржі та масштабом виробництва, вони зуміли оптимізувати ланцюги постачання до портів Одеси, утримуючи збутове навантаження (К4) на контрольованому рівні. Коефіцієнти адміністративного (К3) та збутового навантаження (К4) відображають якість управлінських і комерційних процесів, які можуть посилювати економічну безпеку підприємства.

2. Кластер 1 («Профіль вразливості»): Підприємства з меншою валовою рентабельністю не витримали логістичного навантаження. Для них вартість доставки до портів або європейських хабів «з'їдала» весь прибуток, остаточно переводячи їх в операційні збитки.

Проведене дослідження механізму захисту соціально-економічних систем на прикладі металургійних підприємств Запорізької області за період 2022–2025 років дозволило сформулювати цілісне уявлення про внутрішні джерела стійкості та вразливості виробничих суб'єктів у сучасних умовах економічної нестабільності.

### **Бут Т.**

кандидат економічних наук, доцент, н.д.с. кафедра туризму  
Пан-Європейський університет, Чеська Республіка

### **Цаприка М.**

інженер відділу головного інженера  
ТОВ «СЄЕ»

## **МОДЕЛЬ КОНСОЛІДАЦІЇ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД**

Розробленню моделі консолідації ЗВО українські дослідники не приділяють достатньої уваги і, наразі, обмежуються виокремленням переваг і недоліків зазначеного процесу. Натомість певні ідеї моделювання пропонують європейські науковці. Так, моделі консолідації у національній і світовій вищій освіті розглядають польські науковці М. Хулицька і Т. Каліш [1, с. 20]. При цьому, автори моделями називають три типи організаційних структур новостворених інституцій: конфедеративну, федеративну, централізовану, а також стратегічні альянси.

Дослідники Л. Сулковський, Ю. Фіялковська і М. Дзімінська [2] зробили концептуальну модель забезпечення конкурентоспроможності закладу вищої освіти в умовах консолідації, яка відображає взаємодію внутрішніх трансформаційних процесів та зовнішнього інституційного середовища. Зовнішній контур моделі формують глобальні економічні, демографічні, соціальні, культурні, наукові та технологічні змінні, що визначають загальні умови функціонування ринку освітніх послуг. Додатковий вплив здійснюють конкурентне середовище, публічна політика, а також система зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів. Центральна частина моделі представлена двома закладами вищої освіти, які перебувають у процесі консолідації. Кожен із них характеризується власною організаційною культурою та внутрішніми процесами. У зоні їх перетину формується інте-

граційне ядро консолідованого закладу, що базується на узгодженні стратегій і структур управління. Саме ця зона забезпечує синергію ресурсів, управлінських практик та компетентностей.

Запропонована модель демонструє, що конкурентоспроможність консолідованого закладу вищої освіти є результатом комплексної взаємодії стратегічної та організаційної інтеграції, ефективної роботи зі стейкхолдерами та адаптації до зовнішніх викликів, що створює підґрунтя для сталого розвитку в умовах динамічного освітнього середовища.

Проблематику процесів консолідації європейських університетів також досліджують Е. Беннетон Прюво, Т. Естерманн і П. Мейсон [3]. Автори виокремлюють чинники, що забезпечують успіх процесів об'єднання, та прив'язують ці чинники до основних процесів реалізації об'єднання, серед яких: розроблення завдань академічної та економічної інтеграції, визначення витрат та необхідних ресурсів для процесу, формування робочої структури для реалізації процесу об'єднання, створення моделі врядування, формування лідерської команди, розроблення комунікаційної стратегії та каналів комунікації, моніторинг та оцінювання процесу.

Виявлення чинників впливу на процес консолідації, поєднання цих чинників з основними заходами під час об'єднання ЗВО, а також урахування індивідуальних характеристик університетів, що об'єднуються, вважаємо вагомим внеском у розроблення теоретико-методичного підґрунтя ефективної реалізації проєктів злиття університетів. Проте, з метою формування конкурентоспроможності консолідованого ЗВО, є потреба у спрямуванні зусиль учасників проєкту на формування найбільш суттєвих конкурентних переваг на кожному з етапів консолідації.

Під моделлю процесу консолідації закладів вищої освіти ми розуміємо систему взаємопов'язаних компонентів, які забезпечують досягнення його головної мети (рис. 1).

Концептуальний блок процесу консолідації визначає мету, методологічні засади – підходи і принципи, завдання і організаційні умови об'єднання університетів. Мета є системоутворюючим елементом і бажаним кінцевим результатом зазначеного процесу. Методологічними підходами, що найбільш повно характеризують концепцію консолідації ЗВО є системний, проєктний, галузевий, кластерний і політико-правовий підходи.

Системний підхід розглядає ЗВО як складну, цілісну систему з безліччю взаємопов'язаних елементів (освітні програми, наукові дослідження, адміністрація, інфраструктура, фінанси, люди) [4, с. 742]. Перевагами такого підходу є врахування всіх аспектів діяльності ЗВО з акцентуванням уваги на важливості синергетичного ефекту, коли об'єднана система є ефективнішою, ніж її окремі складові. Проєктний підхід передбачає розгляд процесу консолідації як окремого, масштабного проєкту з чітко визначеними цілями, етапами, ресурсами, термінами та відповідальними особами [5]. Такий підхід дозволяє забезпечити чітке планування, розподіл завдань, контроль виконання, управління ризиками (юридичними, психологічними, фінансовими), а також забезпечити контрольованість, передбачуваність процесу та можливість оперативного реагування на проблеми.

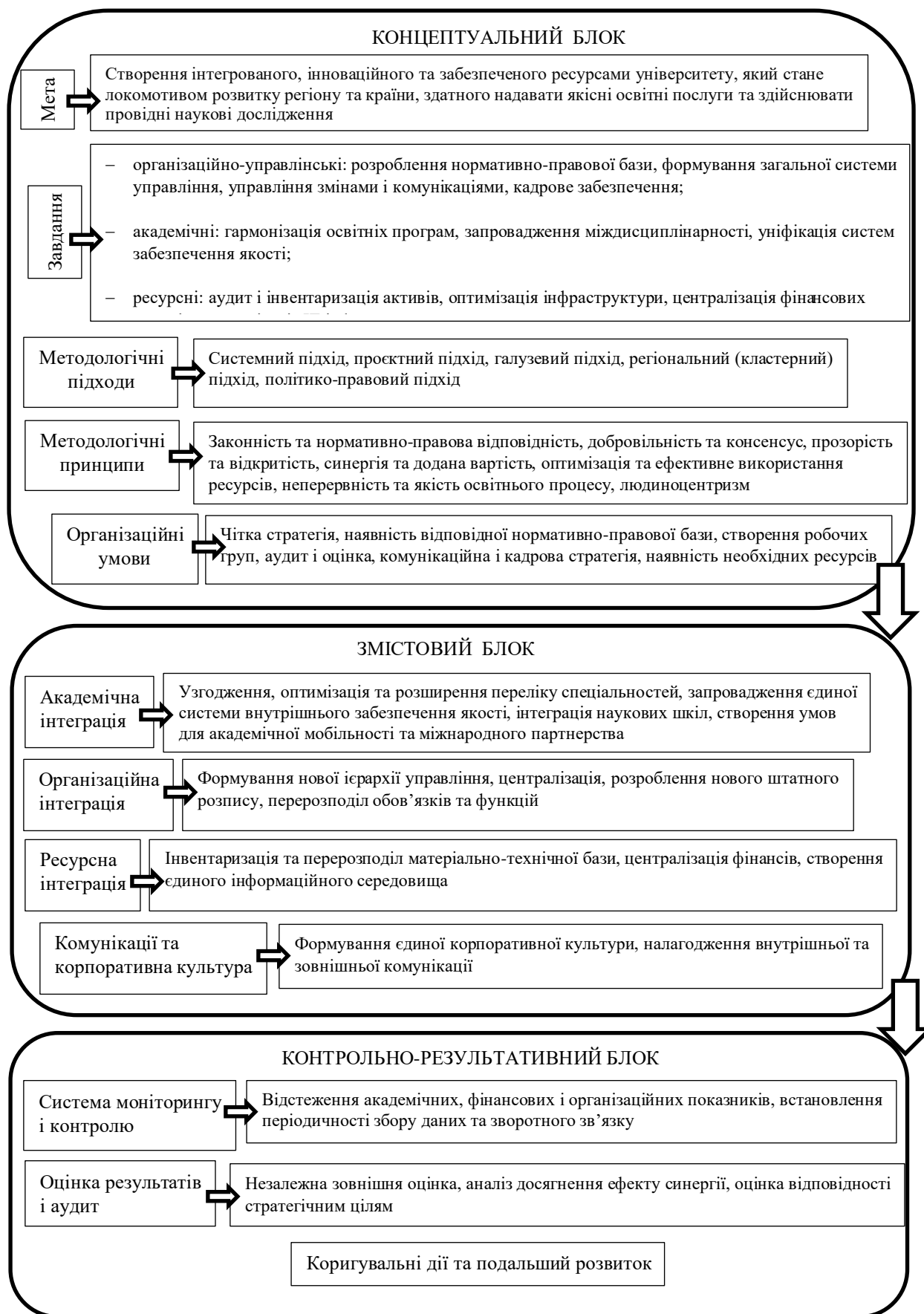


Рис. 1. Модель консолідації закладів вищої освіти, орієнтована на забезпечення конкурентоспроможності\*  
\*Розроблено автором

Галузевий підхід зосереджується на об'єднанні ЗВО споріднених галузей знань або тих, які можуть доповнювати один одного для створення міждисциплінарних програм. Завдяки такому підходу можна забезпечити створення потужних наукових шкіл, розширення міждисциплінарних освітніх програм, посилення наукового потенціалу в конкретній сфері, формування унікальної пропозиції на освітньому ринку та підвищення якості профільних досліджень. З точки зору регіонального підходу консолідація передбачає створення потужного університетського центру, який стає рушійною силою для інноваційного розвитку певного регіону, оскільки об'єднання ЗВО відбувається з урахуванням потреб місцевої економіки, ринку праці та соціальної інфраструктури регіону. Політико-правовий підхід підкреслює першочерговість дотримання законодавчих процедур та нормативно-правового регулювання процесу консолідації. Забезпечення легітимності процесу та мінімізації юридичних ризиків вимагає юридичної чистоти процедур, коректного оформлення ліквідації/реорганізації юридичних осіб, переведення студентів та співробітників.

Отже, методологічні підходи до консолідації закладів вищої освіти визначають загальну стратегію, принципи та методи здійснення цього складного процесу. Вибір конкретного підходу залежить від цілей консолідації, специфіки ЗВО, що об'єднуються, та зовнішніх умов (державна політика, регіональний контекст). Слід зазначити, що базовими методологічними основами процесу консолідації виступають системний та проєктний підходи, які можуть бути доповнені галузевими або регіональними акцентами задля посилення синергетичного ефекту.

Наступною умовою реалізації процесу консолідації ЗВО є дотримання відповідних принципів, які визначають спрямованість процесу на досягнення головної мети та розкривають методологічні підходи до його реалізації. Під принципами консолідації ми розуміємо базові, вихідні положення та правила, якими керуються організатори та учасники процесу об'єднання [6]. Вони забезпечують системність, прозорість, законність та ефективність інтеграційних процесів.

Ефективність процесу консолідації ЗВО залежить від створених для цього організаційних умов – сукупності управлінських, кадрових, нормативних та інфраструктурних передумов, які необхідні для успішного проведення процесу об'єднання. Вони створюють фундамент, на якому реалізуються методологічні підходи та принципи.

#### **Список використаної літератури**

1. Хулицька М., Каліш Т. Консолідація та міжуніверситетські горизонтальні структури в Польщі та європейських країнах – правові норми, моделі та ініціативи. Варшава : Варшавська політехніка, 2023. 49 с. URL: [https://zvo.knu.ua/uploads/n\\_301\\_94764811.pdf](https://zvo.knu.ua/uploads/n_301_94764811.pdf) (дата звернення: 06.12.2025).

2. Sułkowski L., Fijałkowska J., Dżimińska M. Mergers in higher education institutions: a proposal of a novel conceptual model. *Managerial Finance*. 2019. № 45 10/11. P. 1469–1487. <https://doi.org/10.1108/MF-01-2018-0048>.

3. Benneton Pruvot E., Estermann Th., Mason P. Define Thematic Report: University Mergers in Europe. DEFINE Project. Brussels: EUA. 61 p. URL:

<https://eua.eu/downloads/publications/define%20thematic%20report%202%20university%20mergers%20in%20europe.pdf> (date of request: 10.12.2025).

4. Філософський енциклопедичний словник / редкол.: В. І. Шинкарук (голова) та ін. Київ : Абрис, 2002. 742 с.

5. Онишкевич О. В. Актуальність проектного підходу в управлінні підприємствами. *Економіка і суспільство. Економіка та управління підприємствами*. 2016. № 6. С. 203–207. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/6\\_ukr/34.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/34.pdf) (дата звернення: 16.12.2025).

6. Тлумачний словник української мови. Принцип. URL: <https://slovnyk.ua/-index.php?sword=принцип> (дата звернення: 19.12.2025).

**Васильєв Б. Д.**

студент магістратури

Національний університет «Запорізька політехніка»

## **ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Особливості системи менеджменту промислового підприємства, зокрема металургійного, на сучасному етапі розвитку економіки тісно пов'язані зі зміною стратегічних орієнтирів його діяльності. У ринкових умовах основними економічними цілями підприємств виступають підвищення ефективності виробництва, забезпечення фінансової стійкості, максимізація прибутку, розширення ринків збуту та зростання рівня задоволеності споживачів. Водночас суттєво зростає вплив фактору господарського ризику, особливо в умовах воєнного стану, що зумовлює необхідність перегляду традиційних методів управління та адаптації систем менеджменту до нестабільного зовнішнього середовища.

У сучасних умовах кожне промислове підприємство змушене самостійно визначати шляхи виходу з кризових ситуацій, спричинених війною, порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом ресурсів і коливанням попиту. За таких обставин умовою стабільного функціонування стає підвищення ролі управлінської ініціативи, відповідальності персоналу та здатності системи управління до саморегуляції [2]. Реалізація цього підходу можлива лише за умови функціонування цілісної, гнучкої та адаптивної системи менеджменту.

Системи менеджменту можуть застосовуватися у всіх галузях економіки залежно від специфіки діяльності підприємства та поставлених стратегічних цілей. У сучасній управлінській практиці більшість систем менеджменту ґрунтуються на циклі PDCA (Plan–Do–Check–Act), який передбачає послідовність планування, реалізації, контролю та постійного вдосконалення управлінських процесів. Використання цього циклу забезпечує системність управлінських рішень та сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства в умовах постійних змін.

Сучасні системи менеджменту, розроблені відповідно до міжнародних стандартів ISO, мають єдину логіку побудови, відому як структура високого рівня, проте орієнтовані на різні аспекти діяльності підприємства. Найбільш поширеним є стандарт ISO 9001, який регламентує вимоги до

системи менеджменту якості. Водночас для промислових підприємств, зокрема металургійних, актуальним є впровадження інтегрованих систем менеджменту, що поєднують вимоги стандартів у сфері екології, енергозбереження, інформаційної безпеки та сталого розвитку [1].

Практика функціонування промислових підприємств свідчить, що системи менеджменту, які не обмежуються формальним впровадженням, а постійно вдосконалюються, забезпечують підвищення рівня адаптивності підприємства, сприяють своєчасному виявленню ризиків і можливостей, а також підвищують рівень задоволеності зацікавлених сторін [3]. Особливої актуальності це набуває для металургійної галузі, яка функціонує в умовах високої ресурсомісткості та значного впливу зовнішніх факторів.

Металургійна галузь є однією з базових складових промислового комплексу України. Значна частина металургійних підприємств виконує містоутворюючу функцію, забезпечує зайнятість населення та формує основу розвитку суміжних галузей, зокрема машинобудування та металообробки. Крім того, металургійна продукція широко використовується у процесах технологічної модернізації та цифровізації виробництва [2]. За таких умов ефективність функціонування металургійних підприємств безпосередньо залежить від рівня розвитку їх системи менеджменту.

Разом із тим існуюча управлінська практика свідчить про наявність дисбалансів у розвитку окремих складових системи менеджменту металургійних підприємств. Найчастіше спостерігається переважання процесів менеджменту якості над іншими управлінськими напрямками, що призводить до внутрішніх суперечностей та зниження загальної ефективності управління. Основною причиною цього є недостатній рівень методичного забезпечення оцінки причинно-наслідкових зв'язків між окремими видами діяльності підприємства та кінцевими результатами його функціонування.

Ринок металопродукції висуває жорсткі вимоги до виробників і постачальників, а наявність сертифікованої системи менеджменту якості розглядається споживачами як необхідна умова співпраці. Ігнорування цих вимог призводить до втрати конкурентних позицій і зменшення ринкової частки підприємства. Для споживачів наявність сучасної системи менеджменту є гарантією спроможності підприємства стабільно виконувати контрактні зобов'язання та забезпечувати належний рівень якості продукції.

Ефективність діяльності металургійного підприємства значною мірою визначається технічним рівнем виробництва, швидкістю впровадження інновацій, сприйнятливістю до прогресивних технологічних рішень і результативністю політики у сфері якості. Саме тому розробка та застосування сучасних підходів до формування системи менеджменту, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей підприємства, є необхідною умовою його сталого розвитку.

У наукових дослідженнях виокремлюють кілька базових підходів до формування системи менеджменту підприємств, зокрема функціональний, процесний, системний та ситуаційний. Процесний підхід передбачає управління діяльністю підприємства через сукупність взаємопов'язаних

бізнес-процесів, що перетинають межі функціональних підрозділів і забезпечують цілісність управління. Системний підхід ґрунтується на розгляді підприємства як складної відкритої системи, що складається з взаємопов'язаних підсистем і функціонує у взаємодії із зовнішнім середовищем. Ситуаційний підхід орієнтований на врахування конкретних умов функціонування підприємства та адаптацію управлінських рішень до змін середовища.

Отже, формування системи менеджменту металургійного підприємства має здійснюватися з урахуванням галузевої специфіки, ресурсного потенціалу та стратегічних пріоритетів розвитку. Доцільним є застосування гібридного підходу, який поєднує елементи різних управлінських концепцій і забезпечує збалансований розвиток усіх складових системи менеджменту. Такий підхід сприяє підвищенню стійкості металургійних підприємств, їх конкурентоспроможності та здатності до довгострокового розвитку в умовах невизначеності.

#### **Список використаної літератури**

1. Заєць М. А., Мірошниченко О. В., Скальська А. Р. Шляхи удосконалення системи управління підприємством. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. *Економічні науки*. 2024. № 2 (74). С. 116–122.

2. Тесленок І., Пуліна Т., Краснокутський К. Визначення впливу зовнішнього бізнес-середовища на стратегічний розвиток металургійного підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 13. С. 87–92.

3. Череп А., Томарева-Патлахова В., Кабанова О. Формування ефективної системи управління підприємствами. *Economic sciences*. 2021. № 6 (2). С. 280–286.

#### **Віхорт Ю. В.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту  
Класичний приватний університет

### **ІНТЕГРАЦІЯ CRM-СИСТЕМ У БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ, ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ**

Сучасні підприємства, незалежно від масштабів і сфери діяльності, функціонують у середовищі, що характеризується високою динамічністю та численними викликами. В умовах складних зовнішніх умов для розвитку вітчизняної туристичної галузі значно зростає роль маркетингових технологій як інструменту підвищення конкурентоспроможності суб'єктів туристичної діяльності.

Окремі бізнес-процеси туристичних підприємств включають комплекс завдань управлінського та операційного характеру: систематизацію та ведення баз даних, формування аналітичних звітів, залучення та утримання клієнтів, забезпечення високого рівня обслуговування, контроль робочого навантаження персоналу та оптимізацію продуктивності команд.

Серед інноваційних маркетингових інструментів у сфері туризму особливого значення набувають CRM-системи та інтернет-технології, що дозволяють інтегрувати процеси управління взаємовідносинами з клієнтами та підвищити ефективність функціонування підприємства у цілому.

CRM (Customer Relationship Management) уявляє собою систему управління взаємовідносинами з клієнтами, що охоплює комплекс стратегій, методів, інструментів та технологій, які застосовуються бізнесом, зокрема туристичним, для розвитку, залучення та утримання клієнтської бази. Customer Relationship Management є концептуальним клієнтоорієнтованим підходом до ведення бізнесу.

Впровадження CRM-систем дозволяє досягати конкретних показників ефективності бізнес-процесів. Зокрема, за даними статистичних досліджень, використання CRM-систем забезпечує: підвищення кількості кваліфікованих лідів на 20%; збільшення обсягу продажів на стадії комерційної пропозиції на 10%; скорочення часу перебування клієнтів у процесі продажів на 25%; зменшення часу до першого контакту на 32% порівняно з середніми показниками галузі. Водночас, підприємства, які недостатньо персоналізують маркетингові комунікації, втрачають до 38% клієнтів. У компаніях, які вже інтегрували CRM-системи, конверсія «лідів» підвищується на 17%, рівень утримання клієнтів – на 16%, а продуктивність працівників – на 21%.

Тобто CRM-система є інноваційним підходом до формування взаємовідносин з клієнтами, яке реалізується через запровадження на підприємстві спеціалізованого програмного забезпечення, що дозволяє організаціям ефективно перетворювати потенційних клієнтів («лідів») на реальних, а також утримувати існуючих клієнтів, охоплюючи всі етапи взаємодії з ними. Основними перевагами використання CRM-систем є розвиток взаємин підприємства з клієнтами та підвищення їх лояльності, збільшення ймовірності успішного укладення угод і, як наслідок, зростання прибутковості.

Перевагами використання CRM-систем є:

- розвиток і підтримка взаємин з клієнтами, підвищення їх лояльності;
- збільшення ймовірності успішного укладення угод і зростання прибутку;
- централізоване зберігання всієї інформації про клієнтів ;
- універсальність системи – може застосовуватися підприємствами будь-якого розміру та в різних галузях (туризм, банківська сфера, нерухомість, виробництво, транспорт, телекомунікації, державні установи тощо).

Виділяють три основні типи CRM-систем:

- колаборативна CRM – забезпечує узгодженість дій різних відділів підприємств, які взаємодіють із клієнтами, сприяючи ефективній комунікації та обміну інформацією;
- операційна CRM – надає гнучкі інструменти для створення, моніторингу та оптимізації процесів взаємодії з клієнтами, включно з автоматизацією продажів та обслуговування;
- аналітична CRM – забезпечує аналітичні можливості, формує звіти та прогнозні дані, у тому числі з використанням технологій штучного інтелекту, для глибокого розуміння потреб і очікувань клієнтів.

Сучасна CRM-система може включати такі інтегровані функції, як: продажі через соціальні мережі; контакт-центри та «єдине вікно» для бізнесу; збір замовлень; комунікацію з клієнтами; наскрізну аналітику, формування звітів тощо. Ці функції спрямовані на інтеграцію всіх аспектів взаємодії з клієнтами та захист інформації, необхідної для ефективного ведення бізнесу.

Проблеми бізнесу, які вирішуються за допомогою CRM-систем: неефективне управління клієнтськими відносинами; дублювання даних; централізоване ведення бази даних в єдиній системі; розуміння причин, через які потенційні клієнти не стають реальними; неефективна внутрішня комунікація персоналу; недостатня оцінка ефективності маркетингових каналів; неузгодженість діяльності відділів; неточне планування продажів тощо.

Таким чином, інтеграція CRM-систем у бізнес-процеси туристичних підприємств є стратегічним інноваційним рішенням, яке дозволяє автоматизувати операційну діяльність та забезпечити персоналізацію маркетингових комунікацій. Запровадження різних CRM-інструментів вирішує проблему неефективного управління клієнтськими відносинами, оптимізує роботу персоналу та забезпечує зростання прибутковості завдяки централізованому зберіганню даних і кращому розумінню потреб клієнтів.

#### **Список використаної літератури**

1. Marketing in the CRM Industry Statistics. URL: <https://zipdo.co/marketing-in-the-crm-industry-statistics/> (date of request: 11.12.2025).

**Іванов А. С.**

студент магістратури

Національний університет «Запорізька політехніка»

## **ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Забезпечення розвитку металургійного підприємства це найважливіший напрямок управлінської діяльності, що зумовлює успішність функціонування підприємства. В умовах вієнного стану управління розвитком металургійного підприємства ускладнюється впливом соціально-економічним середовища та наслідками бойових дій. Головним завданням управління розвитком металургійного підприємства є оцінювання можливостей, виявлення напрямків розвитку та забезпечення акумуляції необхідних ресурсів з метою завоювання лідируючих позицій у конкурентній боротьбі.

Найважливішим питанням в управлінні розвитком металургійного підприємства є аналіз існуючих стратегічних альтернатив та прийняття управлінського рішення щодо обрання головного напрямку діяльності компанії та розроблення стратегічного плану.

Стратегічний план розвитку підприємства це документ, який включає конкретні цілі, завдання, стратегії та механізми їх досягнення на тривалу перспективу, зазвичай, на 3-5 років. Стратегічний план розвитку компанії має не лише констатувати цілі, а й обґрунтовувати їх вибір [1].

Сучасні підходи до стратегічного планування у металургійному комплексі формуються під впливом ряду ключових факторів:

- посилення глобальної конкуренції, що вимагає від компаній підвищення операційної та стратегічної ефективності, швидкої реакції на потреби ринків у критично важливих металах;

- технологічна трансформація, пов'язана з переходом до нового технологічного укладу, що потребує оперативного впровадження передових технологій та розвитку інновацій, у тому числі у питаннях цифровізації та роботизації, а також у застосуванні систем штучного інтелекту. Питання технологічної модернізації та впровадження цифрових технологій суттєво впливають і на промислову безпеку, що дуже важливо для компаній металургійного сектора;

- збільшення значущості заходів у сфері підвищення кліматичної ефективності, спрямованих на зниження викидів парникових газів;

- розвиток ESG-фінансування (екологічної, соціальної та управлінської відповідальності), що стимулює впровадження передових бізнес-практик;

- зростання ролі людського капіталу в умовах економіки знань, де кваліфікація персоналу та інноваційна активність стають ключовими чинниками конкурентоспроможності [2].

У стратегічному плані розвитку металургійного підприємства визначаються довгострокові цілі та завдання, а також шляхи та методи їх досягнення. Цей документ необхідний для того, щоб підприємство мало чітке бачення майбутнього розвитку та мало можливість успішно адаптуватися до умов, що постійно змінюються. Такий план стає особливо важливим в умовах воєнного стану. Постійні ринкові зміни вимагають від компаній даної галузі гнучкості та вміння оперативно реагувати на нові вимоги.

Розробка стратегічного плану розвитку металургійного підприємства є багатоступеневим процесом, що передбачає послідовне формування управлінських рішень з урахуванням галузевої специфіки, ринкових умов та довгострокових цілей підприємства. Розглянемо основні етапи розробки стратегічного плану розвитку металургійного підприємства.

Перший етап – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства – спрямований на оцінювання факторів макро- та мікросередовища, що впливають на діяльність металургійного підприємства. На цьому етапі досліджуються стан світового та внутрішнього ринків металопродукції, рівень конкуренції, ціни на сировину й енергоносії, регуляторні та екологічні вимоги, а також внутрішні ресурси підприємства, його виробничий, фінансовий, кадровий і технологічний потенціал.

Другий етап – визначення місії та цінностей компанії – передбачає формування базових орієнтирів розвитку металургійного підприємства. Місія відображає основне призначення підприємства, його роль у галузі та суспільстві, тоді як корпоративні цінності визначають принципи управління, корпоративну культуру, ставлення до персоналу, споживачів і навколишнього середовища.

Третій етап – формулювання стратегічних цілей і завдань – полягає у визначенні довгострокових та середньострокових орієнтирів розвитку підприємства. Стратегічні цілі металургійного підприємства зазвичай охоплюють підвищення конкурентоспроможності металопродукції, зростання фінансових результатів, модернізацію виробництва, підвищення енергоефективності та зниження екологічного навантаження.

Четвертий етап – розробка стратегій досягнення цілей з урахуванням податкового планування та юридичної безпеки – передбачає вибір оптимальних стратегічних альтернатив розвитку. На цьому етапі формуються виробнича, інвестиційна, інноваційна, фінансова та екологічна стратегії, а також визначаються механізми мінімізації податкових ризиків і забезпечення правової захищеності діяльності підприємства.

П'ятий етап – оцінка та контроль реалізації стратегічного плану – полягає у моніторингу досягнення стратегічних цілей, оцінюванні ефективності впроваджених стратегій та коригуванні планових рішень відповідно до змін зовнішнього середовища. Даний етап забезпечує зворотний зв'язок у системі стратегічного управління та сприяє підвищенню адаптивності металургійного підприємства.

Таким чином, стратегічне планування дозволяє металургійним підприємствам визначити свою довгострокову мету та вибрати оптимальний шлях для її досягнення. Це допомагає підприємствам визначити своє місце на ринку, враховуючи сильні та слабкі сторони конкурентів, аналізувати власні можливості та ризики, та, як наслідок, розробити стратегію, яка дозволить ефективно використовувати ресурси та досягти визначених цілей [3]. Крім того, стратегічне планування допомагає металургійним підприємствам стежити за змінами на ринку та зовнішньому середовищі, адаптуватися до них та приймати своєчасні рішення. Воно також сприяє покращенню системи управління підприємством, зміцненню корпоративної культури та підвищенню мотивації співробітників.

Одже, стратегічне планування є важливим інструментом для розвитку та успішної діяльності металургійних підприємств. Без ефективного стратегічного планування неможливо побудувати стійку систему управління розвитком металургійних підприємств та реалізувати розроблену стратегію.

Ефективність стратегічного планування оцінюється за якістю комплексних документів, що розробляються підприємством, такі як стратегія розвитку, а також супутні програми та плани. При цьому факт досягнення чи відхилення від намічених стратегічних цілей фіксується та враховується при коригуванні поточних програм та проєктів.

#### **Список використаної літератури**

1. Байлова О. О. Важливість стратегічного планування на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 16. С. 121–128.
2. Латишева О. Проєкти підвищення операційної ефективності українських підприємств гірничо-металургійного комплексу як запорука сталого розвитку бізнесу. *Науковий Журнал Метінвест Політехніки. Серія: Технічні науки*. 2025. № 3. С. 223–235.
3. Пуліна Т. В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету*. 2015. № 25.1. С. 230–239.

**Івасюк О.**

аспірант

Національний університет «Запорізька політехніка»

## **ПОРІВНЯННЯ ІНСАЙДЕРСЬКОЇ ТА АУТСАЙДЕРСЬКОЇ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ**

У воєнний період корпоративне управління на машинобудівних підприємствах України фактично стає інфраструктурою виживання та відновлення стратегічного потенціалу, а не лише набором процедур або корпоративних регламентів. Машинобудування як капіталомістка галузь із довгими інвестиційними циклами та високою залежністю від кооперації найбільш гостро відчуває наслідки війни: перерви в енергозабезпеченні й логістиці, релокацію або часткову втрату виробничої бази, скорочення доступу до кредитних ресурсів, дефіцит робітників всіх спеціальностей і кваліфікацій, підвищення контрактних та валютних ризиків, а також переформатування попиту – зростання частки державних і оборонних замовлень та зниження інвестиційного попиту з боку приватного сектору [1].

У таких умовах саме модель корпоративного управління визначає, чи здатна компанія утримати ключові компетенції, забезпечити безперервність операцій і паралельно – підготуватися до післявоєнної модернізації та інтеграції в міжнародні ланцюги створення вартості. Тому порівняння інсайдерської та аутсайдерської моделей набуває прикладного значення: йдеться не про «класичну» типологію [2, 3], а про те, який контур контролю внутрішній чи зовнішній дає кращу керованість стратегічним потенціалом.

Інсайдерська модель у машинобудуванні проявляється як домінування концентрованої власності та управлінського контролю, коли вирішальні управлінські повноваження зосереджені у контролюючого власника або вузького кола топ-менеджерів, а ключові рішення ухвалюються в межах внутрішнього кола корпоративних акторів. Її операційна сила в умовах війни полягає у здатності працювати «швидше за середовище»: оперативно змінювати виробничі програми, перерозподіляти бюджети на критичні ремонтні чи енергетичні заходи, перебудовувати постачання, замінювати контрагентів, стискати цикл затвердження рішень, знижуючи часові втрати. Водночас ця модель має специфічний ризиковий профіль: вона часто відтворює інформаційну закритість, підвищує ймовірність конфлікту інтересів при розподілі ресурсів і підсилює залежність результатів від персональної компетентності «ядра управління». Для машинобудівного підприємства це означає, що стійкість може бути високою доти, доки збережені ключові особи та їхні неформальні управлінські зв'язки; однак при зміні управлінського ядра, втраті кадрів або переході до складних інвестиційних проєктів слабкість формалізованих механізмів контролю стає обмеженням.

Аутсайдерська модель базується на посиленні зовнішнього й інституційного контролю: незалежного нагляду, підзвітності, формалізованих процедур і правил, що мінімізують інформаційну асиметрію між менеджментом, власниками та іншими стейкхолдерами. Для машинобудування її практична

цінність полягає в іншій логіці керованості: компанія демонструє не лише здатність «швидко реагувати», а здатність «надійно виконувати» – з позиції банків, інвесторів, донорів, міжнародних партнерів, страхових компаній та великих замовників. Наявність незалежних членів наглядової ради, комітетів з аудиту та ризиків, прозорої звітності, дисципліни прийняття інвестиційних рішень та контролю портфеля проєктів, формує вимірювану довіру і розширює ресурсне поле підприємства. Проблемою аутсайдерської моделі в екстремальних умовах є потенційна процедурна інерційність: якщо управлінська архітектура не містить «кризового режиму», цикл ухвалення рішень може бути надто повільним для середовища, де ризики реалізуються щоденно.

Порівняння двох моделей для машинобудівних підприємств доцільно здійснювати через призму управління стратегічним потенціалом, тобто через здатність підприємства відтворювати технологічні, виробничі, інноваційні та кадрові можливості. У воєнний період критичним критерієм виступає швидкість та узгодженість управлінських реакцій: тут інсайдерська модель, як правило, має перевагу завдяки стислому ланцюгу команд і концентрації контролю. Натомість у площині системного управління ризиками аутсайдерська модель, як правило, продуктивніша, оскільки переводить ризики з «інтуїтивних управлінських оцінок» у керовані контури: задає напрямки, прив'язує ризики до показників раннього попередження, формує сценарні карти, закріплює відповідальність і контроль відхилень. Для капіталомісткого машинобудування ключовим є також управління інвестиційним портфелем: аутсайдерська модель підтримує дисципліну довгих проєктів модернізації через інвесткомітети, прозорі критерії ефективності; інсайдерська часто ефективна в «точкових» рішеннях, однак підвищує ризик суб'єктивної пріоритезації, що в довгих циклах трансформується у втрати часу й ресурсів. У сфері людського капіталу аутсайдерський підхід сприяє формалізації політики утримання критичних компетенцій, наступництва та управління знаннями; інсайдерський – дає гнучкість у мотивації та швидких кадрових рішеннях, але водночас посилює персональну залежність управління від вузького ядра.

На практиці це проявляється у типових управлінських ситуаціях. Наприклад, коли підприємство стикається з раптовими обмеженнями енергопостачання або логістичними розривами, інсайдерська конфігурація дозволяє швидко змінити режим роботи, переорієнтувати постачання, скоригувати виробничі графіки та мінімізувати простій. Водночас, коли йдеться про залучення фінансування на модернізацію обладнання, адаптацію виробництва під експортні стандарти або входження у міжнародні коопераційні проєкти, вирішальним стає не темп внутрішньої реакції, а рівень довіри та прозорості: тут аутсайдерські механізми знижують сприйнятий ризик для зовнішніх стейкхолдерів і підвищують шанс отримати ресурси на прийнятних умовах. Аналогічно, при виконанні складних контрактів із високими вимогами до якості й термінів, формалізована система контролю створює керованість і передбачуваність результату, що є суттєвим для збереження репутації та ринкових позицій.

Відповідно, для українських машинобудівних підприємств найбільш раціональним шляхом розвитку є не механічне перенесення «чистої» інсай-

дерської або «чистої» аутсайдерської моделі, а формування гібридної архітектури корпоративного управління. Її зміст полягає у поєднанні оперативності інсайдерського контуру з інституційними запобіжниками аутсайдерського типу. Така архітектура передбачає: посилення наглядової функції через незалежні елементи, впровадження ризик-орієнтованого управління як центрального ядра у воєнний період, розгортання комплаєнсу та прозорої звітності як умови доступу до фінансування і партнерств, а також портфельне управління стратегічним потенціалом. Окремий акцент має бути зроблений на управлінні компетенціями: програми збереження інженерних знань, системи наступництва та стандартизація критичних процесів знижують ризик втрати стратегічного потенціалу через кадрові розриви.

Отже, інсайдерська модель корпоративного управління для машинобудівних підприємств України в умовах воєнного стану є функціонально привабливою через високу швидкість рішень і гнучкість, але водночас підсилює ризики закритості, конфлікту інтересів і персональної залежності управління, що обмежує можливості довгострокового відновлення та інвестиційної модернізації. Аутсайдерська модель формує інституційну довіру, підсилює керованість ризиків і дисципліну довгих інвестиційних циклів, але потребує адаптації процедур під кризові умови, щоб не втрачати оперативність. Найбільш перспективним є гібридний підхід, який дозволяє одночасно забезпечити швидкість антикризових рішень і створити умови для залучення ресурсів, технологічного оновлення та інтеграції українського машинобудування у міжнародні виробничі та технологічні мережі в період відновлення.

#### **Список використаної літератури**

1. Пуліна Т., Шитікова Л., Змикало О. Шляхи активізації процесів інвестування інноваційної діяльності України в умовах російсько-української кризи. *Управління змінами та інновації*. 2022. № 4. С. 14–19.

2. Mayer C. Corporate Governance, Competition and Performance. *OECD Economics Department Working Papers*. 1996. № 164. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/1996/01/corporate-governance-competition-and-performance\\_g17a13ca/536410876068.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/1996/01/corporate-governance-competition-and-performance_g17a13ca/536410876068.pdf) (date of request: 11.12.2025).

3. Schmidt R. H., Tyrell M. Information theory and the role of intermediaries in corporate governance. *Working paper series: finance & accounting*. 2024. P. 34. URL: <https://d-nb.info/1062631544/34> (date of request: 11.12.2025).

#### **Івашин К. О.**

студент магістратури  
Класичний приватний університет

#### **Безземельна Т. О.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту  
Класичний приватний університет

## **НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНЬОФІРМОВИХ КОМУНІКАЦІЙ**

Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності поняття «внутрішньофірмові комунікації» дозволив узагальнити, що їх не слід розглядати лише як технічний процес передавання даних. Це складна, багатовимірна соціально-економічна категорія, яка синтезує в собі інформаційні потоки,

канали зв'язку та міжособистісну взаємодію співробітників у процесі досягнення стратегічних цілей організації. Загально відомо, що комунікації виконують не лише інформаційну, а й мотиваційну, контрольну та соціально-психологічну функції, що зумовлює їх провідну роль у забезпеченні результативності управлінської діяльності, особливо в організаціях, орієнтованих на інтелектуальну та проектну працю. Ефективність внутрішньофірмових комунікацій значною мірою визначається особливостями організаційної структури підприємства, яка формує напрями руху інформаційних потоків і рівень централізації управління. Невідповідність структури характеру діяльності підприємства може знижувати швидкість передання інформації та ускладнювати координацію дій між підрозділами.

Комунікаційний процес має складну структуру та є вразливим до впливу різноманітних бар'єрів, пріоритетне значення серед яких мають особистісні, семантичні, організаційні, невербальні та культурні. В умовах цифровізації та поширення дистанційних форм зайнятості традиційні бар'єри доповнюються новими викликами, такими як інформаційне перевантаження, втрата невербального контексту та фрагментація каналів зв'язку. Ігнорування цих чинників призводить до викривлення управлінської інформації, зниження продуктивності праці та зростання внутрішніх конфліктів. Ключове значення серед основних прийомів подолання комунікаційних бар'єрів мають розвиток зворотного зв'язку, регламентація інформаційних потоків, удосконалення навичок активного слухання, використання візуалізації даних та адаптація стилю комунікації до рівня підготовки адресатів. Найбільш ефективними є ті інструменти, які поєднують технологічні рішення з розвитком людського капіталу.

Отже, ефективні внутрішньофірмові комунікації формуються як результат цілеспрямованої управлінської діяльності, яка поєднує чітку організаційну регламентацію, використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Це набуває особливої актуальності для підприємств ІТ-галузі та ігрової індустрії, де результат діяльності значною мірою залежить від якості взаємодії між представниками різних професійних груп.

У якості об'єкта дослідження було обрано Кременчуцьку ігрову студію «Dreamsim», яка активно використовує сучасні цифрові канали комунікації, зокрема корпоративні месенджери, системи управління завданнями та хмарні сервіси для збереження інформації. Водночас результати аналізу засвідчили наявність низки системних проблем у сфері внутрішньофірмових комунікацій. Зокрема, виявлено відсутність формалізованих комунікаційних регламентів, єдиних стандартів використання цифрових інструментів, а також чіткого розмежування відповідальності між учасниками проектних команд. Це призводить до фрагментарності інформаційних потоків, дублювання завдань, несвоєчасного інформування про зміни у проектах та зниження якості управлінських рішень. За результатами анкетування персоналу встановлено, що найнижчі оцінки отримали показники, пов'язані з

якістю та регулярністю зворотного зв'язку, а також рівнем розуміння стратегічних цілей студії. Це свідчить про недостатній розвиток висхідних комунікацій і обмежене залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень. Проведений SWOT-аналіз підтвердив, що за умови усунення внутрішніх комунікаційних бар'єрів студія «Dreamsim» має значний потенціал підвищення ефективності діяльності без істотних додаткових фінансових витрат.

З метою підвищення ефективності внутрішньофірмових комунікацій у студії «Dreamsim» з урахуванням результатів проведеного аналізу та сучасних наукових підходів запропоновано комплекс заходів, що поєднує технологічні, організаційні та соціально-психологічні інструменти управління комунікаційними процесами. Доведено доцільність використання інформаційно-комп'ютерних технологій як основи для формування цілісної системи внутрішньофірмових комунікацій. Запропоновано трансформацію платформи Notion у «єдине джерело правди» (Single Source of Truth) для зберігання та актуалізації управлінської інформації, а також її інтеграцію з корпоративними месенджерами та таблицями обліку завдань.

Обґрунтовано ефективність автоматизації рутинних комунікаційних процесів шляхом використання чат-ботів для інформування про зміну статусів завдань і контролю дотримання дедлайнів. Окрему увагу приділено формуванню системи зворотного зв'язку та розвитку комунікаційної культури в організації. Запропоновано впровадження регулярної ритміки комунікацій, що включає стендап-зустрічі, проміжні чек-поінти та ретроспективні наради, які сприяють своєчасному виявленню проблем і підвищенню відповідальності персоналу за результати спільної роботи.

Реалізація зазначених заходів дає змогу зменшити інформаційний шум, підвищити прозорість управлінських рішень і посилити командну взаємодію. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності ігрових студій та інших підприємств ІТ-сфери з проектною організацією праці. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені без значних фінансових витрат і сприятимуть підвищенню продуктивності праці, скороченню непрямих витрат, пов'язаних із неефективною комунікацією, та зростанню конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі доцільно зосередити на кількісній оцінці економічного ефекту від впровадження комунікаційних інновацій.

**Кабанова О. О.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту  
Класичний приватний університет

## **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ**

Світовий досвід свідчить про те, що ефективно управління підприємствами та органами публічного сектору в умовах соціальної та економічної

нестабільності потребує комплексного підходу, що інтегрує сучасні методи менеджменту, логістики, цифрові технології та маркетингові інструменти. Таке поєднання дозволяє не лише забезпечити безперервність функціонування організацій, а й оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимально розподіляти ресурси, підвищувати якість обслуговування громадян та зміцнювати довіру до державних інституцій.

В Європейському Союзі широке впровадження систем електронного урядування (e-Government) демонструє ефективність цифровізації публічного управління. Ці системи забезпечують автоматизацію документообігу, централізоване зберігання даних, інтеграцію інформації між різними органами влади та можливість дистанційного надання публічних послуг населенню. Завдяки таким технологіям скорочується час на обробку запитів, зменшується бюрократичне навантаження на працівників, підвищується прозорість і підзвітність процесів, а також оптимізуються витрати на адміністрування. Крім того, електронні сервіси дозволяють органам влади збирати аналітичні дані про попит на послуги, прогнозувати потреби громадян і планувати ресурси більш ефективно [1].

У США та Канаді значна увага приділяється застосуванню логістичних підходів у публічному управлінні, особливо у кризових ситуаціях, надзвичайних подіях та під час реалізації масштабних соціальних програм. Органи влади цих країн активно використовують сучасні ІТ-платформи та системи управління ресурсами для планування, координації і моніторингу руху матеріальних та людських ресурсів. Це дозволяє своєчасно реагувати на зміни попиту на послуги, ефективно розподіляти ресурси між різними підрозділами та забезпечувати безперервність функціонування критичних сервісів.

Крім того, у США та Канаді впроваджуються інтегровані інформаційні системи, які об'єднують дані з різних відомств і дозволяють аналізувати тенденції та прогнозувати потреби населення. Такий підхід забезпечує оперативність прийняття рішень, підвищує ефективність розподілу ресурсів, мінімізує ризики нецільового використання матеріальних та фінансових засобів, а також створює можливості для своєчасного інформування громадян про доступні послуги та зміни у їх наданні [2].

У Японії та Південній Кореї інтеграція маркетингових підходів у діяльність публічного сектору стала важливою складовою модернізації системи державного управління. Такий підхід базується на принципах клієнтоорієнтованості, стратегічного планування та системного аналізу потреб населення. Органи влади розглядають громадян не лише як отримувачів адміністративних послуг, а як активних учасників управлінських процесів, інтереси та очікування яких повинні враховуватися при формуванні державної політики.

В Японії значна увага приділяється концепції «якісного сервісу» в публічному управлінні, що передбачає постійне вдосконалення процедур обслуговування, скорочення часу надання послуг та підвищення рівня довіри до державних інституцій. Використання цифрових платформ, мобіль-

них застосунків та електронних сервісів дозволяє забезпечити оперативний доступ громадян до інформації, спростити адміністративні процедури та мінімізувати бюрократичні бар'єри.

У Південній Кореї розвиток електронного урядування супроводжується активним застосуванням інструментів цифрового маркетингу – он-лайн-опитувань, платформ громадських консультацій, інтерактивних сервісів для збору пропозицій та скарг. Завдяки використанню великих масивів даних (Big Data) та аналітичних систем органи влади можуть прогнозувати зміни у попиті на публічні послуги, оперативно реагувати на суспільні запити та формувати політику на основі доказових даних.

Особливе значення мають системи зворотного зв'язку, що забезпечують двосторонню комунікацію між державою та громадянами. Регулярний моніторинг рівня задоволеності населення, аналіз звернень і пропозицій дозволяють підвищувати якість управлінських рішень та адаптувати адміністративні процедури до актуальних соціально-економічних потреб.

Таким чином, досвід Японії та Південної Кореї демонструє ефективність поєднання маркетингових інструментів із цифровими технологіями у сфері публічного управління. Орієнтація на потреби громадян, прозорість комунікації та використання аналітичних інструментів сприяють підвищенню ефективності державних інституцій, зміцненню довіри суспільства та формуванню сучасної моделі сервісної держави.

Використання аналітики великих даних (Big Data), електронних сервісів та автоматизованих платформ дозволяє прогнозувати потреби населення, оптимізувати розподіл ресурсів, підвищувати доступність і якість публічних послуг. Такий підхід забезпечує більш ефективну взаємодію між органами влади та громадянами, дозволяє скоротити час на обслуговування та підвищити рівень задоволеності населення, а також сприяє формуванню довіри до державних інституцій. У комплексі інтеграція маркетингових та цифрових інструментів у публічному управлінні створює адаптивну систему, здатну оперативно реагувати на соціальні, економічні та технологічні виклики [3].

Отже, застосування зарубіжного досвіду демонструє, що ефективність публічного управління значною мірою залежить від синергетичного поєднання сучасного менеджменту, логістики, цифрових технологій та маркетингових підходів. Інтеграція цих елементів дозволяє організаціям не лише забезпечувати безперервність і оперативність надання послуг, а й оптимізувати використання ресурсів, підвищувати прозорість процесів та посилювати довіру громадян. Адаптація таких практик до умов українського публічного управління сприяє зміцненню стійкості підприємств і органів влади до зовнішніх і внутрішніх викликів, підвищенню ефективності управлінських рішень, покращенню якості та доступності послуг для населення та формуванню більш гнучких і адаптивних систем адміністрування.

#### **Список використаної літератури**

1. European Commission. E-Government Action Plan 2016-2020. Brussels, 2016.
2. United States Government Accountability Office. Managing Resources in Crisis Response. Washington, 2019.

3. Lee J., Park S. Digital Governance and Citizen-Centric Services in East Asia. Tokyo, 2020.

### **Карпуніна М. С.**

кандидат економічних наук., доцент кафедри менеджменту  
Класичний приватний університет

## **КРИТЕРІЇ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

У сучасних умовах функціонування організацій, що характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, глобалізаційними процесами, цифровою трансформацією та зростанням конкуренції, особливого значення набуває ефективність системи менеджменту.

Саме система менеджменту забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів організації, раціональне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей.

Водночас без систематичного оцінювання її ефективності неможливо своєчасно виявити проблеми управління та визначити напрями його вдосконалення [1, с. 13].

Зв'язку з цим дослідження критеріїв і методів оцінювання ефективності системи менеджменту в організації є актуальним науково-практичним завданням.

Ефективність системи менеджменту відображає ступінь досягнення організацією поставлених цілей за умови оптимального використання наявних ресурсів [2, с. 26].

Вона проявляється у здатності менеджменту забезпечувати стабільний розвиток організації, її адаптацію до змін зовнішнього середовища та зростання конкурентоспроможності.

У науковій літературі ефективність менеджменту розглядається як багатовимірна категорія, що поєднує економічну, соціальну, організаційну та інноваційну складові.

Економічна ефективність характеризується фінансовими результатами діяльності, соціальна — рівнем задоволеності персоналу та якістю трудових відносин, організаційна — раціональністю управлінських процесів, інноваційна — здатністю організації до розвитку та впровадження змін.

Критерії оцінювання ефективності системи менеджменту являють собою сукупність показників, за допомогою яких визначається результативність управлінської діяльності. До основних критеріїв належать:

– економічні критерії, що відображають фінансові результати діяльності організації (прибутковість, рентабельність, продуктивність праці, ефективність використання ресурсів); – організаційні критерії, які характеризують якість управлінських процесів, рівень координації та взаємодії між підрозділами, гнучкість організаційної структури; – соціальні критерії, що пов'язані з рівнем мотивації, задоволеності та залученості персоналу, плинністю кадрів, розвитком корпоративної культури; – інноваційні кри-

терії, які відображають здатність організації до оновлення, впровадження нових технологій і управлінських рішень; – якісні критерії, що включають імідж організації, рівень довіри з боку стейкхолдерів, якість управлінських рішень [3, с. 55].

Застосування зазначених критеріїв дозволяє здійснювати комплексну оцінку ефективності системи менеджменту та враховувати як кількісні, так і якісні аспекти управління.

Для оцінювання ефективності системи менеджменту використовують різноманітні методи, вибір яких залежить від цілей аналізу, специфіки діяльності організації та наявної інформаційної бази.

Серед найбільш поширених методів слід виокремити економічний аналіз, що базується на розрахунку фінансово-економічних показників діяльності організації.

Значного поширення набув метод ключових показників ефективності (KPI), який дає змогу оцінити досягнення стратегічних і тактичних цілей менеджменту [4, с. 66].

Важливе місце займає збалансована система показників (Balanced Scorecard), яка поєднує фінансові та нефінансові індикатори й дозволяє оцінювати ефективність менеджменту з позицій фінансів, клієнтів, внутрішніх бізнес-процесів і навчання та розвитку персоналу.

До якісних методів оцінювання належать експертні оцінки, анкетування персоналу, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, які дають змогу виявити сильні та слабкі сторони системи менеджменту й визначити резерви її вдосконалення.

Підвищення ефективності системи менеджменту доцільно здійснювати шляхом удосконалення управлінських процесів, розвитку компетенцій управлінського персоналу, впровадження сучасних інформаційних технологій та формування системи постійного моніторингу результатів управління. Важливу роль відіграє інтеграція стратегічного й оперативного менеджменту, а також орієнтація на довгостроковий розвиток організації [5, с. 70].

Отже, ефективність системи менеджменту є комплексною характеристикою результативності управлінської діяльності організації. Використання обґрунтованих критеріїв і методів її оцінювання дозволяє своєчасно виявляти проблеми управління, приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати сталий розвиток організації в умовах мінливого зовнішнього середовища.

#### **Список використаної літератури**

1. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Економіка, 2020.
2. Друкер П. Ф. Практика менеджменту. Київ : Основи, 2019.
3. Колот А. М. Менеджмент організацій. Київ : КНЕУ, 2021.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ : Либідь, 2020.
5. Балабанова Л. В. Стратегічне управління. Київ : Професіонал, 2022.

**Кіктенко О. В.**

професор кафедри менеджменту  
Класичний приватний університет

## **АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЗА РАХУНОК УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ З ВИКОРИСТАННЯМ LLM І AI**

У сучасному бізнесі ефективне управління ризиками є ключовим фактором конкурентоспроможності та стабільності компанії. Традиційні підходи до Risk Management часто виявляються недостатньо гнучкими та повільними, тоді як використання штучного інтелекту (AI) дозволяє автоматизувати рутинні процеси моніторингу, оцінки та прогнозування ризиків. Сучасна практика передбачає створення віртуальних проєктів, у яких тестуються нові продукти та бізнес-ідеї: AI аналізує потенційні ризики та ефективність кожного проєкту, і ті, що демонструють працездатність понад певний поріг (наприклад, 25%), залишають у виробництві, а інші закриваються.

В даній роботі ми розглянемо не просто формальний підхід до ризик-менеджменту в компанії, а про вбудовану автоматизацію всередині продуктів, яка сама відслідковує ризики, а менеджери вже працюють з даними, які продукти генерують. Це сучасний підхід, особливо з використанням AI та LLM (Language Models). Замість того, щоб створювати окремий відділ або процес «Risk Management», компанії ефективніше інтегрувати автоматизовані системи в продукти, які самостійно відстежують потенційні ризики і попереджують про них у реальному часі. Це можуть бути: AI-модулі для оцінки ризиків — використання алгоритмів машинного навчання для прогнозування проблем у процесах, проєктах або командній взаємодії. LLM (Language Models) для аналізу текстових даних: листів, чатів, звітів, Jira/Trello, щоб виявляти потенційні ризики або конфліктні моменти. Автоматичні контролю ризиків — наприклад, системи, які самі відстежують, чи команда дотримується регламентів, або чи є загроза зриву термінів.

Менеджери вже не витрачають час на рутинну перевірку, а виконують роль аналітика та рішення проблем: інтерпретують сигнали від системи, приймають стратегічні рішення щодо ризиків, покращують процеси на основі даних, які генерує автоматизація. Тобто LLM і AI стають «першим рівнем контролю», а людина — другим, стратегічним рівнем, що робить процес більш ефективним і швидким.

У сучасних компаніях, які прагнуть високої ефективності та якості продукту, ключовим принципом управління ризиками є орієнтація менеджера на самостійне вирішення проблем, а не на пошук винних чи передачу відповідальності нагору. Менеджер високого рівня повинен бути досягатором і перфекціоністом, здатним швидко аналізувати ситуацію, приймати обґрунтовані рішення та координувати дії команди. Використання штучного інтелекту та мовних моделей (LLM) дозволяє автоматизувати рутинні процеси контролю та моніторингу ризиків, надаючи менеджеру

актуальні дані для прийняття рішень. У такій моделі AI стає інструментом прискорення процесу, тоді як людина виконує стратегічну, аналітичну та проблемно-орієнтовану функцію, забезпечуючи швидке та якісне вирішення ризикових ситуацій. Це підхід формує високооплачувану та відповідальну працю, підвищує цінність менеджера в команді та забезпечує успішну роботу компанії, де ефективність поєднується з інноваційністю і високою якістю управління.

Також використання принципу радикальної чесності полягає в тому, що менеджер та команда відкрито обговорюють будь-які проблеми та недоліки процесів без прикрас чи перекручувань. Негативний фідбек сприймається як цінна інформація для швидкого усунення ризиків і поліпшення бізнес-процесів. Він дозволяє: виявити слабкі місця у продуктах, процесах або взаємодії команди; запобігти повторенню помилок; сприяти розвитку критичного мислення та відповідальності менеджера.

Водночас позитивний фідбек використовують для підсилення ефективних рішень, мотивації команди та підтримки високого рівня продуктивності. Радикальна чесність у поєднанні з AI дозволяє отримувати об'єктивні дані для фідбеку, зменшуючи упередження та людський фактор. У результаті менеджер стає не просто координатором, а стратегом, здатним швидко і якісно вирішувати проблеми, а команда — орієнтованою на результат і розвиток.

Впровадження таких підходів формує культуру відповідальності, ефективності та інноваційності, де людина і технології працюють у синергії, підвищуючи загальну продуктивність і якість бізнес-процесів. У сучасних компаніях для ефективного управління ризиками часто застосовують метод віртуальних проєктів, що дозволяє тестувати нові продукти та ідеї без значних фінансових втрат. Компанія створює велику кількість віртуальних продуктів, кожен з яких проходить автоматизований аналіз ризиків за допомогою AI та алгоритмів машинного навчання. На основі отриманих результатів менеджери оцінюють ефективність кожного проєкту: ті, які демонструють працездатність і прибутковість понад певний поріг (наприклад, 25%), залишають у виробництві, а решту закривають. Такий підхід поєднує раціональне управління ризиками, принцип радикальної чесності у прийнятті рішень і націленість менеджерів на самостійне вирішення проблем, дозволяючи компанії швидко і безпечно відсівати невдалі ідеї та концентрувати ресурси на продуктах, що мають реальний потенціал успіху.

Аналіз бізнес-процесів управління ризиками з використанням AI показує, що автоматизація та машинне навчання дозволяють підвищити ефективність, швидкість і точність прийняття рішень. Створення віртуальних проєктів забезпечує безпечний тест нових продуктів, а радикальна чесність менеджерів гарантує своєчасне виявлення проблем і відповідальне прийняття рішень. Комбінація AI і висококваліфікованого менеджера-достигатора дозволяє компанії швидко відсіювати невдалі ідеї, зосереджу-

ючи ресурси на продуктах з реальним потенціалом, підвищуючи конкурентоспроможність і якість управління ризиками. Такий підхід формує ефективну, інноваційну та результативну бізнес-систему, де технології й людський фактор працюють у гармонії.

#### **Список використаної літератури**

1. Russell S., Norvig P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. 4th edition. Pearson, 2021.
2. Davenport T. H., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World. Harvard Business Review Press, 2018.
3. Sharda R., Delen D., Turban E. Business Intelligence, Analytics, and Data Science: A Managerial Perspective. 4th edition. Pearson, 2020.
4. Deloitte. AI-Powered Risk Management: Transforming the Function. Deloitte Insights, 2024. URL: <https://www2.deloitte.com> (date of request: 11.12.2025).

#### **Кокоріна В. І.**

викладач кафедри менеджменту  
Класичний приватний університет

### **НАПРЯМИ ПІДТРИМКИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА МІЖ СУБ'ЄКТАМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ ТА КРАЇНАМИ ПІВДЕННО-СХІДНОЇ АЗІЇ**

Швидкі темпи економічного зростання провідних країн Центральної, Південної і Південно-Східної Азії створюють для країн передумови для розширення політичного та економічного діалогу, збільшення обсягів торговельно-економічного, науково-технічного і гуманітарного співробітництва з ними. Активізація участі в існуючих та створення нових політичних і господарських зв'язків із азійськими країнами мають стати для нашої держави свідомо обраною перспективою.

Перед виходом на південно-азійські ринки, просуваючи свій бренд та продукцію суб'єктів малого бізнесу (СМБ) варто звернути увагу на такі аспекти, які зменшать негативний вплив проблем бізнесу у цьому регіоні:

1. Визначити, наскільки цікавий продукт підприємства для місцевого ринку.

Продукт може бути цікавим для ринку у двох випадках:

1) Якщо він отримав європейську, американську, японську чи іншу визнану міжнародну сертифікацію. І водночас ціна на нього повинна бути нижчою за ту, що пропонується в країнах ЄС, США, Канаді, Великобританії, Японії тощо.

2) Якщо у підприємство не має такої сертифікації (наприклад, є тільки національна), то варто довести затребуваність продукції. У такому разі слід надати найбільш точну та вичерпну інформацію про експлуатацію виробів, конструкцій, техніки у своїй країні та докази її ефективності.

2. Робота над маркетинговою стратегією. Наприклад:

1) Молодь Індії становить 45% від кількості населення – особи віком до 24 років. Тому основні акценти рекомендовано робити з огляду на переваги цієї аудиторії: hi-tech, нові рішення, європейський (західний) дизайн.

Це зокрема стосується продукції широкого споживання: продукти харчування, легка промисловість, техніка.

2) Індія більш ніж на 55% задіяна у сфері послуг і на 30% – у сільському господарстві. Тому пропонувати цьому ринку сировину чи виконання підрядів навряд чи варто. Краще імпортувати вже готову перероблену продукцію, технологічні рішення та промислові товари.

До переліку перспективних сфер на ринках Південно-Східної Азії також входять: електроніка, вагобудування, кооперація у виробництві автомобілів, атомна та сонячна енергетика, авіабудування, оборонний сектор, суднобудування.

3. Пошук партнерів чи потенційних замовників.

Ретельне дослідження ринку, який цікавить, визначення для себе кількох найбільших гравців, – бажано, щоби ці компанії існували на ринку понад 10 років. Участь у виставках, бізнес-делегаціях, портали B2B є ефективними інструментами пошуку покупців. Допомогти знайти партнера можуть і представництва країн за кордоном, закордонні торгові палати та українські ділові організації.

4. Перевірка партнера.

Перед виходом на ринки країн Південно-Східної Азії варто перевірити платоспроможність майбутнього партнера. Після попередніх переговорів варто виконати такі кроки:

1) перевірити DIN (Director Identification Number) керівника компанії, з яким збираєтеся співпрацювати та TIN (Taxpayer Identification Number). Все це є у відкритому доступі. Ця інформація підтвердить, чи дійсно існує така фірма, чи сплачує вона податки, який її капітал та річний обіг.

2) перевірити платоспроможність підприємства. Для цього треба перевірити, чи має ваш партнер рахунок у перевірених банках (бодай протягом кількох років).

3) після отримання контракту на постачання продукції слід взяти передплату (аванс) або гарантійний лист від компанії, завірений цим банком. Таким банківським листам можна повністю довіряти.

5. Підготовка до експорту.

Доцільно звертати увагу на особливості митного регулювання, щоб оцінити витрати на підготовку необхідних документів. Варто приділити особливу увагу оформленню інвойсу під час підготовки до експорту. Він ідентифікує відвантажувані продукти та використовується для контролю імпорту, оцінки митної вартості та мит. Документ також повинен включати ім'я та адресу відправника та одержувача, умови продажу та класифікаційний код.

Для успішного просування продукції українських «маленьких» експортерів необхідним є створення маркетингових і сервісних мереж на пріоритетних зарубіжних ринках, торгових домів, бізнес-центрів, технічних центрів на акціонерних засадах. Необхідно також присутність вітчизняних експортерів на пріоритетних ринках за допомогою створення мережі власних представництв, філіалів, дочірніх компаній.

Для ознайомлення південноазійських споживачів з українським національним продуктом слід активніше застосовувати такі заходи, як участь у міжнародних виставках, ярмарках, проведення конференцій, презентацій, симпозіумів тощо.

Прискорена інформатизація зв'язків України з країнами регіону може бути досягнута за умови створення комплексної інформаційної бази в сфері зовнішньоекономічної діяльності й державного моніторингу експортно-імпортних операцій, єдиної інформаційної бази даних тендерів в країнах Південно-Східної Азії; впровадження в практику господарської діяльності міжнародних стандартів бухгалтерського і статистичного обліку, стимулювання підключення суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності до міжнародних інформаційних мереж.

Отже, особливо актуальною стає цілеспрямована політика держави з підтримки експорту СМБ, що має здійснюватись у таких напрямках:

- стимулювання виробництва експортної продукції, зокрема високого ступеню обробки, а також наукомісткої високотехнологічної продукції;
- сприяння модернізації та технічному переозброєнню експортоорієнтованих виробничих потужностей. Необхідно передбачити податкові пільги, збільшити розміри амортизаційних відрахувань на повне відновлення основних виробничих фондів, прискорену їх заміну, впровадження сучасних машин і технологій тощо;
- оптимізація національного правового та нормативно-інституційного режиму здійснення експортних операцій;
- вдосконалення механізму фінансування та кредитування виробників-експортерів;
- налагодження ефективної системи страхування експортних операцій;
- забезпечення достатньої правової підтримки національного виробника, зокрема, при проведенні судово-арбітражних заходів, антидемпінгових процесів;
- забезпечення отримання сертифікатів на продукцію вітчизняного виробництва, відповідності метрологічного та стандартизаційного оформлення вітчизняної продукції вимогам іноземних ринків;
- стимулювання інвестиційної діяльності як національних, так і іноземних фізичних та юридичних осіб в експортоорієнтованому секторі економіки за допомогою податкових, фінансових та організаційних механізмів;
- вироблення системи національних пріоритетів у міжнародній торгівлі, їх практична імплементація засобами державного регулювання.

Таким чином, досягнення цілей зростання та оптимізації торгівлі українських СМБ з країнами Південно-Східної Азії значною мірою залежить від розвитку міждержавних відносин, технічного спрощення здійснення експортних операцій (кредитування, розрахунки, інформаційне забезпечення, можливість кооперації), державної підтримки власних

експортерів, суттєвих якісних структурних змін в народному господарстві України.

**Мерзляк А. В.**

доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри менеджменту  
Класичний приватний університет

**Скрябіна Д. С.**

кандидат з державного управління, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Класичний приватний університет

## **УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ**

Одна з ключових тем сучасної економічної реальності України є управління підприємствами в умовах воєнного стану. Повномасштабна війна, яка триває в Україні з 2022 року, радикально трансформувала не лише економічний простір, а й підходи до менеджменту, змусивши бізнес переосмислити базові принципи стійкості, гнучкості та стратегічного розвитку.

Новий контекст управління з викликами та змінами полягає в тому, що воєнний стан створив ситуацію надзвичайно високої невизначеності. Підприємства стикаються з ризиками обстрілів, руйнуванням інфраструктури, вимушеною релокацією виробництва, кадровими втратами та перебоями у логістиці. За таких умов існуючі традиційні моделі управління, які засновані на довгостроковому плануванні, виявилися недостатніми, тому підприємства змушені перейти до адаптивного та антикризового менеджменту, де ключовими стають швидкість реагування, гнучкість рішень і здатність діяти в умовах неповної і не завжди достовірної інформації.

Забезпечення та збереження безперервності діяльності підприємств (Business Continuity) стало одним з головних завдань бізнесу. Плани безперервності (BCP), які до війни часто існували формально, тепер перетворилися на реальний інструмент виживання. Серед ключових напрямів їхнього впровадження:

- диверсифікація постачальників;
- створення резервних місць роботи та виробничих потужностей;
- перенесення частини активів у безпечніші регіони;
- впровадження хмарної інфраструктури для збереження даних;
- резервні джерела енергопостачання та інше.

Значна кількість підприємств освоїли релокацію буквально за кілька тижнів - те, що в мирний час потребувало б декілька місяців.

Управління персоналом відбувається в надзвичайних умовах, бо важливим є збереження людського ресурсу як основи роботи підприємства. Війна також внесла кардинальні зміни у підходи до HR-менеджменту. Найважливіші тенденції це насамперед:

- перехід на дистанційний або змішаний формат роботи;
- гнучке планування робочих графіків;

- необхідність психологічної підтримки співробітників;
- створення протоколів безпеки;
- адаптація кадрових політик до законодавства воєнного часу.

Одним із складних викликів стало збереження мотивації, як матеріальної та нематеріальної з урахуванням нестабільного психоемоційного стану працівників. Українські підприємства активно використовують системи внутрішніх комунікацій, підтримку сімей співробітників та програми взаємодопомоги тощо.

Для забезпечення фінансової стійкості і оптимізації ресурсів на підприємствах в умовах нестабільності ключовим стає ефективне управління фінансами, тому вони вимушені:

- оптимізувати витрати, зменшуючи непрофільні операції;
- шукати альтернативні канали фінансування;
- використовувати державні програми підтримки, гранти та міжнародні фонди;
- впроваджувати системи фінансової аналітики в реальному часі та інше.

Зростає роль антикризових бюджетів та сценарного планування, що дозволяє моделювати різні варіанти подальших подій.

Цифровізація та інновації стають основою стійкості підприємств в Україні, бо війна значно прискорила цифрову трансформацію сучасних підприємств. І сьогодні вже не питання "чи потрібна автоматизація", а "наскільки швидко її можна впровадити" в діяльність. Найбільш актуальними напрямками є:

- ERP та CRM системи;
- кіберзахист, особливо з урахуванням зростання кібератак;
- хмарні сервіси;
- автоматизація складських та логістичних процесів тощо.

Цифровізація стала інструментом, який забезпечує можливість працювати навіть при фізичній недоступності офісу чи виробництва, що дуже актуально для сьогоднішнього дня.

Юридичні та регуляторні зміни відбуваються в тому, що з початком війни законодавство України суттєво змінилося, надаючи бізнесу нові можливості:

- спрощені процедури реєстрації та релокації;
- податкові послаблення для окремих категорій підприємств;
- спрощення трудових процедур;
- підтримка експорту та імпорту та інше.

Управління будь-яким підприємством завжди потребує, а особливо у період нестабільності і постійних змін, своєчасного моніторингу законодавства та адаптації до нових норм, які спрямовані на європейську інтеграцію українських підприємств.

Логістика та взаємодія з ринками під час воєнного стану вимагає повного перегляду логістичних стратегій, а закриття портів та руйнування інфраструктури змусили бізнес переналаштувати маршрути та активно інтегруватися з європейськими ринками. Найважливіші логістичні тренди:

- використання альтернативних шляхів доставки;
- створення проміжних складів у країнах ЄС;
- розвиток партнерств з іноземними логістичними компаніями тощо.

Український бізнес проявив з самого початку повномасштабної війни безпрецедентний рівень соціальної відповідальності:

- підтримка Збройних сил України;
- забезпечення гуманітарної допомоги;
- працевлаштування внутрішньо переміщених осіб;
- участь у відновленні зруйнованої інфраструктури та інше.

Усе це стало важливою складовою репутації та довіри до такого бренду, як «українські підприємства».

Впроваджуються нові моделі стійкого розвитку підприємств, а саме: підприємства переходять до моделей *resilience-management*, які поєднують стратегічну гнучкість, інновації та соціальну відповідальність та важливи-ми стають сценарне планування та проактивний підхід до управління ризиками тощо.

Таким чином, управління підприємствами під час воєнного стану в Україні вимагає швидкої адаптації, розвитку кризових компетенцій, цифрової трансформації та нового підходу до управління персоналом і ресурсами. Підприємства, які вибудовують гнучкі та стійкі моделі, здатні не лише вижити, а й розвиватися навіть у надзвичайних умовах. В умовах повномасштабної російсько-української війни український бізнес навчився:

- діяти гнучко;
- ефективно управляти ризиками;
- використовувати інновації;
- підтримувати своїх працівників;
- будувати стійкі й життєздатні системи управління тощо.

Саме це дозволяє економіці України продовжувати працювати та розвиватися, незважаючи на масштабні виклики, які кожного дня постають перед українськими підприємствами та топ-менеджментом і кожним робітником, але мужності та стійкості нам ніколи не бракувало, тому що Україна понад усе!

#### **Список використаної літератури**

1. Господарський кодекс України : чинне законодавство України зі змін. і допов. Київ : Юрінком Інтер, 2024.
2. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX.
3. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII (зі змін. і допов.).
4. Іваненко Т. О. Управління діяльністю підприємств України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 90–96.
5. Кизим М. О., Хаустова В. Є. Економічна адаптація підприємств України до умов воєнного стану. *Проблеми економіки*. 2025. № 1. С. 12–18.
6. Ковальчук В. Г. Управління підприємствами в умовах воєнних загроз та економічної нестабільності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. 2022. № 41. С. 78–84.
7. Мельник Л. Г. Система менеджменту підприємства в умовах тривалої воєнної нестабільності. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. С. 55–61.

8. Швець Н. В. Стратегічні підходи до управління підприємствами України в умовах воєнної економіки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2025. № 1 (93). С. 44–50.

**Меняйлова Г. Є.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту  
Класичний приватний університет

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ**

Впровадження інформаційних технологій в логістичній сфері в останні роки значно інтенсифікувалося, за рахунок активного розвитку штучного інтелекту (ШІ), що змінило й підходи до організації і управління діяльністю логістичних підприємств.

Сучасні рішення на основі застосування алгоритмів машинного навчання та систем штучного інтелекту (ШІ), застосовуються в основному для підвищення ефективності операційної діяльності логістичних підприємств. Вони дозволяють більш глибоко оптимізувати традиційні процеси автоматизації щодо прогнозування попиту, оптимізації маршрутів та управління запасами. ШІ використовує аналіз даних у реальному часі та розширені алгоритми машинного навчання, що призводить до скорочення часу відгуку, покращеної оптимізації логістичних маршрутів, ефективнішого планування попиту та контролю запасів [3].

Так, McKinsey зазначає, що компанії-першопроходці, які впровадили ШІ, змогли скоротити логістичні витрати на 15%, підвищити рівень запасів на 35% та покращити рівень обслуговування клієнтів, одночасно збільшилась і продуктивність праці польових працівників на 20-30%, а планувальників – на 10-20% [2].

Застосування технологій штучного інтелекту в Україні, на логістичних підприємствах, відбувається переважно за ініціативою великих логістичних операторів. Серед найбільш показових прикладів можна виділити наступні:

ТОВ «Нова Пошта» – підприємство запровадило модулі машинного навчання для прогнозування попиту на відправлення в розрізі регіонів, що дозволяє мінімізувати кількість «порожніх рейсів». Також використовується система «комп'ютерного зору» для сканування вантажів на терміналах.

ТзОВ «Міст Експрес Доставка» – впроваджено аналітичні алгоритми для маршрутизації, що дозволило скоротити витрати на паливо до 12%. Крім того, підприємство тестує гібридні ШІ-системи для автоматичного сортування посилок.

ТОВ «Розетка UA» – найбільший український онлайн-ритейлер активно використовує інтелектуальні модулі у WMS-системах для управління складськими запасами та персоналом. На базі Київського складу компанії функціонує інтелектуальна система контролю черг і пріоритетів обробки замовлень.

Одночасно, зазначені інновації здійснюють глибокий трансформаційний вплив на загальний стан організації діяльності та управління логістичними підприємствами, як на стратегічному так і на операційному рівнях модернізуючи традиційні підходи.

Так, вплив на управління проявляється по-перше у зміні ролі менеджера, яка зміщується від переважно рутинного контролю операцій до вирішення завдань стратегічного планування, управління інноваціями та розвитку цифрових компетенцій персоналу. Це зумовлено тим, що технології ІІІ забезпечують можливість прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень у режимі реального часу, а постійний моніторинг логістичних потоків дозволяє оперативно виявляти «вузькі місця» та реагувати на збої. Згідно з дослідженням Gartner, високопродуктивні ланцюги постачання використовують ІІІ вдвічі частіше, ніж конкуренти, що забезпечує їм скорочення надлишкових запасів на 25% та зменшення збоїв на 20% [1]

Водночас важливим для діяльності менеджера є також, те що ІІІ допомагає оперативно і з високою точністю ідентифікувати потенційні ризики (наприклад, затримки поставок через погодні умови, коливання цін на паливо) та розроблення дій і заходів щодо їх мінімізації ще до настання критичних ситуацій.

Суттєвий вплив також справляють технології штучного інтелекту і на організацію діяльності логістичних підприємств. Як було зазначено вище, ІІІ автоматизує виконання безліч рутинних задач – від обробки замовлення до формування супровідної документації, що прискорює дані процеси та дозволяє уникати помилок.

Одночасно активне використання даних технології вимагає і певних структурних змін, адже формуються нові підрозділи, або команди, які відповідають за роботу із даними кібербезпеку та управління ІІІ-системами.

Підвищення використання ресурсів на основі технологій ІІІ також вимагає певних організаційних змін в системі управління логістичним підприємством, оскільки відбувається перехід від інтуїтивного та фрагментованого управління до процесно-орієнтованої моделі, в якій рішення щодо використання транспортних засобів та складських площ приймаються на основі аналітичних даних. Все це дозволяє перерозподілити завдання між відділами, зменшити ризики дублювання окремих функцій та підвищити узгодженість управлінських дій. Як результат – організаційна структура стає більш гнучкою, а управління ресурсами прозорим та керованим.

Впровадження інструментів штучного інтелекту, зумовлює також і суттєві зміни в організаційній культурі логістичного підприємства, адже для успішної цифрової трансформації необхідним є формування інноваційної організаційної культури. Вона має бути орієнтована на відкритість до змін, безперервне навчання персоналу, заохочення його до експериментів. Тому логістичні підприємства мають переглядати і підходити до управління персоналом, зокрема впроваджуючи систему управління та-

лантами, і, інвестуючи як у підвищення кваліфікації наявних працівників, так і в залучення нових фахівців із цифровими компетенціями. Зокрема, зростає потреба у спеціалістах з аналізу даних та фахівцях з розроблення і впровадження моделей машинного навчання, які забезпечують роботу аналітичних і прогнозних логістичних систем [2].

Таким чином, технології штучного інтелекту для логістичних підприємств є не лише інструментом автоматизації окремих операцій, а суттєвим фактором глибокої трансформації логістичного бізнесу, який змінює управлінські підходи, структуру і вимоги до компетенцій персоналу, організаційну культуру підприємства. Це дозволяє підвищити гнучкість, ефективність і стійкість логістичних підприємств до зовнішніх викликів та нестабільності.

#### **Список використаної літератури**

1. Gartner: Impact of AI on Supply Chain Management. URL: <https://www.gartner.com/en/supply-chain/topics/supply-chain-ai> (date of request: 11.12.2025).

2. McKinsey & Company Succeeding in the AI supply-chain. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/metals-and-mining/our-insights/succeeding-in-the-ai-supply-chain-revolution> (date of request: 11.12.2025).

3. Shlash Mohammad A. A., Khanfar I. A., Al Oraini B., Vasudevan A., Suleiman I. M., Fei Z. Predictive analytics on artificial intelligence in supply chain optimization. Data and Metadata. 2024 Jul. 1. URL: <https://dm.ageditor.ar/index.php/dm/article/view/273> (date of request: 11.12.2025).

#### **М'ячин В. Г.**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри  
соціально-економічних дисциплін  
Дніпровський державний університет внутрішніх справ

#### **Тірто Тео**

доктор філософії, старший дослідник  
Туринський політехнічний університет

## **ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАБІЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ КРАЇНИ**

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується значним рівнем нестабільності, що зумовлено поєднанням внутрішніх і зовнішніх чинників: воєнними ризиками, макроекономічними дисбалансами, інфляційними процесами, порушенням логістичних зв'язків та зниженням інвестиційної активності. У цих умовах особливого значення набуває проблема забезпечення економічної безпеки промислових підприємств, які формують основу виробничого потенціалу держави та відіграють ключову роль у підтриманні економічної стійкості.

Економічна безпека підприємств дедалі більше розглядається не лише як внутрішній управлінський інструмент, а як важливий фактор стабілізації соціально-економічних систем країни. Саме промисловий сектор забезпечує значну частку валового внутрішнього продукту, формує податкову базу, створює робочі місця та підтримує функціонування суміжних галузей економіки. Тому погіршення фінансового стану підприємств безпо-

середньо відображається на загальному рівні соціально-економічної стабільності.

У наукових дослідженнях економічна безпека підприємства розглядається як стан захищеності його ресурсів, виробничого потенціалу та фінансових інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз. Водночас сучасні підходи дедалі більше акцентують увагу на здатності підприємства адаптуватися до змін середовища, зберігати стабільність функціонування та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Серед основних загроз економічній безпеці промислових підприємств слід виділити: нестабільність фінансових ринків; зростання вартості енергоресурсів; порушення логістичних ланцюгів; дефіцит інвестиційних ресурсів; кадровий відтік; технологічне відставання; зниження платоспроможності споживачів.

Сукупність зазначених факторів суттєво впливає на фінансову стійкість підприємств, їх конкурентоспроможність та здатність до інноваційного розвитку. У результаті знижується обсяг виробництва, скорочується зайнятість, зменшуються податкові надходження до бюджетів різних рівнів, що негативно позначається на соціальній стабільності.

Важливо зазначити, що економічна безпека підприємств має виражений мультиплікативний ефект. Стабільне функціонування промислових суб'єктів господарювання сприяє розвитку суміжних секторів економіки — транспорту, енергетики, торгівлі, сфери послуг. Водночас криза на великих підприємствах може призводити до значних соціально-економічних втрат у регіонах.

Особливого значення набуває проблема фінансової стійкості підприємств як ключової складової економічної безпеки. Саме вона визначає здатність підприємства виконувати свої зобов'язання, підтримувати виробничу діяльність і протидіяти кризовим явищам. У цьому контексті важливим є формування ефективної фінансової стратегії, яка забезпечує збалансованість джерел фінансування, оптимальну структуру капіталу та раціональне управління витратами.

Сучасні дослідження доводять, що економічна безпека підприємства формується під впливом кількох взаємопов'язаних складових, серед яких: фінансова безпека; виробнича безпека; кадрова безпека; інформаційна безпека; інноваційна безпека; інституційна безпека.

Складність застосування аналітичних процедур в управлінському аналізі визначається пошуком застосування аналітичних прийомів, які б дали змогу надати неупереджену характеристику дії суб'єктивних і об'єктивних чинників на діяльність підприємства, а також встановити функціональні взаємозв'язки. Таким чином, враховуючи наявні погляди науковців та невирішені проблеми з досліджуваного питання, пропонуємо наступну типологію аналітичних процедур: аналітичні процедури ретроспективного діагностування; процедури перспективного орієнтування; аналітичні процедури стратегічного позиціонування; процедури активної стабілізації [1].

Комплексний підхід до їх оцінювання дозволяє сформувати цілісне уявлення про рівень стійкості підприємства та визначити ключові напрями підвищення його ефективності.

Для оцінювання рівня економічної безпеки доцільно використовувати інтегральний підхід, який передбачає об'єднання різних показників у єдиний узагальнений індекс. Такий підхід дозволяє врахувати як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності підприємства та визначити рівень його стійкості в динаміці.

Інтегральний показник може формуватися на основі нормалізованих значень ключових індикаторів, що характеризують ліквідність, рентабельність, оборотність активів, продуктивність праці, інноваційну активність та інші параметри. Використання такого підходу забезпечує більш об'єктивну оцінку стану економічної безпеки та дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози.

Забезпечення економічної безпеки промислових підприємств потребує впровадження сучасних механізмів управління ризиками. Це передбачає систематичний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища, аналіз фінансових показників, оцінювання ймовірності виникнення кризових ситуацій та розроблення превентивних заходів.

Особливої актуальності набуває використання стратегічного підходу до управління економічною безпекою, який базується на довгостроковому плануванні, диверсифікації діяльності, впровадженні інновацій та підвищенні ефективності використання ресурсів. Саме стратегічна орієнтація дозволяє підприємствам не лише протидіяти загрозам, але й використовувати нові можливості для розвитку.

В умовах воєнної економіки роль промислових підприємств значно зростає. Вони виступають не лише економічними суб'єктами, а й важливими елементами забезпечення національної стійкості. Їх стабільне функціонування сприяє збереженню виробничого потенціалу, підтриманню зайнятості населення та відновленню економіки.

Таким чином, економічна безпека промислових підприємств є важливим інструментом стабілізації соціально-економічних систем країни. Її забезпечення потребує комплексного підходу, що поєднує фінансові, організаційні та стратегічні заходи.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що підвищення рівня економічної безпеки підприємств сприятиме: зміцненню фінансової стабільності держави; зростанню зайнятості населення; збільшенню податкових надходжень; розвитку інноваційного потенціалу; підвищенню конкурентоспроможності економіки.

Отже, формування ефективної системи управління економічною безпекою промислових підприємств є одним із ключових напрямів державної економічної політики, спрямованої на забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку країни.

#### **Список використаної літератури**

1. Кононова І. В., Шевченко Є. М. Типологія аналітичних процедур в управлінні підприємством : монографія. Дніпро : ДДУВС, 2022. 120 с. URL: <https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/10682/1/4.pdf> (дата звернення: 11.12.2025).

### **Протопопова Н. А.**

т.в.о. завідувача кафедри соціально-економічних дисциплін  
Дніпровський державний університет внутрішніх справ

### **Соколович М. Е.**

доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки та соціології  
Лодзьський університет

## **ОЦІНЮВАННЯ ЗАХИСТУ ПІДПРИЄМСТВ ТРУБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

У сучасних умовах воєнних та післявоєнних трансформацій економіки України захист соціально-економічних систем набуває прикладного значення не лише на макро-, а й на мікрорівні, оскільки стійкість окремих підприємств визначає безперервність виробництва, зайнятість, податкові надходження та стабільність суміжних ланцюгів постачання. Особливо чутливою до зовнішніх шоків є трубна промисловість, для якої характерні висока ресурсомісткість, значна залежність від логістики та експортних ринків, а також підвищена вразливість до цінових коливань енергоресурсів і сировини. За таких обставин традиційні підходи до оцінювання фінансового стану підприємств є недостатніми для своєчасного виявлення «вузьких місць» і прихованих диспропорцій у структурі витрат, що формують ризики втрати керованості та переходу до кризових станів.

Проблематика захисту соціально-економічних систем у сучасних умовах нестабільності активно досліджується в наукових працях українських учених, зокрема в контексті економічної безпеки, стійкості та адаптивності національної економіки й окремих галузей. Значний внесок у розвиток теоретико-методологічних засад аналізу та моделювання соціально-економічних систем зроблено у працях А. В. Діденка та Н. А. Протопопової, де захист таких систем розглядається як багатовимірний процес, що поєднує економічні, інституційні та управлінські складові [1]. У подальших дослідженнях цих авторів акцент зроблено на формуванні системи індикаторів стану соціально-економічних систем, які дозволяють оцінювати рівень їхньої стабільності та своєчасно ідентифікувати кризові тенденції [2].

Вагоме місце в науковій літературі посідають дослідження, присвячені застосуванню кластерного підходу як інструменту оцінювання економічної безпеки. Так, Л. А. Богатчик обґрунтовує доцільність використання кластерного аналізу для групування соціально-економічних систем за рівнем безпеки та виявлення прихованих структурних відмінностей між ними, що підсилює аналітичні можливості традиційних методів оцінювання [3]. Розвиток цього напрямку простежується й у працях Є. Таран, де кластеризація розглядається як складова формування регіональних кластерів безпеки в межах трансформаційного механізму національної безпеки, особливо актуального в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій [4].

Для оцінювання механізму захисту соціально-економічних систем було обрано систему фінансово-економічних коефіцієнтів, які відобража-

ють ключові аспекти стійкості, керованості та адаптивності функціонування підприємств як базових елементів СЕС. Вибір саме валової рентабельності (K1), операційної рентабельності (K2), адміністративного (K3) та збутового (K4) навантаження зумовлений тим, що ці показники охоплюють повний цикл формування економічної безпеки — від створення первинної доданої вартості до ефективності управління та ринкової реалізації результатів діяльності.

Зазначені коефіцієнти дозволяють ідентифікувати як внутрішні джерела стійкості соціально-економічної системи, так і потенційні загрози її деградації, що виникають у разі зростання витратного тиску, втрати керованості або послаблення ринкових позицій. У сукупності вони формують аналітичну основу для оцінювання здатності СЕС протистояти кризовим впливам, зберігати функціональну цілісність та виконувати соціально-економічні функції в умовах нестабільного середовища.

У табл. 2 подано узагальнену характеристику восьми трубних підприємств України за системою розрахованих фінансових коефіцієнтів, що відображають ключові параметри операційної ефективності та структури витрат у контексті забезпечення захищеності соціально-економічних систем. Наведено коефіцієнт валової рентабельності (K1) як індикатор виробничо-ресурсної результативності, коефіцієнт операційної рентабельності (K2) як показник здатності генерувати результат і формувати резерви реагування на загрози, коефіцієнт адміністративного навантаження (K3), що характеризує ефективність управлінсько-інституційної підсистеми, а також коефіцієнт збутового навантаження (K4), який відображає витратомісткість підтримки ринкових каналів. Сукупність показників K1–K4 дає змогу порівняти підприємства за спроможністю протидіяти дестабілізуючим впливам, оперативно виявляти «вузькі місця» у формуванні результату та витрат, а також виокремлювати групи з подібним профілем для подальшої кластеризації й обґрунтування управлінських рішень у межах механізму захисту СЕС.

Наступним етапом дослідження була кластеризація трубних підприємств України за коефіцієнтами валової рентабельності (K1), операційної рентабельності (K2), адміністративного навантаження (K3) та збутового навантаження (K4). Кластеризація надасть практичну типологію суб'єктів господарювання за рівнем фінансово-економічної стійкості та ефективності управління, з виокремленням груп високорентабельних і стійких підприємств, підприємств зі збалансованою, але вразливою структурою витрат, а також фінансово напружених або кризових суб'єктів. Така типологія дозволить сформувати «паспорти» кластерів із чітким профілем рентабельності та навантажень, що забезпечить швидке виявлення критичних диспропорцій у структурі витрат і доходів, зокрема надмірного адміністративного чи збутового тиску.

Отримані кластери створять аналітичну основу для пріоритезації заходів економічної безпеки та захисту соціально-економічних систем, обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації витрат, коригування

цінової політики, інвестицій у модернізацію та підвищення операційної ефективності.

Таблиця 1

**Характеристика 8 трубних підприємств України за коефіцієнтами валової рентабельності (К1), операційної рентабельності (К2), адміністративного навантаження (К3) та збутового навантаження (К4)**

Трубні підприємства України	Умовний номер підприємства	Коефіцієнт валової рентабельності	Коефіцієнт операційної рентабельності	Коефіцієнт адміністративного навантаження	Коефіцієнт збутового навантаження
		К1	К2	К3	К4
ООО «ІНТЕРПАЙП Нико Тьюб»	1	0.262	0.128	0.022	0.108
ЧАО «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ПРОДАКШН ЮКРЕЙН»	2	0.028	0.065	0.025	0.210
ООО «ПО-Трубосталь»	3	0.009	-0.028	0.033	0.008
АО «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»	4	0.158	0.153	0.025	0.013
ООО «ПО-ОСКАР»	5	0.134	0.068	0.059	0.033
ООО «ІНПОС»	6	0.023	0.148	0.054	0.017
ПАО «ІНТЕРПАЙП НТЗ»	7	0.304	0.219	0.033	0.126
ООО «МЗ ДНЕПРОСТАЛЬ»	8	0.100	0.045	0.084	0.032

*Джерело: побудовано авторами з урахуванням [7]*

Кластерний підхід також дасть можливість здійснювати бенчмаркінг між підприємствами з подібними фінансовими характеристиками, поширювати ефективні практики управління та формувати реалістичні цільові орієнтири розвитку для кожної групи. У практичному вимірі це відкриває можливості для диференційованої підтримки підприємств, посилення економічної безпеки трубної промисловості та зміцнення стійкості соціально-економічних систем у цілому, особливо в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій економіки України.

**Список використаної літератури**

1. Діденко А. В., Протопопова Н. А. Захист соціально-економічних систем: аналіз та моделювання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-57>
2. Діденко А. В., Протопопова Н. А. Оцінка індикаторів стану соціально-економічних систем країни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-3>
3. Богатчик Л. А. Аналіз можливостей застосування кластерного підходу як індикатора рівня економічної безпеки соціально-економічних систем. *Економічні науки*. 2021. № 290. С. 219–225. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-290-1-39>

4. Таран Є. Формування регіональних кластерів безпеки як напрям реалізації трансформаційного механізму національної безпеки. *Літопис Волині: Всеукраїнський науковий часопис*. 2025. № 33. С. 343–349. <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2025.33.55>

**Пуліна Т. В.**

доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та адміністрування  
Національний університет «Запорізька політехніка»

**Алексєєнко О. О.**

аспірант  
Національний університет «Запорізька політехніка»

## **ОБГРУНТУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ НА МАШИНОБУДІВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Процеси стратегічного управління машинобудівними підприємствами в сучасних умовах господарювання доцільно конкретизувати із застосуванням методології проєктного управління. Це зумовлено високим рівнем технологічної складності продукції, тривалими виробничими циклами, значною капіталомісткістю проєктів, а також зростанням рівня невизначеності зовнішнього середовища, що особливо посилюється в умовах воєнного стану, трансформації логістичних ланцюгів і нестабільності ринків збуту.

Проєктний підхід розглядається як універсальний інструмент реалізації стратегічних змін та розвитку бізнес-моделей підприємств, оскільки дозволяє поєднати стратегічні цілі з операційною діяльністю через систему взаємопов'язаних проєктів. Як зазначають Н.В. Павліха, О.А. Корнелюк та І.О. Цимбалюк, використання сучасних методологій проєктного менеджменту створює передумови для підвищення гнучкості бізнес-моделей, оптимізації використання ресурсів та посилення конкурентних позицій підприємств [1].

Алгоритм формування та реалізації проєктів на машинобудівному підприємстві базується на послідовному виявленні проблеми, визначенні альтернативних шляхів її вирішення та формуванні комплексу технічних, організаційних і економічних заходів. При цьому особлива увага приділяється оцінюванню ризиків, характерних для наукомістких і інноваційних проєктів, а також визначенню обсягів фінансових, кадрових та часових ресурсів, необхідних для досягнення запланованих результатів.

Впровадження проєктного підходу в систему менеджменту машинобудівного підприємства передбачає формування цілісної системи управління портфелем проєктів, що забезпечує узгодженість окремих проєктів зі стратегічними цілями розвитку підприємства. Проєктно-орієнтований підхід дозволяє підвищити прозорість управлінських рішень, чітко визначити відповідальність за досягнення результатів та забезпечити контроль ефективності реалізації стратегічних ініціатив, що підтверджується результатами досліджень В.І. Ковальнової та Н.В. Глебової [2].

Оцінювання рівня зрілості проєктного управління на машинобудівному підприємстві доцільно здійснювати за експрес-методикою, яка ба-

зується на аналізі функціональних напрямів впровадження проєктного підходу. До таких напрямів належать формування передумов проєктного управління, інтеграція стратегічного планування та управління проєктами, розвиток процедур проєктного планування, стандартизація та звітність, інформаційно-технічне й організаційне забезпечення, а також оцінювання результативності функціонування системи проєктного управління.

Формування передумов проєктного управління передбачає усвідомлення керівництвом підприємства доцільності використання проєктного підходу для досягнення стратегічних цілей. Оцінюється потенційний вплив проєктного управління на оптимізацію розподілу ресурсів, зростання прибутковості та підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Інтеграція стратегічного планування та управління проєктами є необхідною умовою підвищення рівня зрілості системи менеджменту. За відсутності такої інтеграції проєкти втрачають стратегічну спрямованість і перетворюються на ізольовані ініціативи, що не забезпечують довгострокового розвитку підприємства.

Розвиток проєктного планування на машинобудівному підприємстві передбачає впровадження формалізованих процедур ініціації, оцінювання, відбору та пріоритизації проєктів. Особливого значення набуває балансування портфеля проєктів з урахуванням виробничих потужностей, кадрових ресурсів та фінансових обмежень.

Стандартизація процесів проєктного управління та впровадження системи звітності дозволяють підвищити керованість проєктної діяльності та забезпечити своєчасне виявлення відхилень від запланованих параметрів. Інформаційно-технічне забезпечення, зокрема використання спеціалізованого програмного забезпечення, створює умови для ефективного управління багатопроектним середовищем.

Організаційне забезпечення проєктного управління передбачає створення офісу управління проєктами або портфельного офісу, що координує реалізацію проєктів та забезпечує їх відповідність стратегічним цілям підприємства. Відсутність таких структур свідчить про недостатній рівень зрілості системи управління.

Оцінювання результативності проєктного управління ґрунтується на аналізі досягнутих результатів, використанні показників ефективності та можливості своєчасного припинення неефективних проєктів. Досягнення середнього рівня зрілості проєктного управління свідчить про наявність базових процесів, однак потребує подальшого вдосконалення методологій, організаційних механізмів і кадрового потенціалу.

Узагальнення досвіду впровадження проєктного підходу на машинобудівних підприємствах дозволяє зробити висновок, що ключовим чинником успіху є активна участь топ-менеджменту, насамперед генерального директора, у формуванні та розвитку системи проєктного управління. Саме на найвищому організаційному рівні має бути забезпечено підтримку

проектних ініціатив, подолання внутрішнього опору змінам та орієнтацію на досягнення стратегічних результатів розвитку підприємства.

#### **Список використаної літератури**

1. Павліха Н. В., Корнелюк О. А., Цимбалюк І. О. Методології проектного менеджменту для бізнес-моделей: переваги та можливості. *Інтелект XXI*. 2023. № 3. С. 74–80.

2. Ковальова В. І., Глебова Н. В. Проектно-орієнтований підхід в системі менеджменту організації. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 35. С. 99–104.

3. Пуліна Т. В. Генезис кластерних об'єднань підприємств. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 134–142.

#### **Рекалов Д. Г.**

доктор медичних наук, професор, професор кафедри менеджменту  
Класичний приватний університет

#### **Ляшенко А. Х.**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту  
Класичний приватний університет

## **УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНЬОФІРМОВИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

На сучасному етапі розвитку теорії менеджменту ефективність внутрішніх комунікацій розглядається не просто як допоміжний елемент, а як фундаментальна умова життєздатності всієї організації. Оскільки бізнес-процеси стають дедалі складнішими, а проектні форми роботи в умовах цифровізації – домінуючими, комунікація трансформується у стратегічний ресурс. Як зазначають дослідники менеджменту, неефективні комунікації є однією з основних причин управлінських помилок, зниження продуктивності праці та виникнення організаційних конфліктів.

Реалізація системного підходу передбачає: чітке визначення ролей і відповідальності учасників комунікацій; формалізацію основних інформаційних потоків; побудову ефективного механізму зворотного зв'язку; постійний моніторинг якості комунікацій та їх впливу на результати діяльності.

Таким чином, системний підхід передбачає розгляд комунікації як цілісної сукупності взаємопов'язаних каналів, повідомлень, суб'єктів і зворотного зв'язку. У межах цього підходу комунікаційні потоки мають бути чітко структуровані відповідно до організаційної ієрархії, функціонального поділу праці та стратегічних цілей підприємства. Важливою складовою є усунення інформаційних бар'єрів між рівнями управління та підрозділами, що дає можливість запобігти викривленню інформації та дублюванню функцій.

Процесний підхід базується на розгляді комунікації як безперервного процесу, що має визначену логіку, послідовність етапів та результат. Процесний підхід передбачає: стандартизацію форм подання інформації (шаблони звітів, технічних завдань); визначення оптимальних каналів передачі

залежно від типу інформації; обмеження кількості посередників у комунікаційному ланцюгу; обов'язкову наявність зворотного зв'язку як завершального етапу процесу. Застосування процесного підходу є особливо ефективним у проектно-орієнтованих організаціях, де значна частина завдань має чіткі часові обмеження та потребує синхронізації дій різних спеціалістів.

Організаційно-структурний підхід зосереджується на впливі організаційної структури підприємства на характер та ефективність внутрішніх комунікацій. У межах даного підходу ефективність комунікацій забезпечується шляхом: оптимізації кількості ієрархічних рівнів; розвитку горизонтальних та діагональних зв'язків; чіткого закріплення комунікаційних функцій за посадовими особами; усунення дублювання інформаційних потоків.

Реалізація соціально-психологічного підходу передбачає: формування культури відкритої комунікації; розвиток навичок активного слухання; підтримку неформальних комунікацій у межах організації; використання нематеріальних методів мотивації.

Вагоме значення має стратегічний підхід, відповідно до якого внутрішні комунікації розглядаються як інструмент реалізації корпоративної стратегії. У цьому контексті всі повідомлення, канали та формати взаємодії повинні бути узгоджені з місією, цінностями та довгостроковими цілями компанії. Такий підхід сприяє формуванню єдиного розуміння напрямів розвитку організації серед працівників і підвищує рівень їх залученості.

У сучасних умовах дедалі більшої ваги набуває цифровий підхід, який ґрунтується на використанні електронних платформ, корпоративних порталів, месенджерів і систем управління знаннями. Цифрові інструменти забезпечують оперативність обміну інформацією, доступність даних та інтеграцію віддалених працівників у єдиний комунікаційний простір компанії. Водночас важливо забезпечити інформаційну безпеку та уникати перевантаження персоналу надмірною кількістю повідомлень.

Не менш значущим є культурний підхід, що орієнтується на формування відкритого комунікаційного середовища, заснованого на довірі, повазі та готовності до діалогу. Корпоративна культура, яка заохочує обмін ідеями та ініціативність, сприяє підвищенню ефективності внутрішніх комунікацій і створює умови для інноваційного розвитку.

Аналіз наукових джерел дає можливість зробити висновок, що жоден із наведених підходів не може бути ефективним у відриві від інших. Найбільш результативним є інтегрований підхід, який поєднує організаційні, процесні, технологічні та соціально-психологічні інструменти управління комунікаціями.

Інтегрований підхід забезпечує: узгодженість комунікацій із загальною стратегією підприємства; баланс між формальними та неформальними каналами зв'язку; оптимальне використання цифрових технологій; урахування індивідуальних та групових особливостей персоналу.

Ефективна система внутрішніх комунікацій істотно впливає на загальні результати діяльності підприємства. Для досягнення поставлених цілей необхідно мати мотивований і залучений персонал. Залученість працівників передбачає не лише виконання посадових обов'язків, а й активну участь у житті організації, готовність надавати зворотний зв'язок, пропонувати ідеї та прагнути до високих результатів. Саме завдяки якісній комунікації співробітники почуваються повноцінною частиною колективу та розуміють свою роль у розвитку компанії.

Крім того, внутрішні комунікації сприяють формуванню корпоративної культури, зміцненню бренду компанії та позитивного іміджу на ринку. Коли працівники відчують, що їхня праця цінується, вони демонструють вищу відданість і продуктивність. Забезпечення персоналу необхідними знаннями про внутрішні процеси, ринкові тенденції та дії конкурентів дає можливість підвищити якість управлінських рішень і загальну ефективність діяльності підприємства.

Ефективні внутрішньофірмові комунікації є ключовою передумовою результативного функціонування організації, формування згуртованого колективу та досягнення стратегічних цілей. В умовах динамічного бізнес-середовища, цифровізації та зростання ролі людського капіталу саме якість комунікаційних процесів значною мірою визначає рівень адаптивності підприємства, його інноваційний потенціал і конкурентоспроможність.

З'ясовано, що забезпечення ефективності внутрішньофірмових комунікацій потребує комплексного підходу. Виділено та охарактеризовано системний, процесний, організаційно-структурний, технологічний і соціально-психологічний підходи до управління комунікаційними процесами. Доведено, що жоден із зазначених підходів не є універсальним, а максимальний ефект досягається за умов їх інтегрованого застосування з урахуванням специфіки діяльності підприємства, рівня розвитку його організаційної культури та типу комунікаційних завдань.

Підсумовування результатів теоретичного дослідження дає можливість зробити висновок, що ефективні внутрішньофірмові комунікації формуються як результат цілеспрямованої управлінської діяльності, яка поєднує чітку організаційну регламентацію, використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Серед наукових праць щодо підвищення ефективності внутрішньофірмові комунікації у закладах охорони здоров'я відзначимо пропозиції М. Знаменської, Г. Слабкого, Т. Знаменської. Авторами запропоновано інформаційну електронну систему системи комунікацій в охороні здоров'я, яка дозволяє в автоматизованому режимі проводити збір, облік, аналіз та забезпечення учасників процесу комунікацій за рівнями комунікативного впливу комплексною, своєчасною та повною інформацією з питань медикодемографічної ситуації та організації надання медичної допомоги населенню і актуальних питань її реформування. Інформаційна система скла-

дається із локальних мереж та головного терміналу до якого подається інформація для узагальнення, аналізу та представлення користувачам, де головний термінал знаходиться в ресурсному центрі.

Адаптуючи теорію до специфіки медичних закладів, можна виділити такі особливості формування комунікаційних процесів:

1. Реалізація системного підходу передбачає чітке визначення ролей і відповідальності учасників комунікацій, а також формалізацію основних інформаційних потоків. У медичних закладах комунікаційні потоки мають бути чітко структуровані відповідно до ієрархії та функціонального поділу праці. Усунення бар'єрів між відділеннями дає можливість запобігти викривленню критично важливої медичної інформації.

2. Процесний підхід передбачає стандартизацію форм подання інформації (шаблони, звіти) та визначення оптимальних каналів її передачі, що особливо ефективно там, де завдання мають чіткі часові обмеження та потребують синхронізації дій різних спеціалістів (наприклад, ургентна допомога, хірургічні втручання). Важливою є обов'язкова наявність зворотного зв'язку як завершального етапу процесу.

3. Організаційно-структурний підхід забезпечує ефективність шляхом розвитку горизонтальних та діагональних зв'язків (наприклад, створення мультидисциплінарних консилиумів), що потребує чіткого закріплення комунікаційних функцій за посадовими особами та усунення дублювання інформаційних потоків.

4. Цифровий підхід (e-Health та медичні системи) ґрунтується на використанні корпоративних порталів, месенджерів та електронних систем. Цифрові інструменти забезпечують оперативність обміну інформацією та доступність даних пацієнтів, проте у медичній практиці критично важливо забезпечити інформаційну безпеку (захист лікарської таємниці) та уникати перевантаження персоналу надмірною кількістю повідомлень.

5. Формування культури відкритої комунікації та розвиток навичок активного слухання є надзвичайно важливими для медичного персоналу. Культурний підхід орієнтується на середовище, засноване на довірі та повазі, що сприяє підвищенню ефективності та знижує ризик професійного вигорання.

У закладах охорони здоров'я найбільш результативним є інтегрований підхід, який поєднує організаційні, процесні, технологічні та соціально-психологічні інструменти. Ефективна система внутрішніх комунікацій істотно впливає на загальні результати діяльності: саме завдяки якісній комунікації медичні працівники почуваються частиною колективу, розуміють свою роль і демонструють вищу відданість. Крім того, забезпечення персоналу необхідними знаннями дає можливість підвищити якість управлінських рішень.

#### **Список використаної літератури**

1. Комунікації в охороні здоров'я: монографія/ уклад.: М. А. Знаменська, Г. О. Слабкий, Т. К. Знаменська. Київ, 2019. 194 с.

**Тимошенко В.**

аспірант

Національний університет «Запорізька політехніка»

## **СТРЕС-ТЕСТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД**

У воєнний період стрес-тестування банківської діяльності набуває критичного значення, оскільки традиційні підходи до оцінювання стійкості часто не встигають за швидкістю зміни загроз і поведінки клієнтів [1-3]. Основна проблема полягає в тому, що стрес-тестування часто відбувається як формалізований розрахунок показників або разова «перевірки на відповідність», тоді як воєнне середовище вимагає управлінського інструмента, здатного оперативно перетворювати сигнали ризику на конкретні рішення.

За таких умов стрес-тестування в банківській установі доцільно трактувати не як формальну «процедуру перевірки», а як механізм корпоративного управління, що переводить невизначеність у відбір рішень на рівні Наглядової ради та Правління. В результаті банк отримує не «опис ризиків», а параметризований простір дій: які напрями фінансування доцільно підтримувати, які – тимчасово обмежувати, які ліміти коригувати, які процеси резервувати, а які – переводити у спрощений режим під пікові навантаження.

У системі корпоративного управління ключовим є управлінський фокус стрес-тестування, що полягає у необхідності ухвалювати рішення, закріплені у відповідальності, строках виконання та контрольних метриках.

Початковою ланкою цієї логіки виступає конструювання сценаріїв. У воєнних умовах банківська установа повинна мати сценарії конкретних управлінських ситуацій з чіткими межами прийнятності та визначеним набором важелів реагування. До таких ситуацій належать: локальний дефіцит ліквідності через хвилеподібну міграцію коштів між регіонами; раптова деградація якості портфеля у сегментах, пов'язаних із релокацією підприємств і розривом ланцюгів постачання; стрибок транзакційного навантаження на цифрові канали разом із інцидентом доступності; зміна умов операційної роботи через безпекові обмеження або перебої інфраструктури. Окремо слід виділяти «суто воєнні» сценарії, які прямо впливають на доступність сервісів і довіру клієнтів, зокрема кібератаки та DDoS-атаки. У таких сценаріях об'єктом управлінського рішення є не лише фінансові параметри, а й забезпечення безперервності критичних функцій: платежів, доступу до рахунків, підтверджень операцій, а також здатність банку швидко стабілізувати канали взаємодії з клієнтами.

Другим рівнем у корпоративному управлінні є визначення частоти проведення стрес-тестів. У воєнний період календарний підхід «раз на рік» є малоефективним, оскільки ризикові події мають високу динаміку та нерідко запускаються раптовими тригерами. Доцільною є двоконтурна частотність. Перший контур – регулярний (наприклад, кварталний), який обслу-

говує показники капіталу, ліквідності, якості портфеля та чутливості до зміни ставок і валютних параметрів. Другий – тригерний, що запускається поза графіком при появі операційних або поведінкових сигналів: нестандартні відтоки коштів, локальні збої платіжної інфраструктури, хвилі шахрайства, аномальне зростання запитів у мобільному застосунку, різка зміна структури транзакцій. Для воєнного середовища важливо, що тригерний контур має включати окремі «пускові умови» для кібератак і DDoS-атак (наприклад, нетипові патерни трафіку). Саме тригерний контур формує управлінську «нервову систему», оскільки змушує менеджмент переходити від констатації до дій у межах годин і діб: які ліміти активуються, які операції отримують пріоритет, які сервіси переводяться у спрощені режими, як і коли надається інформація клієнтам.

Третьою ланкою є визначення управлінського виходу стрес-тестування. Якщо результатом залишаються лише «індикатори стійкості», банк фактично втрачає сенс інструмента, оскільки не отримує рішення, придатні до виконання. Натомість управлінський вихід має бути оформлений як пакет рішень щодо операційної стійкості – резервування, дублювання, зміни SLA з провайдерами, розширення моніторингу інцидентів та контроль часу відновлення. Такий пакет доцільно затверджувати як дорожню карту, яка містить відповідальних, строки, контрольні точки та показники підтвердження виконання.

Практика українських банків свідчить, що управлінська природа стрес-тестування може проявлятися не лише у «класичних» макросценаріях, а й у поведінково-транзакційних та технологічних шоках, що демонструють межі масштабування цифрових контурів. Показовим прикладом є кейс monobank (як цифрового бренду Universal Bank) [1], так звана «лимонна лихоманка», тобто гейміфікована активність у застосунку, яка спричинила стрибкоподібне навантаження, хвилю звернень і помітні проблеми доступності сервісів. Управлінська значущість цього кейсу полягає в тому, що він фактично відтворив структуру «польового» стрес-тесту, де навантаження зростає не поступово, а хвилею, одночасно збільшуючи кількість транзакційних запитів, частоту повторних спроб і загальну кількість взаємодій у застосунку. У таких умовах будь-яка деградація доступності породжує ефект самопідсилення: клієнти повторюють дії, трафік збільшується, сервісні канали перевантажуються, а це додатково погіршує показники часу відповіді та рівень успішності операцій. З позиції менеджменту та адміністрування принциповим є те, що «лимонна лихоманка» виявляє не лише технічну межу пропускнуї спроможності, а й організаційну межу: готовність підтримки, узгодженість між командами, швидкість стабілізації, якість кризової комунікації. Таким чином, «цифровий шок» оголює управлінську залежність між продуктово-комунікаційними рішеннями та операційною витривалістю: кожна хвилина недоступності може конвертуватися у репутаційні втрати, зростання навантаження на контакт-центр, падіння довіри та потенційні витрати на компенсації.

Воєнний контекст підсилює значущість такого кейсу, оскільки подібні пікові навантаження можуть накладатися на кібератаки та DDoS-атаки. У цьому випадку банк стикається з комбінованим шоком: одночасно зростає частка нелегітимного трафіку, виникає конкуренція за ресурси між реальними клієнтськими запитами та атакуювальним потоком, підвищується ймовірність часткової недоступності окремих функцій. Управлінський сенс таких сценаріїв полягає у перевірці здатності банку зберегти «ядро сервісу» - критичні платежі, доступ до рахунків, ключові підтвердження і одночасно швидко стабілізувати комунікаційні контури так, щоб мінімізувати повторні звернення та «панічні» повторні дії користувачів, які збільшують навантаження. Важливо, щоб реакції на кіберінциденти були формалізовані управлінськими рішеннями, а не лише технічними регламентами ІТ-підрозділів, і підлягали контролю на рівні профільних комітетів Наглядової ради банку.

Щоб перетворити подібні події на керований інструмент, банк має формалізувати управлінський протокол «навмисного навантажувального експерименту», який доцільно інтегрувати у контур корпоративного управління цифровими ризиками. По-перше, необхідно встановити пороги навантаження, після яких автоматично запускаються деградаційні режими: пріоритизація критичних операцій (платежі, доступ до рахунків), спрощення «важких» запитів, тимчасове обмеження неключових функцій. По-друге, слід зафіксувати порядок публічних повідомлень: що саме і в якій послідовності повідомляється клієнтам при збої, хто є уповноваженим голосом, які формулювання мінімізують паніку й повторні звернення. По-третє, підсумки таких тестів доцільно виносити на порядок денний профільного комітету Наглядової ради банку (цифрові ризики/операційна стійкість) як підставу для інвестицій у масштабування, резервування, посилення захисту та навчання сервісних команд. У результаті стрес-тестування перестає бути разовою «подією» і стає циклом управління: виявлення меж → рішення про ресурси та правила → контроль виконання → повторне тестування.

Отже, стрес-тестування у воєнний період має бути інституціоналізоване як управлінський контур корпоративного управління, який забезпечує прийняття рішень на основі сценаріїв, тригерів і вимірюваних порогів, а також дозволяє банку підтримувати безперервність критичних сервісів під впливом пікових навантажень, кібератак і DDoS-атак.

#### **Список використаної літератури**

1. Касіян В. «Не очікували такого». Акція з лимонами збільшила навантаження на топоу вісім разів. *Інформаційний портал Ліга-нет*. URL: <https://finance.liga.net/ua/bank/novosti/ne-ochikuvaly-takoho-aktsiia-z-lymonamy-zbilshyla-navantazhennia-na-mo-po-u-visim-raziv/> (дата звернення: 11.12.2025).
2. Стрес-тестування банків як інструмент банківського регулювання. *Національний банк України*. 2023. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Stres-testuvannya\\_bankiv\\_19-05-2023.pdf.com](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Stres-testuvannya_bankiv_19-05-2023.pdf.com) (дата звернення: 11.12.2025).
3. Kloba L., Kloba T. Cyber threats of the banking sector in the conditions of the war in Ukraine. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2022. Vol. 5 (46). URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3883> (date of request: 11.12.2025).

**Томарева-Патлахова В. В.**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту  
Класичний приватний університет

## **ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ КОНСОЛІДАЦІЇ**

Економічна ефективність функціонування системи вищої освіти полягає у співвідношенні отриманих результатів до затрачених ресурсів і визначається через показники продуктивності праці, фондівіддачі, рентабельності, окупності тощо, які дозволяють оцінити її внесок у загальний розвиток національної економіки. Економічна характеристика системи вищої освіти України передбачає аналіз витрат на освіту та її фінансування з різних джерел, визначення параметрів попиту на освітні послуги та їх пропозиції на ринку праці, оцінку якості освіти як чинника економічного зростання, а також аналіз конкурентоспроможності та ефективності освітніх установ.

Якість освіти забезпечує задоволення потреб особистості, суспільства, держави та роботодавців і є доволі складним показником діяльності ЗВО. Наразі маємо доволі розроблену систему зовнішнього і внутрішнього забезпечення якості освіти. На думку фахівців Державної наукової установи "Інститут освітньої аналітики", чинна система забезпечення якості вищої освіти щодо розподілу повноважень між органами державної та місцевої влади є ефективною та не потребує внесення змін. Оцінити якість освіти можна шляхом аналізу її впливу на продуктивність праці та економічний розвиток країни, враховуючи відповідність стандартам та потребам суспільства.

Економічна характеристика системи вищої освіти свідчить про суттєве переважання серед джерел фінансування власних коштів здобувачів і неефективне бюджетне фінансування державних ЗВО; невідповідність між параметрами попиту на ринку освітніх послуг та параметрами пропозиції на ринку праці; задовільний рівень якості освіти, що відбивається на зростанні продуктивності праці найманих працівників; достатню ефективність процесів продажу продукції (послуг); незадовільну ефективність використання підприємствами (зкладами) своїх активів для отримання прибутку та незадовільний рівень конкурентоспроможності українських ЗВО на світовому ринку освітніх послуг.

Сучасна система вищої освіти України перебуває в стані глибокої трансформації, зумовленої як внутрішніми викликами, так і глобальними тенденціями. Демографічний спад, міграційні процеси, зниження попиту на окремі спеціальності, недостатній рівень фінансування та конкуренція з боку європейських і світових університетів суттєво впливають на спроможність багатьох закладів забезпечувати високу якість освітньої та наукової діяльності. У цих умовах консолідація ЗВО постає як один із ключових інструментів підвищення ефективності функціонування системи вищої освіти, оптимізації ресурсів та зміцнення її конкурентоспроможності.

Держава поступово переходить від екстенсивної до інтенсивної моделі управління вищою освітою, зосереджуючи фінансові та управлінські ресурси на підтримці сильних і спроможних інституцій. Це створює нові можливості для стратегічних об'єднань, але водночас ставить низку правових, організаційних та соціальних викликів. Інтеграція українського освітнього простору до Європейського простору вищої освіти вимагає від університетів підвищення міжнародної конкурентоспроможності, розширення академічних і наукових можливостей, що також стимулює необхідність структурних змін.

Дослідження проблем консолідації ЗВО є актуальним і з точки зору практичної реалізації реформ. У процесі об'єднання закладів виникають складні питання – від вибору моделей інтеграції та юридично-правового забезпечення до академічної уніфікації та комунікації зі стейкхолдерами. Невирішеність цих питань може призвести до організаційних ускладнень, опору з боку колективів, зниження якості освітнього процесу або втрати кадрового потенціалу. Водночас успішна консолідація здатна створити нові потужні університетські центри, здатні конкурувати на міжнародному рівні, генерувати інновації та забезпечувати якісну підготовку фахівців для розвитку економіки.

Більш глибоке опрацювання цього питання потребує узагальнення переваг і недоліків консолідації ЗВО з метою підвищення ефективності проєктів об'єднання у подальшому. Отже, як і будь-який інший проєкт, об'єднання закладів вищої освіти передбачає проходження трьох стадій: ініціалізації, реалізації та завершення. На кожному з зазначених етапів заклади-учасники консолідації можуть отримати певні переваги, а також можуть зіткнутися з певними ризиками та ускладненнями. На основі аналізу думок фахівців нами виокремлено такі типи переваг консолідації ЗВО: стратегічні, інституційні та управлінські, академічні, фінансові та ресурсні, репутаційні та політичні. Основними категоріями ризику об'єднання вишів є: стратегічні та концептуальні ризики, інституційні та управлінські ускладнення, соціально-психологічні ризики, фінансові і ресурсні ризики, юридично-нормативні обмеження, ризики зовнішнього середовища.

З метою забезпечення успішної консолідації ЗВО особливу увагу слід приділити врахуванню й мінімізації ризиків, що виникають на кожному з етапів її проведення. Так, на етапі обґрунтування необхідності консолідації ЗВО та створення організаційного підґрунтя можуть виникати як стратегічні, так і операційні ризики. До стратегічних і концептуальних ризиків можна віднести: нечітке або недостатнє обґрунтування мети об'єднання, що може викликати сумніви у доцільності консолідації; нереалістичні очікування, тобто ризик перебільшення вигід; невідповідність цілей консолідації державним пріоритетам або регіональним потребам, що може призвести до відмови у підтримці з боку уряду або місцевої влади.

Для мінімізації зазначених ризиків необхідно провести детальний SWOT- та PEST-аналіз, розробити прозору концепцію з чіткими цілями та

очікуваними результатами. Найбільш критичними з ризиків, на нашу думку, є: слабе стратегічне обґрунтування, спротив колективів та юридичні й фінансові невизначеності. Щоб зменшити ці ризики, важливо проводити глибокий попередній аналіз, забезпечити прозору комунікацію, залучити ключових стейкхолдерів з самого початку та мати підтримку на рівні держави.

На другому етапі консолідації закладів вищої освіти, який передбачає вибір моделей та партнерів для об'єднання, головними стають ризики неузгодженості інтересів між потенційними партнерами, юридичні складнощі та соціальна недовіра. Успіх значною мірою залежить від якісного аналізу моделей об'єднання, прозорості вибору партнерів і чітких правил гри. Для мінімізації стратегічних ризиків необхідно провести глибокий порівняльний аналіз моделей, розробити єдині стратегічні цілі, залучити аналітиків і стейкхолдерів до обговорення; інституційних та управлінських ризиків – створити спільну робочу групу, розробити принципи партнерства й розподілу ролей, визначити нейтрального координатора.

Скорочення соціально-психологічних ризиків потребує організації спільних форумів, круглих столів, роз'яснення вигоди співпраці для всіх сторін, забезпечення рівноправного діалогу. Управління фінансовими та ресурсними ризиками повинно передбачати розроблення спільного фінансового плану, визначення механізмів пропорційного фінансування, залучення додаткових джерел фінансування. Знизити вплив юридично-нормативних ризиків можна шляхом проведення юридичної експертизи моделей об'єднання, розроблення типових документів для партнерів, ініціації нормативних змін. Для зменшення зовнішніх (контекстних) ризиків необхідно забезпечити прозорість процесу вибору, вести активну комунікацію з місцевими громадами, підкріпити вибір партнерів офіційними аналітичними даними.

На юридично-правовому етапі найпоширеніші ризики пов'язані з неузгодженістю законодавства та статутів між різними ЗВО, тривалістю бюрократичних процедур, недостатнім фінансуванням юридичного супроводу, можливими конфліктами щодо власності та прав користування. Успішне подолання цих викликів вимагає системного правового аналізу, чіткої координації між юристами всіх закладів, а також проактивної роботи з державними органами.

На етапі організаційної інтеграції найчастіше виникають такі ризики, як стратегічна невизначеність щодо майбутньої структури, управлінські конфлікти між старими адміністраціями, соціальна напруга серед персоналу, ризики дублювання ресурсів та зростання витрат. Успіх цього етапу залежить від задалегідь підготовленої структури управління, збалансованого розподілу повноважень, прозорої комунікації та професійного менеджменту змін.

На етапі академічної інтеграції ключові виклики пов'язані з узгодженням навчальних планів та стратегій розвитку, опором викладачів до змін та збереженням кращих традицій, юридичними та акредитаційними нюансами, забезпеченням справедливого фінансування та доступу до ресурсів. Успішне проходження цього етапу вимагає балансу між уніфікацією та збереженням академічної різноманітності, прозорої комунікації зі студентами й

персоналом, а також тісної співпраці з державними органами та роботодавцями.

Етап інтеграції ресурсів є одним із найбільш складних та конфліктних, оскільки стосується майнових прав, фінансів та управління інфраструктурою, юридичних і податкових зобов'язань, балансу інтересів різних учасників об'єднання. Ключ до успіху – це завчасна інвентаризація, створення прозорих механізмів управління, юридична чистота операцій і активна комунікація з усіма зацікавленими сторонами.

На етапі "Комунікаційна стратегія та робота зі стейкхолдерами" найчастіше ризики стосуються стратегічної нечіткості повідомлень та відсутності плану реагування, інформаційних криз, чуток і негативних кампаній, недовіри з боку ключових груп – студентів, викладачів, громади, партнерів, юридичних наслідків некоректної комунікації, особливо публічної. Ключовими факторами успіху на цьому етапі консолідації ЗВО є: системне планування та координація комунікацій, відкритість і швидкість реагування, активна робота зі ЗМІ та громадськістю, постійний моніторинг зовнішнього середовища.

Етап "Моніторинг та оцінка ефективності" є завершальним і критично важливим, оскільки дозволяє виміряти реальні результати об'єднання, виявити проблемні зони для коригування, приймати стратегічні рішення на основі даних, а не припущень. Найчастіше ризики тут – формалізм у підходах, відсутність якісних даних, недовіра до результатів, а також недостатнє ресурсне забезпечення моніторингу. Для мінімізації зазначених ризиків необхідно використовувати системну методологію, чіткі KPI, технічну підтримку, забезпечити прозорість і залучення всіх зацікавлених сторін.

Отже, наслідки процесу консолідації вишів можуть бути як позитивними, так і негативними. Але тут не йде мова про оцінювання і порівняння їхньої ваги та впливу на подальше функціонування ЗВО. Якщо рішення про оптимізацію системи вищої освіти прийнято на основі усвідомлення необхідності її інтеграції з європейським освітнім простором та підвищення конкурентоспроможності українських ЗВО, то проекти злиття навчальних закладів потребують досконалого опрацювання з метою масштабування позитивних результатів та мінімізації ризиків.

**Ужва Є. Є.**

студент магістратури

Класичний приватний університет

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Цифрові технології виявилися ключовими для оптимізації маркетингових стратегій, надаючи компаніям нові можливості спілкування зі своєю аудиторією, розвитку брендів та вдосконалення стратегій продажів. У цьому контексті важливо розглянути різноманітні аспекти впливу цифрової трансформації на маркетинг та розгорнути їх для розуміння того, як підприємства використовують ці можливості для досягнення своїх бізнес-цілей.

У відповідності до поставлених завдань було отримано такі висновки:

– визначено сутність та принципи маркетингової діяльності в сучасних умовах та уточнено, що маркетинг є стратегічним інструментом, спрямованим на задоволення потреб клієнтів, будування відданості та забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. Сутність маркетингу полягає в орієнтації на клієнта, створенні цінності, аналізі конкурентного середовища та використанні цифрових технологій. Принципи маркетингу включають клієнтоцентризм, інтегрованість, інновації, співпрацю та аналіз результатів, що сприяє ефективному використанню маркетингових стратегій у швидкозмінному бізнес-середовищі;

– розглянуто вплив цифровізації на маркетингову діяльність підприємства та доведено, що цифровізація має значний вплив на маркетингову діяльність підприємств, перетворюючи традиційні підходи та відкриваючи нові можливості. Зараз компанії активно використовують цифрові канали та інтернет-технології для просування продуктів і послуг. Це охоплює різні аспекти, включаючи використання соціальних мереж, пошукових систем, електронної пошти, аналітики даних, та інших інструментів. Цифровізація дозволяє бізнесам ефективно спілкуватися з аудиторією, персоналізувати пропозиції, вдосконалювати стратегії реклами та вимірювати результати кампаній у реальному часі;

– окреслено основні інструменти маркетингової діяльності в умовах цифровізації та виявлено, що підприємства використовують ряд сучасних інструментів, що включають: соціальні мережі для прямого спілкування та реклами, пошукові системи для оптимізації видимості, електронну пошту для рекламних кампаній, контент-маркетинг для створення цінного контенту, аналітику даних для стратегічного аналізу, мобільний маркетинг, відео-маркетинг та інші інструменти, що взаємодіють для створення комплексних стратегій і підтримки бізнесу в цифровому середовищі;

– досліджено стан маркетингової діяльності ІТ-компаній України під впливом цифрової трансформації та визначено, що розвиток ІТ-ринку в Україні та зростання обсягів експорту визначаються не лише значним попитом на послуги, але й високою якістю сервісу, що надають українські ІТ-компанії. Переваги українських фахівців у сфері інформаційних технологій, такі як високий рівень технічної експертизи, творчий підхід до завдань, а також конкурентоспроможні тарифи, зробили їх привабливими для замовників з усього світу. Постійне удосконалення навичок, впровадження новітніх технологій та великий фокус на інновації дозволили українським ІТ-компаніям підтримувати високий стандарт обслуговування. Це, в свою чергу, сприяє збільшенню попиту на їхні послуги та розвитку експортних можливостей. Україна визнана однією з ключових гравців на світовій ІТ-арені завдяки своєму внеску у створення інноваційних рішень та наданні високоякісних ІТ-послуг, що дозволяє їй зберігати позиції на глобальному ринку;

– надано характеристику маркетингового середовища ІТ-компанії, яке визначається високою динамікою технологічних змін, глобалізацією, змінами у споживацьких уподобаннях, конкурентною боротьбою, використанням даних та аналітики, регулюванням і питаннями безпеки, вимагає від компаній постійного адаптування маркетингових стратегій до швидкозмінюваного технологічного ландшафту;

– проаналізовано маркетингову діяльність ІТ-компанії в умовах цифровізації та виявлено, що в ІТ-компанії SoftServe успіх залежить від цілісної комунікаційної стратегії, яка ураховує особливості каналів та їх відповідність цільовій аудиторії. За аналізом сайту SEMrush виявлено, що найбільший трафік на сайт формується через прямі переходи, а головна аудиторія - мешканці США.

– запропоновано напрями удосконалення маркетингової діяльності українськими ІТ-компаніями та зазначено, що важливо активно використовувати цифрові канали, такі як соціальні мережі та контент-маркетинг, для привертання уваги та підвищення експертності. Оптимізація веб-сайту, впровадження лідогенерації, покращення взаємодії з клієнтами через CRM, а також зосередження на брендуванні та позиціонуванні допоможуть збільшити конкурентоспроможність.;

– визначено особливості використання інструментів лідогенерації для формування попиту споживачів ІТ-компанії та доведено, що їх застосування виявляється ефективним завдяки деталізації цільової аудиторії та використанню сучасних технологій, таких як landing pages та чат-боти. Специфіка індустрії дозволяє враховувати особливості освіти та експертизи, забезпечуючи залучення уважних та зацікавлених споживачів. Це також відкриває можливість створення персоналізованих пропозицій та використання аналітичних інструментів для постійного вдосконалення стратегій лідогенерації відповідно до зібраної інформації. Визначено, що SoftServe використовує чотири основні канали пошуку і залучення лідів: LinkedIn, email-маркетинг, відвідування конференцій і проведення вебінарів;

– розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення маркетингової діяльності ІТ-компанії в умовах цифровізації та визначено, що для удосконалення лідогенерації через LinkedIn рекомендується належним чином заповнити профіль, використовувати персоналізовані повідомлення та виявляти лідерські якості в публікаціях та коментарях. Щодо електронного листування, його ефективність можна покращити шляхом розділення контактів за демографічними показниками, розташуванням та родом діяльності, використовуючи візуальні засоби та забезпечуючи чіткий заклик до дії. Для збільшення кількості контактів під час конференцій рекомендується активно слухати та спілкуватися, вимірювати ефективність інвестицій та виступати в ролі спікера на таких подіях. Оптимізувати вебінари можна шляхом співпраці з іншими брендами, використання інтерактивних інструментів та надання ексклюзивного доступу деяким відвідувачам. Доведено, що рекомендації можуть потенційно збільшити кількість лідів та

клієнтів на 20%. Загальна кількість лідів підвищиться з 76 до 101, а клієнтів з чотирьох до шести.

**Чередніченко В. В.**

аспірант

Класичний приватний університет

**ЕКОНОМІЧНІ ВТРАТИ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ХЛІБОПЕКАРСЬКОГО СЕКТОРУ ПРИФРОНТОВИХ  
ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ**

У 2022 році хлібопекарська галузь зазнала одного з найсильніших шоків серед харчової промисловості. Період окупації у 2022 році практично паралізував галузь. За оцінками Міністерства аграрної політики та продовольства України, до 30–35% хлібопекарських підприємств у прифронтових регіонах тимчасово припинили роботу у 2022 році [1]. Водночас галузь демонструвала вищу стійкість порівняно з іншими секторами малого підприємництва. За даними «Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН» [2] та «Програми розвитку ООН» [3], понад 60% пекарень у постраждалих регіонах відновили виробництво протягом 3–6 місяців після активної фази бойових дій, часто у скороченому режимі.

Найбільше скорочення виробництва хліба у 2022 році по відношенню до аналогічного показника 2021 року зафіксовано у Херсонській (30%), Донецькій (40%) та Миколаївській (50%) областях. Загалом, у Донецькій області хлібопекарська галузь збереглася фрагментарно. За оцінками обласної влади, понад 50% малих пекарень припинили діяльність або релокувалися у 2022–2023 роках [5]. Протягом 2023–2024 рр. Харківська область, відновила виробництво з 55% у 2022 році до 75% у 2024 році. У Херсонській області, після деокупації частини регіону, виробництво відновилося з 30% до 45% від довоєнного рівня у 2024 році. У Запорізькій області ситуація є дещо стабільною. Тут близько 60% пекарень продовжували роботу навіть у 2022 році, хоча з істотним зниженням обсягів виробництва [6]. У Сумській та Чернігівській областях відновлення відбувалося найшвидше, досягнувши 80–85% рівня 2021 року вже у 2023 році. Дніпропетровська область, яка стала ключовим тиловим регіоном, зазнала мінімального скорочення обсягів виробництва (скорочення відбулось лише на 10–15% у 2022–2023 роках) та підтримувала рівень 90–95% у 2024 році, забезпечуючи сусідні прифронтові області.

2022 р. характеризується різким спадом кількості підприємств у виробництві хліба, хлібобулочних та борошняних виробів до 838 одиниць (на 24,7% до аналогічного показника 2021 року). У 2023–2024 рр. спостерігається часткове відновлення (від 923 до 913 одиниць, що відповідно більше на 10,1% у 2023 році в порівнянні з попереднім роком та менше на 1% у 2024 році в порівнянні із 2023 роком), однак показники залишаються суттєво нижчими за довоєнні рівні.

Таким чином, відповідно до стану хлібопекарського сектору виділено три типи прифронтових регіонів: 1) критичний (Луганська, Донецька, Херсонська області); 2) адаптивний (Харківська, Запорізька, Миколаївська,

Сумська, Чернігівська області); 3) стабілізаційний (Дніпропетровська область).

Основними негативними чинниками для хлібопекарень у прифронтових регіонах стали: руйнування виробничих приміщень та енергетичної інфраструктури [2], перебої з постачанням борошна та дріжджів [1], зростання собівартості через подорожчання енергоносіїв [3], окуповані земельні ресурси, втрата виробничих потужностей, що залишилися на тимчасово окупованих територіях, дефіцит персоналу внаслідок мобілізації та евакуації населення [4]. При цьому, загалом від військової агресії станом на жовтень 2025 року в Україні нараховано 917 постраждалих об'єктів, серед них 166 підприємств агросектору [7]. Обсяг доступних сільськогосподарських земель зменшився з 41,949 млн га у 2022 р. до 48,1097 млн га у 2024 р. Частка недоступних земель зростає з 7% до 8%, що підтверджує погіршення ситуації на рівні держави.

Таким чином, війна суттєво трансформувала хлібопекарську галузь у прифронтових регіонах України. У 2022 році галузь зазнала різкого падіння виробництва, однак у 2023–2025 роках продемонструвала високу адаптивність до воєнних умов функціонування. Незважаючи на значні втрати, хлібопекарські підприємства залишаються критично важливими для продовольчої безпеки та соціальної стабільності регіонів. Саме тому потребують державної підтримки забезпечення стійкості їх функціонування.

#### **Список використаної літератури**

1. Міністерство аграрної політики та продовольства України. *Офіційний вебсайт*. URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 23.10.2025).
2. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). *Official website*. URL: <https://www.fao.org/home/en> (date of request: 23.10.2025).
3. United Nations Development Programme (UNDP). URL: <https://www.undp.org/ukraine> (date of request: 23.10.2025).
4. World Bank. Ukraine. URL: <https://www.worldbank.org/ukraine> (date of request: 23.10.2025).
5. Донецька обласна військова адміністрація. *Офіційний вебсайт*. URL: <https://dn.gov.ua> (дата звернення: 23.10.2025).
6. Запорізька обласна військова адміністрація. *Офіційний вебсайт*. URL: <https://www.zoda.gov.ua> (дата звернення: 23.10.2025).
7. Agri Recovery Map. Інтерактивна карта відновлення агросектору України. URL: <https://map.agrirecovery.com.ua/#/dashboard> (дата звернення: 23.10.2025).

#### **Чередніченко С. В.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту  
Класичний приватний університет

### **ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ**

Розвиток електронного урядування відіграє ключову роль у забезпеченні успішності реформування та посилення конкурентоспроможності країни. Реформа будь-якої галузі у сучасному контексті передбачає активне використання інформаційно-комунікаційних технологій з метою досягнення високого рівня ефективності та результативності. Інструменти е-

урядування здатні істотно покращити якість обслуговування фізичних та юридичних осіб, забезпечити більшу відкритість, прозорість та ефективність функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування. До того ж, впровадження електронного урядування є основною передумовою для розбудови в Україні цифрової економіки й цифрового ринку, що сприятиме їх інтеграції у Єдиний цифровий ринок ЄС [1, 2].

Електронне урядування представляє собою інноваційну форму організації державного управління, що спрямована на підвищення ефективності, прозорості та відкритості діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Завдяки впровадженню сучасних інформаційно-телекомунікаційних технологій цей підхід створює умови для формування держави нового типу, орієнтованої на задоволення потреб громадян.

Згідно з результатами дослідження Організації Об'єднаних Націй (United Nations E-government Survey 2016), яке оцінювало рівень розвитку електронного урядування (E-Government Development Index), Україна посіла 62 місце серед 193 країн світу. Такий показник свідчить про суттєве відставання від провідних світових тенденцій у цій сфері. Для подолання цього розриву необхідне вдосконалення державної політики, спрямованої на вирішення низки нагальних проблем, зокрема: відсутність ефективної координації, контролю та взаємодії між замовниками завдань і проєктів у сфері інформатизації та розвитку електронного урядування; фінансова криза, яка спричинила скорочення бюджетів на цільові проєкти; низька якість та результативність реалізації проєктів у цій галузі; недосконала нормативно-правова база, яка регулює питання електронного урядування; недостатній рівень управління створенням, впровадженням і підтримкою інформаційно-телекомунікаційних систем (баз даних, реєстрів тощо) і технологічних ресурсів (центрів обробки даних, телекомунікаційних мереж); недорозвинена технічна інфраструктура електронного урядування, що сповільнює реалізацію проєктів; проблеми автоматизованого обміну даними та інтеоперабельності між інформаційними системами органів влади; невисокий рівень інформаційної безпеки в телекомунікаційних системах державних органів; повільне впровадження електронних послуг для громадян і бізнесу, а також обмежений доступ до відкритих даних; нерегламентованість механізмів електронної ідентифікації юридичних і фізичних осіб для взаємодії з органами влади; уповільнене розгортання внутрішніх систем електронного документообігу і сучасних аналітичних інструментів для підтримки державного управління; низький рівень готовності службовців і громадян до використання інструментів е-урядування; цифрова нерівність між центральними та місцевими органами влади щодо застосування інформаційних технологій; недостатня участь громадськості та громадського контролю в розвитку електронного урядування. Для подолання цих викликів необхідне комплексне стратегічне планування державних ініціатив у сфері цифрової трансформації.

Метою Концепції розвитку електронного урядування в Україні [3] є визначення стратегічних напрямів, механізмів і часових рамок формування ефективної системи електронного урядування в Україні. Ця система покликана відповідати інтересам і потребам фізичних та юридичних осіб, сприяти вдосконаленню механізмів державного управління, підвищувати рівень конкурентоспроможності та стимулювати соціально-економічний розвиток країни. Концепція спрямована на забезпечення координації та продуктивної співпраці між органами державної влади і місцевого самоврядування для досягнення необхідного рівня ефективності розвитку електронного урядування. Цей процес також передбачає підтримку реформ у сфері децентралізації та модернізації державного управління через активне використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій по всій країні.

Реалізація Концепції базується на низці ключових принципів, зокрема:

1. Цифровізація за замовчуванням - діяльність органів влади, зокрема в частині надання публічних послуг, забезпечення міжвідомчої взаємодії, роботи з фізичними та юридичними особами, а також інформаційно-аналітичної діяльності, передбачає пріоритетне використання електронної форми. Кожна реформа, проєкт чи завдання мають плануватися та впроваджуватися із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій.

2. Одноразове введення інформації - цей принцип передбачає подання фізичними і юридичними особами необхідної інформації до органів влади лише один раз. Надалі ця інформація повинна повторно використовуватися відповідними органами задля надання публічних послуг чи виконання інших функцій, з дотриманням вимог захисту персональних даних і конфіденційності.

3. Сумісність за замовчуванням - проєктування та функціонування інформаційно-телекомунікаційних систем повинні відповідати єдиним відкритим стандартам і вимогам. Це сприятиме їх сумісності, ефективній електронній взаємодії та можливості повторного використання даних.

4. Доступність і залучення громадян - забезпечення максимально відкритого доступу до електронних сервісів і залучення громадян до процесів електронного урядування.

5. Відкритість і прозорість - сприяння публічній прозорості діяльності органів влади через використання електронних інструментів для підвищення довіри громадськості.

6. Довіра та безпека - забезпечення безпечного функціонування цифрової інфраструктури та захисту персональних даних для формування довіри громадян до системи електронного урядування.

Порядок використання коштів, передбачених у державному бюджеті за програмою “Електронне урядування” [4] визначає механізм використання коштів, передбачених у державному бюджеті за програмою “Електронне урядування”. Бюджетні ресурси спрямовуються на забезпечення ство-

рення, модернізації, розвитку й функціонування інфраструктури автоматизованої взаємодії органів виконавчої влади як між собою, так і з фізичними та юридичними особами через використання інформаційно-комунікаційних технологій. Фінансування з державного бюджету охоплює такі напрями:

- проектування, вдосконалення, адміністрування і підтримання функціонування системи електронної взаємодії органів виконавчої влади;
- розбудова системи електронної взаємодії державних інформаційних ресурсів;
- управління єдиним державним веб-порталом відкритих даних;
- адміністрування Реєстру публічних електронних реєстрів;
- розробка інтегрованої системи електронної ідентифікації;
- підтримка Єдиного державного веб-порталу електронних послуг;
- організація функціонування Національної веб-платформи центрів надання адміністративних послуг;
- створення онлайн-платформи для комунікації органів виконавчої влади з громадянами та організаціями громадянського суспільства;
- розвиток державної платформи для моніторингу стану широкомовного доступу до Інтернету;
- адміністрування державного веб-порталу спеціального правового режиму для ІТ-сектора "Дія Сіті" і реєстру його резидентів.
- забезпечення функціонування веб-порталу "Дія. Цифрова громада";
- підтримка Єдиного державного веб-порталу зі збору благодійних внесків для України "United24";
- адміністрування Єдиної інформаційної системи обліку Національної програми інформатизації;
- створення електронної системи обігу для алкогольних та тютюнових виробів, а також рідин для електронних сигарет;
- розробка інформаційно-комунікаційної системи "Вулик" для автоматизації діяльності центрів надання адміністративних послуг;
- забезпечення функціонування системи для збору, обробки та аналізу в реальному часі даних про впровадження державної політики.

Головним розпорядником бюджетних коштів та відповідальним виконавцем бюджетної програми “Електронне урядування” є Міністерство цифрової трансформації України.

Таким чином, бюджетні кошти використовуються з метою розвитку цифрової інфраструктури, покращення надання державних послуг і впровадження новітніх технологій у процесі адміністративного управління. Концепція електронного урядування закладає основу для створення сучасного інформаційного середовища, що підтримує сталий розвиток країни через інноваційні підходи до управління і взаємодії між державою та суспільством.

#### **Список використаної літератури**

1. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 р. № 649-р. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 11.12.2025).

2. Про підписання Додаткової угоди № 2 (у формі обміну листами) між Урядом України та Європейською Комісією, що діє від імені Європейського Союзу, до Угоди про фінансування заходу “Підтримка ЄС для електронного урядування та цифрової економіки в Україні” (ENI/2019/042-007): Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.09.2023 р. № 877-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-2023-%D1%80#Text> (дата звернення: 11.12.2025).

3. Угода про фінансування заходу “Підтримка ЄС для електронного урядування та цифрової економіки в Україні”: Мінцифри, Єврокомісія; Угода, Міжнародний документ від 11.02.2020 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_001-20#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_001-20#Text) (дата звернення: 11.12.2025).

4. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті за програмою “Електронне урядування”: Постанова Кабінету Міністрів України від 14.03.2012 р. № 236. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236-2012-%D0%BF#n9> (дата звернення: 11.12.2025).

**Шепелева Л. А.**

студент магістратури

Класичний приватний університет

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

У сучасних умовах розвитку світової економіки людський капітал стає визначальним чинником конкурентоспроможності підприємства. Посилення інтеграційних процесів, швидкий розвиток інформаційних технологій, демографічні виклики та трансформація ринку праці зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління персоналом.

Більшість підприємств досі використовують адміністративну модель кадрової роботи, яка орієнтована переважно на ведення документації та контроль трудової дисципліни. Проте сучасні умови господарювання вимагають переходу до стратегічного управління людськими ресурсами, що передбачає формування довгострокової політики розвитку персоналу, підвищення його залученості та продуктивності праці.

Теоретичні та прикладні аспекти управління людськими ресурсами досліджували такі науковці, як Майкл Армстронг, Пітер Друкер, Дейв Ульріх, Анатолій Колот, Олена Грішнова та інші.

У працях зазначених авторів розкрито сутність людського капіталу, роль HR-менеджменту у формуванні конкурентних переваг, механізми мотивації персоналу та стратегічні напрями розвитку кадрового потенціалу. Водночас потребують подальшого дослідження питання адаптації міжнародного досвіду до сучасних умов функціонування українських підприємств.

Управління людськими ресурсами — це цілісна система принципів, методів і інструментів впливу на персонал з метою забезпечення ефективного використання його потенціалу для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Процес управління людськими ресурсами охоплює такі взаємопов'язані елементи:

- кадрове планування;
- підбір і адаптація персоналу;
- оцінювання результативності праці;
- розвиток і навчання;
- мотивація та стимулювання;
- управління кар'єрою;
- формування корпоративної культури.

Аналіз практики діяльності підприємств дозволяє виокремити такі основні проблеми:

Відсутність стратегічного підходу. HR-служба не інтегрована у систему стратегічного управління.

Недостатня ефективність мотиваційної політики. Переважання матеріальних стимулів при ігноруванні нематеріальних факторів.

Низький рівень цифровізації. Відсутність автоматизованих систем управління персоналом.

Недосконала система оцінювання праці. Нечіткі критерії визначення результативності.

Висока плинність кадрів. Недостатня увага до адаптації та розвитку персоналу.

Необхідно забезпечити узгодження HR-стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства. Це передбачає:

- аналіз кадрового потенціалу;
- прогнозування потреб у персоналі;
- формування кадрового резерву;
- управління талантами.

Удосконалення системи оцінювання результативності

Ефективним є впровадження:

- системи КРІ;
- методу 360°;
- управління за цілями (МВО);
- регулярної атестації персоналу.

Це дозволяє підвищити прозорість управління та обґрунтованість управлінських рішень.

Сучасна система мотивації повинна включати:

- конкурентоспроможну заробітну плату;
- бонусні програми;
- соціальні гарантії;
- кар'єрне зростання;
- визнання досягнень;
- розвиток корпоративної культури.

Важливою складовою є забезпечення балансу між професійною діяльністю та особистим життям працівників.

Впровадження HRM-систем дозволяє автоматизувати процеси підбору персоналу, ведення кадрової документації, оцінювання результатів праці та формування аналітичної звітності.

Цифровізація сприяє зменшенню адміністративних витрат та підвищенню оперативності управління.

Удосконалення процесу управління людськими ресурсами є необхідною умовою сталого розвитку підприємства в умовах глобальної конкуренції. Перехід від традиційного кадрового адміністрування до стратегічного HR-менеджменту дозволяє максимально реалізувати потенціал людського капіталу та забезпечити довгострокову ефективність діяльності підприємства.

Комплексний підхід до управління персоналом, що поєднує стратегічне планування, ефективну мотивацію, цифровізацію процесів та розвиток корпоративної культури, створює основу для формування інноваційної та конкурентоспроможної організації.

#### **Список використаної літератури**

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. Київ : КНЕУ, 2018.
2. Друкер П. Практика менеджменту. Київ : Основи, 2015.
3. Колот А. М. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2017.
4. Грішнова О. А. Людський капітал: формування та використання. Київ : КНЕУ, 2016.

# СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ТА ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ

## **Александрова Н. Б.**

кандидат технічних наук, доцент  
кафедри публічного управління та землеустрою  
Класичний приватний університет

## **Аксьонов О. В.**

викладач кафедри публічного управління та землеустрою  
Класичний приватний університет

## **ПОТЕНЦІАЛ ІНТЕГРАЦІЇ GIS Й BIM ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПРОСТОРОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БУДІВНИЦТВА**

Сучасний рівень розвитку інформаційних технологій дозволяє впроваджувати ефективні цифрові інструменти здатні забезпечити управління територіями й об'єктами будівництва на всіх рівнях.

Планування використання й управління об'єктами (наприклад земельною ділянкою, інженерною спорудою), облік, охорону й контроль за використанням земель, процеси проєктування та зведення, безпечну експлуатацію будівель і споруд можливо забезпечити поєднанням потенціалів двох систем – Geographic Information System (GIS) та Building Information Modeling (BIM).

У розпалі четвертої промислової революції інтеграція цих систем, відома як GeoBIM, має значний потенціал для вирішення складних завдань – керування та візуалізація геопросторової інформації у зручному для користувача середовищі для підвищення ефективності функціонування складних систем. Інформація включає забудоване середовище (будівлі, транспортну мережу, комунальну інфраструктуру та громадські простори), природне середовище (зелені зони, якість повітря та води, біорізноманіття) та міські послуги (вода, енергетика, охорона здоров'я, освіта, транспорт, утилізація відходів, управління надзвичайними ситуаціями, управління тощо). Створення цифрового середовища – це не лише інвестування у збір даних, цифрову трансформацію традиційної інфраструктури чи оптимізацію міських послуг, а й робота над пошуком управлінських рішень повсякденних проблем [1].

Актуальність цієї теми для України особливо зростає у контексті цифрової трансформації й впровадження GIS та BIM-технологій на державному рівні [2; 3].

Географічні інформаційні системи і технології (ГІС) можна вважати невід'ємними інструментами які використовують у сучасному суспільстві – від надання інформації про який-небудь об'єкт і його місцезнаходження, прокладання оптимальних або найближчих маршрутів з використанням вебсервісів (Bing Maps, Google Maps), до професійного картографування та створення наборів геопросторових даних, здійснення просторового аналізу

об'єктів, моделювання виникнення та розвитку явищ природного і техногенного походження, тощо.

Сучасні тенденції розвитку картографії, фотограмметрії, топографо-геодезичної і картографічної діяльності, новітніх технологій лазерного сканування та безпілотного аерознімання, необхідність геодезичного і землепорядного забезпечення України в період військового часу та відновлення, призводять до активного застосування геоінформаційних систем і технологій на державному і місцевому рівнях при управлінні просторовими ресурсами [4].

ВІМ-технології передбачають створення, накопичення й оперування цифровою інформацією у галузі будівництва та інженерії (передпроектну, архітектурну, конструкторську, технологічно-організаційну, економічну). Моделі ВІМ можуть складатися з відомостей проектно-вишукувальних робіт, характеристик 3D геометрії будівельних конструкцій та окремих конструктивних елементів, фізичних параметрів матеріалів, інформації про розрахункові схеми й стадії створення об'єкта, кошториси, тощо. Подальший розвиток припускає багатовимірне інформаційне моделювання що стосується стадій експлуатації та управління будівельними об'єктами – часові параметри, планування реконструкції з техніко-економічним обґрунтуванням, енергоаудит, тощо [5].

Інтеграція ВІМ та GIS уможливить об'єднання детального інформаційного моделювання окремих будівель та споруд з комплексним управлінням просторовими даними від локального (наприклад територіальна громада) до державного рівнів:

– GIS дозволяє здійснювати збір, зберігання, маніпулювання, аналіз, моделювання і відображення просторово орієнтованої інформації, що має важливе значення при управлінні просторовими ресурсами;

– ВІМ забезпечує параметричне моделювання з високою точністю на рівні окремих будівельних конструкцій та їх елементів.

Інтеграція GIS й ВІМ з технологіями штучного інтелекту та хмарних обчислень, розвиток можливостей обчислювальної техніки сприятиме удосконаленню геоінформаційних систем й технологій інформаційного моделювання будівель, здатності аналізу великих обсягів даних, їх застосуванні при управлінні просторовими ресурсами й об'єктами будівництва на всіх рівнях.

#### **Список використаної літератури**

1. Geospatial World Forum Theme: Digital transformation of cities and the built environment. URL: <http://www.geo-bim.org/europe/2023/index.html> (date of request: 20.12.2025).

2. Про Національну інфраструктуру геопросторових даних: Закон України від 13 квітня 2020 р. № 554-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/554-20> (дата звернення: 20.12.2025).

3. Про схвалення Концепції впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (ВІМ-технологій) в Україні та затвердження плану заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.02.2021 р. № 152-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/152-2021-%D1%80#Text> (дата звернення 20.12.2025).

4. Аксьонов О. В., Александрова Н. Б. Використання пропріетарних географічних інформаційних систем в управлінні просторовими ресурсами. *Наука і вища освіта* : тези допов. XXXIII Міжнар. наук. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Запоріжжя, 13 листопада 2024 р. Ч. 1. Запоріжжя : КПУ, 2024. Т. 1. С. 358–359.

5. Aleksander K. Nicał, Wojciech Wodyński Enhancing Facility Management through BIM. *6D Procedia Engineering*. 2016. Vol. 164. P. 299–306. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705816339649?via%3Dihub> (date of request: 20.12.2025).

### **Бобровська О. Ю.**

доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри економіки та економічної безпеки  
Університет митної справи та фінансів

## **АКТИВІЗАЦІЯ ВЕКТОРУ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНО-КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ ЕКОНОМІКИ**

Одним із пріоритетних напрямів повоєнного відновлення України і створення умов для її розвитку є модернізація системи вищої освіти. Вона визначена ключовим економічним ресурсом виходу із критичного стану країни і розглядається як рівень професійних знань, впроваджуваних інновацій, нових організаційних форм діяльності з розвитком управління вищою освітою. Важливим завданням ефективної модернізації обрано підготовку фахівців, які мають сучасні знання, здатні запроваджувати інноваційні економічні функції і завдання, вирішувати проблеми відновлення економіки країни, активно опановувати і впроваджувати її знанняву ідеологію в розвиток діяльнісних систем, розвивати економіку знань і активно їх використовувати, як джерело інноваційного зростання країни. Це потребує підвищення в цих процесах ролі фахівців з вищою освітою, які володіють відповідними методами та інформаційно-комунікативними технологіями обґрунтування і управління соціально-економічними процесами.

Здійснювана сьогодні організаційна реформа і модернізація системи вищої освіти спрямовується на зниження кількості ЗВО шляхом їх об'єднання, поглиблення контролю за змістом методичних засад побудови навчальних процесів, обґрунтування і коригування їх видів, визначення кількості і видів спеціальностей і спеціалізацій, контроль якості розробки освітньо-професійних програм та інших організаційних заходів. Але шляхи зміцнення і розвитку продуктивних зв'язків із роботодавцями, об'єднання зусиль їх спільної діяльності в напрямі підготовки фахівців як окремого напрямку і творчого розвитку соціальних ресурсів, чітко не визначаються. Це спонукає до виокремлення проблеми і розробки шляхів її подолання, як соціально-економічного, науково-технічного прогресивного заходу, який потребує найскорішого впровадження.

Підготовка фахівців нової формації для створення нових економічних здобутків у країні, обґрунтування впроваджуваних модернізаційних науково-технологічних і соціальних процесів, будуємих на основі інтенси-

вного запровадження досліджень сукупності знань різних наук, потребує інноваційних підходів до побудови навчальних процесів, спільно з їх практичним компонентом. Необхідним стає більш чітка ідентифікація надаваних науково-методологічних знань та їх поглиблення зі складовими елементами організації і технологій практичної діяльності управління соціально-економічними процесами відновлення економіки.

Окреслення наявних умов з урахуванням обставин, не сприяють поглибленню професійної підготовки і спрямованості на практичну підготовку фахівців, залежить від прямої участі майбутніх роботодавців у цьому процесі. Сьогодні в Україні існує стійка відокремленість роботодавців від діяльності ЗВО. Від молодих фахівців роботодавці чекають не тільки інноваційних професійних знань, а й стратегічного сучасного мислення в пошуку резервів підвищення ефективності власної діяльності, володіння практичними навичками і вміннями налаштування активної участі в управлінні процесами власного розвитку. Водночас участь роботодавців у практичній підготовці фахівців практично відсутня. Саме ця причина стає головною проблемою. Участь роботодавців у процесі навчання студентів дасть змогу отримати високопрофесійних фахівців одразу після закінчення ЗВО.

Необхідність вирішення проблеми підготовки фахівців для своєчасного задоволення існуючих потреб суспільства за певними професіями декларується вже не один десяток років, але від працюючого бізнесу, крім необґрунтованої критики роботи ЗВО і повної відстороненості від вирішення цієї проблеми в державі, ніяких кроків у цьому напрямі не було здійснено. Сьогоднішні темпи розвитку інформаційно-комунікативних процесів і комп'ютеризації діяльності та розвитку штучного інтелекту в суспільному житті суттєво підвищують можливості вирішення цієї проблеми.

Сьогодні з'явилися нові реальні можливості щодо модернізації процесів організації професійної праці на підприємствах і в організаціях з їх технічним інструментальним оснащенням на базі нових і додаткових платформ, інтелектуальних тьюторів, віртуальних систем із застосуванням хмарних технологій. Віртуальна епоха створила великі можливості для оптимізації і процесів практичного навчання студентів одночасно з процесами опанування науково-теоретичних і методологічних професійних знань за обраною спеціальністю і спеціалізацією. Організаційною формою такого навчання майбутніх економістів у ЗВО пропонується створення нової інституційної структури – віртуального Департаменту практичного навчання майбутніх фахівців економічної спрямованості при випускаючих кафедрах закладів вищої освіти (далі – Департамент практичного навчання). Як нова організаційна форма співпраці ЗВО і суб'єктів господарювання її доцільно створити в межах творчих партнерських відносин і співпраці на основі наявної правової бази. Доцільно започаткувати нові партнерські відносини і взаємні обов'язки стосовно здійснення професійних консультацій і розробки освітньо-професійних програм, спільного вирішення фахових практи-

чних завдань, їх реалізації, творчих обговорень методичних, інформаційно-аналітичних, організаційних та інших питань і заходів, які становлять взаємний професійний інтерес. Поради професіоналів практиків можуть стосуватися не тільки методів вирішення практичних економічних завдань відповідно до проблем часу, а й вибору тематики актуальних студентських досліджень проблем економічного розвитку підприємств галузі, необхідного інноваційного удосконалення процесів діяльності з економічного обслуговування виробничих операційних управлінських та інших процесів сучасного етапу і найближчого майбутнього.

У віртуальному просторі Департаменту практичного навчання викладачі і науковці ЗВО можуть брати активну участь у процесах організації дуальної освіти й підвищенні кваліфікації і ознайомлюватись з новим практичним досвідом суб'єктів господарювання. Тим самим формується і новий імпульс до вибору тематики науково-дослідних робіт ЗВО спільних із підприємствами.

У складі наголошених завдань організованої віртуальної структури практичного навчання повинні бути вирішеними: питання створення концепції спільної діяльності, функції і процеси її побудови, взаємні обов'язки, права і відповідальність учасників щодо отримання спільного результату забезпечення високого рівня опанування випускниками ЗВО конкретними практичними компетенціями.

Віртуальні робочі місця Департаменту для виконання практичних завдань у період підготовки майбутніх фахівців повинні передбачати виконання якомога ширшого переліку практичних занять за низкою економічних спеціалізацій. Допомогати в набутті інтегрованих практичних компетенцій мають професіонали практики, викладачі і науковці ЗВО. При цьому формується спільна відповідальність за результати практичного навчання й опанування сукупності операцій у структурі управлінських економічних процесів. Практичний зміст, масштаби й архітектуру процесів навчання, а також діапазон діяльності віртуального Департаменту доцільно спрямувати на набуття сучасних практичних умінь і навичок професійної діяльності за низкою спеціалізацій підготовки фахівців. Ці умови повинні створюватися випусковими кафедрами спільно із соціальними партнерами – суб'єктами господарювання з використанням трансдисциплінарного підходу, спрямованого на опанування сукупності економічних знань по значній кількості фахових навчальних дисциплін з економіки, зміст яких використовується для реалізації результатів економічних процесів на практиці.

Для організації практичного навчання студентів одночасно із набуттям наукових знань і реалізації результатів системи економічних наук можна слід застосовувати метод моделювання процесів співпраці ЗВО із суб'єктами господарювання з урахуванням низки економічних спеціалізацій і практичних навичок для одночасного опанування студентами специфіки їх практичного застосування [1]. Це сприятиме формуванню у партнерів нових способів економічного мислення, появи нових поглядів стосовно комбінування і послідовності здійснення технологічних та організа-

ційних операцій економічної діяльності, їх реалізації в інформаційному полі господарських комунікацій.

При побудові і застосуванні процесів співпраці ЗВО і структур бізнесу зміст професійно орієнтованих дисциплін стане максимально наближеним до практичної технології їх використання і глибше відобразатиме їх зв'язки з іншими дисциплінами в напрямі міждисциплінарного узагальнення.

Практичне навчання студентів у віртуальному підрозділі територіального простору дозволить ЗВО активніше застосовувати сучасні інноваційні знання, новітні технології та інфраструктури, швидше визначати критично значущі складники економічних процесів, протистояти їх небажаним змінам, одночасно й узгоджено використовувати сукупність наукових знань, поглиблювати досвід їх застосування під час вирішення економічних завдань.

Запровадження активних методів практичного навчання одночасно із набуттям студентами теоретичних знань і навичок поглибить партнерство і творчу співпрацю ЗВО і підприємств. Дослідження такого консенсусу сприятиме активізації створення знаннево-інноваційного професійно-кваліфікаційного потенціалу суспільства і створить умови для формування економіки знань.

#### **Список використаної літератури**

1. Бобровська О. Ю., Бобровський О. І. Удосконалення практичної підготовки фахівців з вищою економічною освітою як вектор формування професійно-кваліфікаційного потенціалу відновлення економіки. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.22>

#### **Бречко Н. А.**

старший викладач кафедри інформаційних технологій та дизайну  
Класичний приватний університет

### **ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ БЕЗПЕКИ БАЗ ДАНИХ**

У процесі цифрової трансформації державного управління інформаційні ресурси дедалі чіткіше набувають статусу стратегічно важливого активу. Бази даних, що функціонують у складі державних інформаційних систем, акумулюють відомості про громадян, фінансові операції, адміністративні процедури, результати управлінських рішень, а також дані, пов'язані з міжвідомчою взаємодією.

За таких умов забезпечення безпеки баз даних перестає розглядатися виключно як технічна задача і набуває виразного управлінського змісту, безпосередньо впливаючи на ефективність, стабільність та прозорість діяльності органів державної влади. Саме тому використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні для автоматизації процесів безпеки баз даних слід розглядати не лише як актуальний, але й як об'єктивно необхідний напрям розвитку державних інформаційних систем.

Сучасні державні системи управління, як свідчить практика їх функціонування, характеризуються складною організаційною структурою, багаторівневим розподілом повноважень та високим ступенем інтеграції між різними інформаційними ресурсами. Вони працюють в умовах постійних змін нормативно-правової бази, стрімкого зростання обсягів даних та підвищених вимог до інформаційної безпеки. У такому середовищі традиційні підходи до захисту баз даних, що ґрунтуються на статичних правилах доступу, періодичних аудитах і значній частці ручного адміністрування, дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними та не повною мірою відповідають реальним управлінським потребам.

Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні створює передумови для автоматизації процесів безпеки баз даних, що дозволяє перейти від окремих, часто несистемних захисних заходів до цілісного управління інформаційними ризиками. Автоматизовані механізми контролю доступу, моніторингу дій користувачів та аналізу подій забезпечують безперервний нагляд за станом баз даних і дають можливість своєчасно виявляти відхилення від нормативної поведінки. Для державних органів це має принципове значення, оскільки значна частина загроз зумовлена не лише зовнішніми атаками, але й внутрішніми ризиками, пов'язаними з особливостями організації управлінських процесів.

Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні дозволяють поступово перейти від реактивної моделі захисту баз даних до проактивної та адаптивної. Зокрема, застосування інтелектуальних систем моніторингу дає змогу в режимі реального часу аналізувати поведінку користувачів і прикладних компонентів, виявляти аномалії доступу, нетипові запити до баз даних та потенційно небезпечні операції. Такий підхід суттєво скорочує час реагування на інциденти безпеки та зменшує ризик несанкціонованого доступу або витоку інформації, що має безпосереднє значення для якості управлінських рішень.

Особливу роль в автоматизації безпеки баз даних відіграють сучасні моделі управління доступом, реалізовані на основі інформаційно-комунікаційних технологій. На відміну від класичних рольових моделей, такі підходи дозволяють враховувати контекст виконання управлінських функцій, характер оброблюваних даних і рівень відповідальності конкретного користувача. У державних системах управління це дає змогу більш точно узгоджувати повноваження з реальними управлінськими завданнями, зменшуючи ризик надмірного або невиправдано широкого доступу до критичної інформації.

Автоматизація процесів безпеки баз даних тісно пов'язана з розвитком електронного урядування та міжвідомчої взаємодії. Інтеграція інформаційних систем різних органів державної влади істотно підвищує оперативність управлінських рішень, проте водночас ускладнює завдання забезпечення безпеки даних. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології дозволяють автоматично контролювати обмін даними між системами, застосовувати захищені механізми автентифікації та фіксувати всі операції

доступу, що є необхідною умовою стабільного функціонування міжвідомчих управлінських механізмів.

Важливим елементом автоматизації є використання технологій журналювання та аналізу подій у базах даних. У державних інформаційних системах накопичуються значні обсяги даних про дії користувачів і стан інформаційних ресурсів, аналіз яких у ручному режимі практично неможливий. Автоматизовані засоби аналізу дозволяють не лише підвищити рівень безпеки, але й сформувавши аналітичну основу для управлінських рішень, пов'язаних з оптимізацією процесів, перерозподілом повноважень і вдосконаленням регламентів роботи з інформацією.

Окремої уваги заслуговує питання взаємодії технічних та організаційних заходів безпеки. Практика функціонування державних інформаційних систем свідчить, що навіть найсучасніші технічні рішення не забезпечують належного рівня захисту без чітко визначених управлінських процедур. Автоматизація процесів безпеки баз даних на основі інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє формалізувати ці процедури, закріпити їх у вигляді регламентів та інтегрувати безпосередньо в робочі процеси, що знижує ймовірність їх формального або вибіркового виконання.

У контексті міжвідомчої взаємодії автоматизовані механізми безпеки баз даних відіграють роль інструмента узгодження управлінських рішень між різними органами державної влади. Централізовані підходи до контролю доступу та моніторингу дозволяють забезпечити єдині вимоги до захисту інформації незалежно від відомчої належності системи. Це особливо важливо в умовах функціонування загальнодержавних реєстрів та інформаційних платформ, де порушення безпеки в одному сегменті може мати системні наслідки.

Окремої уваги потребує використання хмарних і гібридних інформаційно-комунікаційних технологій у державному управлінні. Такі рішення відкривають додаткові можливості для масштабування та оптимізації ресурсів, однак одночасно підвищують вимоги до автоматизації процесів безпеки баз даних. Сучасні платформи забезпечують вбудовані механізми шифрування, управління ключами доступу та резервного копіювання, що у поєднанні з централізованим управлінням дозволяє підтримувати необхідний рівень безпеки без ускладнення управлінських процедур.

У процесі подальшого розвитку державних інформаційних систем особливого значення набуває питання масштабованості рішень з автоматизації безпеки баз даних. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології дозволяють поступово нарощувати функціональні можливості систем захисту відповідно до зростання обсягів даних та ускладнення управлінських процесів. Такий підхід є більш виправданим з управлінської та економічної точок зору, ніж впровадження надмірно складних рішень на початкових етапах цифровізації.

З управлінської точки зору важливим є й аспект відповідності нормативно-правовим вимогам. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології дають змогу автоматизувати процеси контролю відповідності дер-

жавних баз даних чинному законодавству та міжнародним стандартам у сфері інформаційної безпеки. Автоматичні перевірки конфігурацій, аудит доступів і формування звітності зменшують навантаження на персонал та знижують ризик порушень, що безпосередньо впливає на якість управлінських рішень.

Автоматизація дозволяє перейти від епізодичного реагування на інциденти безпеки до системного управління ризиками, зменшуючи залежність від людського фактора та забезпечуючи стабільність функціонування інформаційних ресурсів.

Практичне значення автоматизованих механізмів безпеки полягає у підвищенні контрольованості дій користувачів, зниженні кількості помилок, пов'язаних із ручним адмініструванням, та створенні умов для оперативного внутрішнього контролю. Дані, отримані в процесі автоматизованого моніторингу та аналізу, можуть бути безпосередньо використані керівництвом для оцінки ефективності управлінських процесів, коригування політик доступу та оптимізації організаційної структури.

Автоматизація безпеки баз даних сприяє підвищенню стійкості державних інформаційних систем без істотного зростання витрат. Централізовані платформи управління безпекою дозволяють об'єднати контроль доступу, моніторинг, аудит і реагування на інциденти в єдиному управлінському контурі, що спрощує координацію між структурними підрозділами та підвищує ефективність управлінських рішень.

Таким чином, використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для автоматизації процесів безпеки баз даних у державному управлінні доцільно розглядати не як допоміжний технічний інструмент, а як практичний механізм підвищення якості управління. Реальні результати впровадження таких технологій проявляються у зниженні операційних ризиків, підвищенні прозорості управлінських процесів та формуванні передумов для сталого розвитку державних інформаційних систем у довгостроковій перспективі

#### **Список використаної літератури**

1. Бурячок В. Л., Толубко В. Б., Хорошко В. О. Інформаційна та кібербезпека: соціотехнічний аспект. Київ : ДУТ, 2020.
2. Гнатюк С. О. Кібербезпека в умовах цифрової трансформації державного управління. *Інформаційні технології та безпека*. 2022. № 2. С. 15–23.
3. Конахович Г. Ф., Коваленко І. М. Захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах. Київ : КНТ, 2019.

#### **Давидова В. В.**

викладач кафедри інформаційних технологій та дизайну  
Класичний приватний університет

## **ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОЛЬОРОЗНАВСТВА ЯК МАРКЕТИНГОВОГО ІНСТРУМЕНТА НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ КОМПАНІЇ**

Кольорознавство в сучасному маркетингу перестало бути виключно художнім інструментом: воно перетворилося на один із найпотужніших каналів впливу на поведінку споживачів. У перші секунди взаємодії до

90% первинної оцінки бренду формується за рахунок кольору, що визначає його роль у формуванні емоційних реакцій, довіри та рішень про купівлю. [2] З огляду на зростання конкуренції та інформаційного перенасичення ринку, ефективні кольорові стратегії стають ключовим елементом формування брендової ідентичності та результативності бізнесу.

Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі візуальних комунікацій у сучасному маркетингу та посиленням конкуренції між брендами в умовах перенасиченого інформаційного простору. Колір як один із найшвидших і найефективніших каналів впливу на емоційний стан і поведінку споживача стає ключовим інструментом формування брендової ідентичності та довіри до компанії. [4] Вивчення психологічного та культурного значення кольору, а також його впливу на результативність бізнесу, дозволяє підвищити ефективність маркетингових стратегій і забезпечити конкурентні переваги на ринку.

Об'єктом дослідження є процес формування споживацької поведінки під впливом візуальних комунікацій бренду.

Предметом дослідження — кольорові стратегії маркетингової айдентики та їхній вплив на емоційне сприйняття, довіру, лояльність і поведінкові реакції аудиторії.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному аналізі психологічних, культурних та маркетингових аспектів сприйняття кольору, а також у застосуванні контент-аналізу айдентики з автоматизованою колориметрією для виявлення кореляцій між кольоровими рішеннями та маркетинговими показниками брендів.

У роботі уточнено роль зеленого кольору як маркера екологічності й довіри у сталому маркетингу, а також систематизовано кроскультурні відмінності у сприйнятті кольорових кодів у контексті брендингу.

Метою дослідження є виявлення закономірностей впливу кольорових рішень у маркетинговій айдентичі на емоційне сприйняття, поведінкові реакції та показники результативності бренду, а також визначення ролі кольору як стратегічного інструмента формування довіри, впізнаваності та конкурентоспроможності компаній.

У дослідженні використано аналіз наукових джерел, порівняльний аналіз кольорових стратегій брендів та контент аналіз.

Методологічною основою є контент-аналіз кольорової айдентики із застосуванням автоматизованої класифікації кольорів, аналізу RGB/HEX-кодів та психологічної палітризації (теплі, холодні, нейтральні тони).

Психологічний вплив кольору пояснюється роботою сенсорної та емоційної пам'яті. Дослідження Л. Лабрек і Г. Мілна доводять, що колір активує підсвідомі механізми оцінювання й «здатний формувати очікування щодо характеру та властивостей бренду ще до будь-якої вербальної взаємодії» [1]. Теплі кольори стимулюють активність і привертають увагу, холодні створюють відчуття стабільності та довіри, натуральні палітри асоціюються з екологічністю й безпекою. Це дозволяє компаніям цілеспрямовано формувати емоційний ефект від комунікацій.

Колір також виконує ключову роль у позиціонуванні бренду. Він здатен чітко окреслювати характер компанії, підсилювати її ідею та створювати унікальний образ. Аналіз відомих кейсів ребрендингу демонструє, що зміна кольорової палітри нерідко стає переломним моментом у розвитку бренду, збільшуючи рівень впізнаваності та ринкової привабливості. Вдалий колір може стати не менш важливим, ніж логотип, шрифт чи слоган, оскільки він діє на підсвідомому рівні й формує сталі асоціації.

Важливим аспектом є культурна семантика кольорів, оскільки жоден відтінок не має універсального значення. Тому міжнародні бренди адаптують кольорові стратегії відповідно до локальних семантичних кодів, щоб уникнути хибної інтерпретації бренду цільовою аудиторією.

Значну увагу у дослідженні приділено зеленому кольору як маркеру екологічності та сталого розвитку. Компанії, які інтегрували зелений у логотип чи комунікації, демонструють зростання довіри та підвищену лояльність споживачів. Цей ефект підтверджено візуально-графічним аналізом, що показав кореляцію між зеленою айдендиком та позитивною динамікою маркетингових показників.

У цифрових продуктах колір впливає не лише на естетичне сприйняття, а й на функціональність інтерфейсу. Кольорова контрастність, помітність ключових елементів та інтуїтивність навігації значною мірою визначають успіх користувацької взаємодії, а відтак — й загальну ефективність бренду.

Сукупність цих чинників підтверджує, що колір є вагомим фактором результативності бренду. Компанії, що інтегрують кольорознавство у свої маркетингові та дизайн-стратегії, отримують переваги у вигляді більш сильного емоційного впливу, передбачуваних поведінкових реакцій споживачів, зростання конкурентоспроможності та створення сталих комунікацій. У сучасних умовах інформаційного перенасичення колір стає одним із небагатьох інструментів, що здатен швидко передати ідею бренду, привернути увагу та сформувати довіру.

Для підтвердження ефекту кольорових рішень було проведено порівняльний аналіз відкритих аналітичних даних щодо рівня впізнаваності брендів, зростання лояльності, динаміки продажів та залученості аудиторії. Дослідження містило графічне відображення змін, що дозволило візуально зафіксувати кореляцію між використанням певних колірних стратегій та маркетинговими результатами.

Окремим блоком досліджено вплив зеленого кольору як маркера екологічності на сприйняття бренду. Графічні дані показали, що компанії, які інтегрували зелений у логотип або ключові комунікації, отримали зростання довіри споживачів і формування більш позитивного образу бренду. Це свідчить про значущий вплив кольорознавства на вибір споживача та результативність компанії.

Дослідження засвідчує, що семантика кольору є культурно зумовленою та варіативною, а отже — не має універсального значення. Окремі відтінки можуть викликати різні асоціації в різних культурних контекстах, що потребує адаптації палітри відповідно до локальних соціокультурних

норм, символів і традицій. Кроскультурний аспект є критичним для міжнародних брендів, оскільки адекватний вибір кольорової стратегії визначає коректність комунікації та знижує ризики неправильної інтерпретації бренду різними аудиторіями.

Отже, кольорознавство — це не допоміжний елемент дизайну, а стратегічний інструмент, який формує успіх компанії через психологічні, культурні та емоційні механізми впливу на аудиторію. Розуміння закономірностей роботи кольору дає можливість маркетологам і дизайнерам створювати ефективні візуальні рішення, що підсилюють цінність бренду, гармонізують комунікації та забезпечують стабільне зростання результативності бізнесу.

Практичне значення дослідження полягає в можливості застосування його результатів у розробленні ефективних маркетингових комунікацій, бренд-айдентики та UI/UX рішень. Отримані висновки можуть бути використані компаніями для оптимізації кольорових стратегій, що сприятиме підвищенню їхньої конкурентоспроможності, формуванню позитивного іміджу, підсиленню споживацької довіри та покращенню загальної результативності бренду. Рекомендації також можуть бути корисними для дизайнерів, маркетологів та фахівців із сталого брендингу.

#### **Список використаної літератури**

1. Labrecque L. I., Milne G. R. Exciting red and competent blue: the importance of color in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2012. Vol. 40 (5). P. 711–727.
2. Singh S. Impact of color on marketing. *Management Decision*. 2006. Vol. 44 (6). P. 783–789.
3. Interbrand. Best Global Brands Report 2020. URL: <https://interbrand.com/best-global-brands/> (date of request: 23.11.2025).
4. Aslam M. M. Are you selling the right colour? A cross-cultural review of colour as a marketing cue. *Journal of Marketing Communications*. 2006. Vol. 12 (1). P. 15–30.
5. Madden T. J., Hewett K., Roth M. S. Managing images in different cultures: a cross-national study of color meanings and preferences. *Journal of International Marketing*. 2000. Vol. 8 (4). P. 90–107.
6. Бойченко О. Ю. Еко-брендинг у контексті формування конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1(41). С. 56–60. URL: [https://economics.donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/03/8-Statia\\_Boienko-O.Iu.pdf](https://economics.donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/03/8-Statia_Boienko-O.Iu.pdf) (дата звернення: 11.12.2025).

#### **Казакова Н. В.**

викладач кафедри інформаційних технологій та дизайну  
Класичний приватний університет

## **АРХІТЕКТУРНО-ДИЗАЙНЕРСЬКЕ ПРОЕКТУВАННЯ В AUTOCAD: ПРОБЛЕМИ, СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ**

Сучасний розвиток архітектури та дизайну нерозривно пов'язаний із цифровими технологіями. Комп'ютерне проектування стало основним інструментом формування просторових рішень, підготовки технічної документації та візуалізації об'єктів. Однією з найбільш поширених програм у

сфері архітектурно-дизайнерського проектування є AutoCAD, який забезпечує точність креслень, стандартизацію графічної документації та гнучкість у роботі з проектами різної складності. Разом із перевагами активне використання AutoCAD супроводжується низкою проблем, пов'язаних з адаптацією програмного середовища до творчих завдань, інтеграцією нових цифрових технологій та рівнем підготовки користувачів [1].

Головні проблеми застосування AutoCAD у архітектурно-дизайнерському проектуванні, полягає у визначенні сучасних тенденцій розвитку цифрових інструментів та виявити перспективні шляхи удосконалення проєктної діяльності. Проблематика використання AutoCAD у проектуванні, які потрібно вичасти та налізувати для покращення системи використання AutoCAD полягає у обмежені можливості візуалізації. AutoCAD орієнтований переважно на точне креслення, а не на фотореалістичну візуалізацію, що ускладнює презентацію дизайнерських ідей. Також недостатня інтеграція з BIM-технологіями. У порівнянні зі спеціалізованими BIM-платформами, AutoCAD має обмежені можливості інформаційного моделювання.

Вивчаючи сучасні тенденції архітектурно-дизайнерського проектування, необхідно концентрувати увагу на переході від 2D-креслень до 3D-моделювання та параметричних об'єктів; інтеграції AutoCAD з іншими програмами (Revit, 3ds Max, SketchUp); використанні хмарних сервісів для зберігання та спільної роботи. Автоматизації рутинних процесів; застосуванні цифрових бібліотек блоків і шаблонів; орієнтації на екологічне та енергоефективне проектування [2].

Удосконалення проєктної діяльності в середовищі AutoCAD потребує комплексного підходу, що охоплює підвищення рівня цифрової грамотності студентів і фахівців, а також упровадження практикоорієнтованого навчання та міждисциплінарних проєктів. Важливим напрямом є інтеграція AutoCAD з іншими програмними засобами, зокрема BIM- та 3D-програмами, що дає змогу поєднувати точність креслень із наочною візуалізацією проєктних рішень [3]. Не менш актуальною є стандартизація проєктної документації шляхом створення єдиних шаблонів, бібліотек блоків і стилів оформлення, що сприяє підвищенню якості та уніфікації проєктних матеріалів. Перспективним напрямом розвитку є впровадження параметричного проектування із використанням динамічних блоків, які забезпечують гнучкість і оперативне коригування проєктних рішень. Водночас автоматизація проєктних процесів за допомогою скриптів і макросів дозволяє оптимізувати робочий час, зменшити кількість рутинних операцій і підвищити загальну ефективність проєктної діяльності [4]. Особливої актуальності набуває впровадження інструментів штучного інтелекту, які вже інтегруються в сучасні версії AutoCAD і пов'язані з автоматичним аналізом креслень, інтелектуальними підказками, розпізнаванням об'єктів та оптимізацією проєктних рішень. Використання AI-технологій дозволяє мінімізувати помилки, підвищити точність проектування та суттєво прискорити процес підготовки документації, що робить їх важливим чинником підвищення конкурентоспроможності майбутніх фахівців у сфері проектування [5].

Архітектурно-дизайнерське проектування в AutoCAD на сучасному етапі перестає бути виключно технічним процесом креслення і трансформується у середовище прийняття проектних рішень. Головним завданням стає не лише точність виконання креслень, а здатність проектувальника структурувати простір, логіку об'єкта та взаємозв'язки його елементів у цифровому форматі.

Визначальним чинником ефективності є попередня організація проекту: чітка ієрархія шарів, продумана система умовних позначень, модульність і повторюваність елементів. Саме це дозволяє архітектору або дизайнеру працювати з великими обсягами інформації без втрати цілісності задуму та контролю над проектом. AutoCAD у цьому контексті виступає інструментом дисципліни проектного мислення, а не лише засобом графічної фіксації ідей.

Особливого значення набуває здатність адаптувати проект до змін, що є характерною рисою архітектурно-дизайнерської практики. Використання параметричних елементів, гнучких планувальних рішень та автоматизованих перевірок дозволяє швидко реагувати на нові функціональні, естетичні або нормативні вимоги без втрати якості проекту.

Сучасні інструменти штучного інтелекту, інтегровані в AutoCAD та суміжні платформи, відкривають новий рівень взаємодії між проектувальником і цифровим середовищем. Вони змінюють роль фахівця з виконавця на аналітика й куратора проектних рішень, підсилюючи творчий компонент архітектурно-дизайнерської діяльності. Таким чином, ключовим стає не опанування окремих команд, а формування цілісного цифрового мислення, здатного поєднувати функціональність, естетику та технологічну доцільність у межах єдиного проекту.

#### **Список використаної літератури**

1. Бондар В. І. Інтеграція CAD-систем у процесі сучасного проектного моделювання. *Український журнал будівництва та архітектури*. 2024. № 6. С. 38–46.
2. Іваненко І. П. Сучасні інформаційні технології у будівельному проектуванні. *Науковий вісник будівництва*. 2021. Т. 89. № 4. С. 112–118.
3. Ковальчук Н. М. Використання систем автоматизованого проектування у підготовці дизайнерів. *Серія: Архітектура*. 2022. № 12. С. 45–56.
4. Петренко Ю. О., Сидоренко М. І. ІТ-технології у навчальному процесі архітектурної освіти: проблеми та перспективи. *Науковий вісник архітектури та будівництва*. 2023. № 34. С. 15–23.
5. Петровська Ю. В. Інформаційні технології у підготовці фахівців з архітектурно-дизайнерського проектування. *Scientific Bulletin of Construction*. 2025. № 112. С. 7–12.

#### **Кіктенко О. В.**

професор кафедри інформаційних технологій та дизайну  
Класичний приватний університет

## **ІСТОРІЯ МИСТЕЦТВА ЯК ЧИННИК ЯКОСТІ СУЧАСНОГО ДИЗАЙН-ПРОДУКТУ**

У сучасних умовах розвитку дизайн-індустрії якість дизайн-продукту визначається не лише його функціональністю та відповідністю технічним

вимогам, а й рівнем естетичної виразності, культурної змістовності та здатністю комунікувати з користувачем. У цьому контексті історія мистецтва виступає важливим чинником формування професійного мислення дизайнера та джерелом художніх принципів, що впливають на створення конкурентоспроможних і концептуально обґрунтованих дизайн-рішень.

Звернення до мистецької спадщини різних епох дозволяє глибше осмислити закономірності розвитку форми, кольору, композиції та стилю, які залишаються актуальними й у сучасному дизайнерському процесі. Знання історії мистецтва сприяє розвитку візуальної культури, критичного мислення та здатності до свідомого вибору художніх засобів, що безпосередньо відображається на якості дизайн-продукту.

Таким чином, дослідження ролі історії мистецтва як чинника якості сучасного дизайн-продукту є актуальним і необхідним для розуміння взаємозв'язку між культурною традицією та інноваційними підходами в дизайні, а також для формування професійних компетентностей майбутніх дизайнерів.

Мистецтво формує дизайнерів насамперед через розвиток візуальної культури та художнього смаку. Воно навчає відчувати пропорції, композицію, ритм і колірну гармонію, що є базою будь-якого якісного дизайн-продукту. Через аналіз творів різних епох дизайнер опановує композиційне та стилістичне мислення, вчиться логічно організовувати простір, виділяти акценти та створювати візуальну ієрархію. Мистецтво також розвиває креативність і критичне мислення, допомагаючи трансформувати історичні й культурні образи у нові дизайн-рішення, а не просто копіювати їх. Крім того, воно формує чутливість до культурного та естетичного контексту, що дозволяє створювати продукти, які гармонійно взаємодіють із середовищем і користувачем. Воно сприяє формуванню креативності, критичного мислення та здатності створювати дизайн-продукти з естетичною цілісністю, культурним змістом і довготривалою актуальністю. Усвідомлене використання мистецьких принципів дозволяє дизайнерам трансформувати історичні та культурні образи в сучасні, функціональні та концептуально обґрунтовані рішення, підвищуючи якість та цінність створюваних продуктів.

Історія мистецтва впливає на якість сучасного дизайн-продукту через низку ключових чинників. Вона формує візуальну культуру дизайнера, розвиває відчуття пропорцій, ритму, балансу та гармонії, а також сприяє розумінню стилів і художніх мов, що дозволяє створювати цілісні й стилістично узгоджені продукти. Осмислення мистецьких принципів сприяє розвитку композиційного мислення та візуальної ієрархії, наповненню дизайну смисловою та культурною глибиною, а також формує критичне мислення, яке дозволяє оцінювати якість продукту з художнього та концептуального поглядів. Знання мистецьких першоджерел допомагає уникати шаблонності та поверхневого копіювання, забезпечує контекстуальність і культурну відповідність проєктів, а також підвищує довготривалу

актуальність дизайну, роблячи його більш конкурентоспроможним і ціннісно значущим для користувачів.

Для підвищення якості сучасного дизайн-продукту дизайнерам рекомендується систематично вивчати історію мистецтва та художні стилі різних епох, аналізувати принципи композиції, кольору та пропорцій, а також інтегрувати ці знання у власний творчий процес. Корисним є створення власних візуальних бібліотек і збірок референсів із мистецьких творів, що дозволяє швидше генерувати концептуально обґрунтовані та естетично цілісні рішення. Крім того, рекомендується застосовувати методи критичного аналізу та саморефлексії, щоб оцінювати і покращувати якість продукту, поєднуючи художню цінність із функціональністю та актуальністю для сучасного ринку.

Історія мистецтва є важливим чинником формування мислення сучасного дизайнера, оскільки розвиває здатність до аналізу форми, композиції, кольору та стилю, що безпосередньо впливає на якість дизайн-продукту. Вона сприяє розвитку критичного та креативного мислення, дозволяє дизайнеру створювати концептуально обґрунтовані та естетично цілісні продукти, які поєднують функціональність і культурну цінність. Усвідомлене використання історико-мистецьких принципів допомагає дизайнерам трансформувати художні ідеї в сучасні рішення, підвищуючи унікальність, актуальність та професійну якість створюваного продукту.

#### **Список використаної літератури**

1. Гомбріх Е. Історія мистецтва : пер. з англ. Київ : Дух і Літера, 2004.
2. Арнхайм Р. Мистецтво і візуальне сприйняття: психологія творчого ока : пер. з англ. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2019.
3. Норман Д. Дизайн повсякденних речей : пер. з англ. Львів : Видавництво Старого Лева, 2015.
4. Луптон Е. Мислення через шрифт (Thinking with Type) : пер. з англ. Київ : Основи, 2018.
5. Хал Д. Візуальна культура: читання : пер. з англ. Київ : Люта Справа, 2008.
6. Norman D. The Design of Everyday Things. New York : Basic Books, 2013.
7. Lupton E. Thinking with Type: A Critical Guide for Designers, Writers, Editors, & Students. New York : Princeton Architectural Press, 2018.

#### **Ковтун В. А.**

викладач кафедри інформаційних технологій та дизайну  
Класичний приватний університет

## **ВИЯВЛЕННЯ ВИТОКІВ КОНФІДЕНЦІЙНОЇ ІНФОРМАЦІЇ В СИСТЕМАХ ЕЛЕКТРОННОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЧЕРЕЗ АНАЛІЗ ШЛЯХІВ ВИКОНАННЯ**

Сучасний етап розвитку державності характеризується переходом до цифрового уряду - моделі державного управління, де ключові сервіси, взаємодія між органами влади та надання послуг громадянам повністю інтегровані в цифрову екосистему. Це не просто оцифрування паперових процесів, а трансформація держави у сервісну платформу, де ефективність забезпечується автоматизацією, відкритими даними та онлайн-

транзакціями. Проте висока концентрація конфіденційної інформації в таких системах створює критичні ризики для безпеки. Впровадження таких масштабних платформ вимагає докорінної зміни підходів до забезпечення цілісності та конфіденційності даних з боку державних інституцій. Оскільки кількість цифрових взаємодій постійно зростає, поверхня атаки для потенційних кіберзагроз також суттєво розширюється. Існуючі інфраструктури часто не встигають за швидкою інтеграцією різноманітних сервісів у єдину цифрову систему. Будь-яка системна помилка у безпеці може призвести до масових витоків, що підірве довіру суспільства до державних цифрових послуг. Таким чином, виявлення та мінімізація вразливостей на ранніх етапах трансформації стає пріоритетним завданням для забезпечення національної стійкості [2].

Системи цифрового уряду обробляють масиви персональних даних: від податкової історії та медичних записів до майнових реєстрів. Традиційні методи тестування часто не здатні виявити складні логічні вразливості, через які приватна інформація може бути розкрита внаслідок специфічних умов виконання програмного коду, що не були передбачені розробниками. Реєстри персональних даних є надзвичайно привабливими цілями для зловмисників, які шукають непрямі шляхи доступу через логічні прорахунки в архітектурі. Стандартне тестування на проникнення зазвичай фокусується на відомих типах атак, пропускаючи глибоко приховані помилки, які активуються лише за рідкісних умов. Абстрагування вхідних даних у символічні змінні дозволяє аналізувати всі можливі гілки виконання алгоритму одночасно. Такий підхід забезпечує систематичне виявлення граничних випадків, які інакше залишилися б непоміченими під час рутинної перевірки коду. Зрештою, цей метод допомагає подолати розрив між теоретичними вимогами безпеки та їхньою практичною реалізацією в хмарних системах електронного урядування [3].

Для гарантування безпеки пропонується метод символічного аналізу шляхів виконання Symbolic Path Analysis. На відміну від звичайного тестування, він оперує символічними значеннями замість реальних даних [1].

Символьна інтерпретація дозволяє розглядати програму як набір математичних виразів, де кожен крок виконання - це зміна стану логічної формули. Маркування сенситивної інформації забезпечує класифікацію персональних даних як контрольованих об'єктів з обмеженим доступом, що дозволяє системі відстежувати розповсюдження цих значень по всіх каналах передачі даних усередині алгоритму. Аналіз досяжності за допомогою автоматизованих засобів логічного виведення дозволяє перевірити, чи існує хоча б один шлях, за якого маркована інформація може потрапити у публічні інтерфейси або незахищені канали виводу. Кожна точка прийняття рішення в програмному коді виступає як додаткове обмеження в загальній логічній формулі безпеки. Процес маркування гарантує, що навіть при складних перетвореннях даних система не втратить контроль над їхнім походженням. Автоматизовані солвери намагаються знайти хоча б один набір вхідних значень, який би призвів до порушення правил доступу.

Якщо такий шлях виявляється, система генерує детальний звіт про послідовність операцій, що призвели до витоку. Це дозволяє розробникам усувати архітектурні недоліки ще на етапі написання коду, уникаючи дорогих виправлень після релізу.

Глибина перевірки забезпечує виявлення вразливостей у логіці програми, які сховані за рідкісними комбінаціями умов, недоступними для звичайного випадкового тестування. Гарантія безпеки дозволяє отримати формальне підтвердження того, що персональні дані залишаються надійно ізольованими в межах довіреного середовища. Автоматизований комплаєнс суттєво спрощує аудит державних систем на відповідність міжнародним стандартам захисту даних та вимогам національного законодавства.

Впровадження символічного аналізу в процесі розробки цифрового уряду дозволяє трансформувати безпеку з реактивної у превентивну через математичне доведення захищеності. Це є фундаментом довіри між громадянином і цифровою державою, де недоторканність приватного життя гарантована на рівні програмного алгоритму. Використання математичних методів доведення робить процес аудиту прозорим та незалежним від людського фактора. Формальна верифікація забезпечує рівень впевненості, який неможливо досягти суто емпіричними методами перевірки. Така методологія повністю відповідає сучасним викликам цифровізації, що описані у звітах ООН щодо розвитку електронного уряду. Інтегруючи ці інструменти в життєвий цикл розробки, державні органи можуть значно знизити ризики репутаційних та фінансових втрат. Постійний автоматизований контроль за шляхами виконання програм стає запорукою сталого розвитку безпечного цифрового суспільства.

#### **Список використаної літератури**

1. Baldoni R., Coppa E., D'Elia D. C., Demetrescu C., Finocchi I. A Survey of Symbolic Execution Techniques. ACM Computing Surveys, 2021.
2. United Nations. E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2024.
3. Siddiqui A., Al-Zahrani A. Symbolic Execution in Cloud-Based E-Governance Systems: Challenges and Solutions. International Journal of Information Security, 2024.

#### **Корсун Є. В.**

здобувач вищої освіти  
Класичний приватний університет

#### **Меняйлова Г. Є.**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту  
Класичний приватний університет

## **ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИКИ**

Сучасна логістика неможлива без активного використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), оскільки глобалізація економіки та швидкі зміни ринкового середовища створюють нові виклики для управ-

ління ланцюгами поставок. Ефективність логістичних систем визначається не лише фізичним переміщенням товарів, а й інформаційним супроводом процесів — від планування та транспортування до контролю запасів і взаємодії з клієнтами. Цифровізація логістики дозволяє оптимізувати операції, скоротити витрати та підвищити якість обслуговування, а інтеграція з електронним врядуванням створює додаткові можливості для підвищення прозорості і ефективності управлінських рішень [1].

Впровадження ІКТ у логістичні процеси забезпечує комплексну автоматизацію операцій. Системи управління складом (Warehouse Management System – WMS), транспортом (Transportation Management System – TMS) та інтегровані ERP-системи дозволяють відстежувати товари на всіх етапах руху, контролювати запаси та планувати маршрути з урахуванням попиту. Це сприяє скороченню часу обробки замовлень і зменшенню ризику помилок. Крім того, використання електронного документообігу значно знижує бюрократичне навантаження та пришвидшує взаємодію між учасниками логістичного ланцюга, що особливо актуально для міжнародних перевезень [2].

Електронне врядування у сфері логістики передбачає застосування цифрових платформ для регулювання транспортної діяльності та управління процесами доставки. До таких інструментів належать онлайн-сервіси для отримання дозволів, ліцензій та сертифікатів, електронні реєстри транспортних засобів, митні портали та інтегровані платформи для взаємодії державних органів із бізнесом. Використання цих сервісів дозволяє підвищити прозорість діяльності, зменшити ризики корупції та спростити процеси контролю і моніторингу руху товарів. Наприклад, електронні митні системи забезпечують автоматизоване оформлення вантажів, скорочуючи час очікування на кордоні та покращуючи планування логістичних маршрутів [1].

Важливим напрямом розвитку є інтеграція аналітичних інструментів і великих даних (Big Data) у логістику. Збір і обробка даних про попит, рух товарів, стан транспортних засобів та складських запасів дозволяє прогнозувати потреби ринку, оптимізувати маршрути та підвищувати ефективність використання ресурсів. Алгоритми штучного інтелекту використовуються для автоматизації рутинних операцій, управління запасами та прийняття управлінських рішень у реальному часі. Такі технології забезпечують адаптивність логістичних систем до змін зовнішнього середовища та мінімізують фінансові втрати підприємств [3].

Використання ІКТ у логістиці поширюється і на державний сектор. Електронні сервіси дозволяють контролювати транспортні потоки, планувати інфраструктурні проекти та забезпечувати сталий розвиток перевезень. Електронне врядування сприяє підвищенню ефективності державного управління та створює умови для розвитку «розумної» логістичної інфраструктури, здатної швидко реагувати на зміни ринку та вимоги громадян [2].

Одним із ключових викликів залишається забезпечення кібербезпеки та захисту даних. Активне використання цифрових платформ і електронного документообігу робить логістичні системи вразливими до кібератак. Тому розвиток електронного врядування у логістиці потребує впровадження стандартів безпеки та регламентів обробки даних, що гарантують надійність і конфіденційність інформації. Необхідна також стандартизація ІКТ-рішень для забезпечення сумісності різних систем і платформ як у бізнесі, так і в державному секторі [1, 3].

Перспективи розвитку логістики пов'язані з синергією цифровізації, електронного врядування та інноваційних технологій. Розвиток Інтернету речей (IoT), безпілотних транспортних засобів, роботизації складів та інтелектуальних систем управління дозволяє створювати високоефективні та адаптивні логістичні мережі. Подальше впровадження таких рішень підвищить оперативність управлінських рішень, знизить витрати та покращить конкурентоспроможність підприємств і державних органів [2].

Таблиця 1

### Переваги та виклики ІКТ у логістиці

№ з/п	Напрямок	Основні переваги	Виклики
1	Використання ІКТ у державному секторі	Контроль транспортних потоків, планування інфраструктури, розвиток «розумної» логістики	Кібербезпека, захист даних
2	Електронне врядування	Підвищення ефективності управління, прозорість процесів	Необхідність стандартів і сумісності ІКТ-систем

Таким чином, інтеграція сучасних інформаційно-комунікаційних технологій і електронного врядування у логістичну сферу створює нові можливості для підвищення ефективності управління, оптимізації процесів і забезпечення прозорості діяльності. Цифровізація логістики сприяє розвитку адаптивних та стійких систем, здатних ефективно функціонувати в умовах змін і невизначеності, і забезпечує конкурентні переваги як для підприємств, так і для державного управління.

#### Список використаної літератури

1. Holovina O. Modern technologies in transportation logistics management. *International Scientific Journal of Management, Economics & Finance*. 2023.
2. Кулик Ю. М. Інформаційно-комунікаційні технології в логістиці : метод. вказ. Луцьк : ЛНТУ, 2023.
3. Труніна І. М., Мороз О. В., Білик М. Ю. Інформаційно-комунікаційні технології як драйвер розвитку сучасного бізнесу та економіки. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2025.

#### Онiшкевич Ю. В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри інформаційних технологій та дизайн  
Класичний приватний університет

### ДИНАМІКА ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОВЕДІНКОВИХ ПАТТЕРНІВ КОРИСТУВАЧІВ LLM-СИСТЕМ

Стрімкий розвиток генеративного штучного інтелекту за останні три роки спровокував фундаментальні зміни у способах взаємодії людини з

інформаційним середовищем, перетворивши великі мовні моделі з експериментальних інструментів на базові елементи цифрової інфраструктури. Інтеграція великих мовних моделей у повсякденну цифрову практику ознаменувала перехід від епохи алгоритмічного пошуку до епохи інтелектуальної генерації, що фундаментально змінило принципи когнітивної діяльності людини. Сучасне сьогодення характеризується делегуванням значної частини аналітичних, креативних та комунікаційних завдань штучному інтелекту, який виступає вже не просто інструментом, а повноцінним партнером у процесі створення контенту та розв'язання складних професійних проблем.

У цьому контексті конкурентні переваги визначаються специфічними функціональними та ідеологічними особливостями провідних моделей, які формують різні вектори користувацького досвіду. ChatGPT від OpenAI задав еталон універсального інтелектуального асистента, орієнтованого на багатоетапне логічне моделювання, програмування та складну текстову творчість.

На противагу йому, Gemini від Google пропонує модель глибокої екосистемної інтеграції, де штучний інтелект стає невід'ємною частиною звичних робочих інструментів, таких як хмарні документи, пошта та пошукові сервіси, що зміщує акцент у бік прикладної продуктивності та оперативного доступу до актуальної інформації в режимі реального часу.

В свою чергу, Grok від xAI репрезентує альтернативний підхід, фокусуючись на інтеграції з соціальними мережами та наданні менш консервативних, гострих та актуальних відповідей, що задовольняє запит на нецензурований доступ до інформаційних потоків та динамічну реакцію на події, що відбуваються тут і зараз.

Така диверсифікація ринку не лише розширює функціональні можливості користувача, а й зумовлює складну трансформацію його поведінки, оскільки вибір конкретної моделі починає залежати від специфіки задачі, очікуваної тональності взаємодії та необхідного ступеня інтеграції з іншими цифровими сервісами.

Проведемо комплексне дослідження щодо трансформації користувацьких інтересів та стратегій взаємодії з великими мовними моделями в часовому розрізі трьох років. Розглянемо аналіз динаміки популярності систем ChatGPT, Gemini та Grok на основі верифікованих даних сервісу Google Trends, що дозволяє об'єктивно оцінити рівень залученості аудиторії та виявити ключові точки зміни ринкових трендів.

На рис. 1 наведено динаміку змін користувацької зацікавленості мовними моделями за пошуковими запитамі ChatGPT, Gemini (Bard до початку 2024 р.) та Grok в період з 01.12.2022 р. по 01.12.2025 р.

Аналіз графіку динаміки свідчить про поступову трансформацію структури ринку мовних моделей в Україні. Абсолютне домінування ChatGPT на початковому етапі дослідження з часом змінилось – спостерігається стійка висхідна тенденція Gemini, показники якого наприкінці досліджуваного періоду фактично зрівнялися з лідером ринку. Модель Grok

демонструє значно меншу за обсягами присутність. Після майже нульової активності у 2023-2024 рр. відбувся стрибок зацікавленості Grok на початку 2025 р. з подальшою стабілізацією. Це характеризує Grok як сформовану систему з лояльною аудиторією, чий інтерес не схильний до різких коливань, на відміну від ChatGPT, який демонструє виражену сезонність та чутливість до глобальних технологічних анонсів. Загальна конфігурація ліній на графіку демонструє процес розподілу користувацького вибору, де стрімке скорочення розриву між зацікавленістю ключовими мовними моделями вказує на формування зрілого конкуритування інтелектуальних систем, у якому увага аудиторії розподіляється відповідно до специфічних переваг кожної моделі.

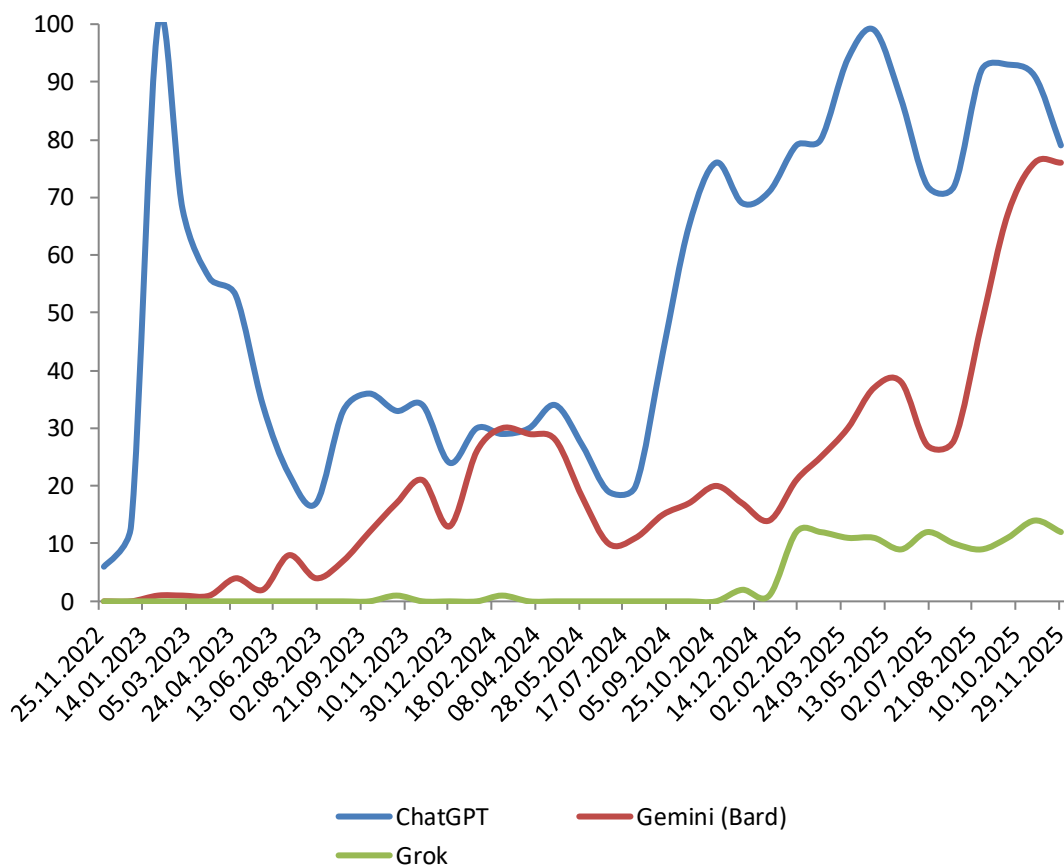


Рис. 1. Динаміка змін зацікавленості мовними моделями

На завершальному етапі (грудень 2025 р.) можна констатувати наступний розподіл зацікавленості користувачів мовними моделями: ChatGPT утримує 47,3% уваги, Gemini – 45,5%, а Grok – 7,2%.

Проведено статистичний аналіз взаємозв'язків між обраними мовними моделями, для чого розраховано коефіцієнти кореляції Пірсона між усіма парами мовних моделей. Ці показники дадуть можливість математично обґрунтувати характер конкурентної взаємодії та визначити, чи є зростання популярності певних моделей наслідком загального розширення ринку, чи результатом поступового витіснення попереднього лідера. Результати наведено в таблиці 1.

**Коефіцієнти кореляції Пірсона між мовними моделями**

	ChatGPT	Gemini	Grok
ChatGPT	1	0,546	0,648
Gemini	0,546	1	0,746
Grok	0,648	0,746	1

Отже, найбільш тісний позитивний зв'язок спостерігається у парі Gemini – Grok ( $r = 0,746$ ), що за шкалою Чеддока відповідає високому рівню кореляції. Це свідчить про високу синхронність у формуванні аудиторій цих моделей. Користувачі, які виходять за межі використання базового інструментарію, схильні одночасно освоювати альтернативні інтелектуальні системи.

Помірна кореляція у парі ChatGPT – Gemini ( $r = 0,546$ ) вказує на те, що розвиток Gemini лише частково залежить від загальних трендів, заданих лідером ринку. Це підтверджує наявність у моделі від Google власної унікальної траєкторії зростання, а не просто копіюванням успіху ChatGPT. Зв'язок між ChatGPT та Grok ( $r = 0,648$ ) займає проміжне положення, демонструючи, що інтерес до Grok сильніше резонує з активністю навколо ChatGPT, ніж це робить Gemini.

Коефіцієнт детермінації для пари ChatGPT – Gemini дорівнює  $R^2=0,298$ . Отже, лише на 30% зацікавленість до Gemini зумовлена загальною популярністю ChatGPT, тоді як інші 70% – це власні чинники (інтеграція Google, маркетингові кампанії тощо).

Коефіцієнт детермінації для пари ChatGPT – Grok дорівнює  $R^2=0,42$ , що вказує на те, що зацікавленість до Grok значною мірою (майже на половину) корелює з активністю ChatGPT. Це свідчить про роль Grok як додаткового інструмента для тих, хто вже активно використовує ChatGPT.

Найвищий показник детермінації спостерігається у парі Gemini – Grok,  $R^2=0,556$ . Це означає, що більше половини змін у популярності однієї з цих моделей збігаються зі змінами іншої. В межах дослідження поведінкових паттернів це є ключовим доказом формування сегмента користувачів, що застосовують декілька мовних моделей. Такі споживачі демонструють вищу готовність до одночасного тестування альтернатив, що робить динаміку Gemini та Grok взаємозалежною.

Коефіцієнт варіації для мовної моделі ChatGPT складає 52,5%. Це свідчить про нестабільну зацікавленість користувачів ChatGPT. Різкий сплеск популярності на самому початку, коли показник сягнув максимуму, змінився подальшими коливаннями попиту. Це звичайна ситуація для нових технологій – спочатку вони викликають ажіотаж, потім настає етап звикання, який змінюється стрибками зацікавленості після виходу чергових оновлень.

Коефіцієнт варіації для мовної моделі Gemini складає 87,3%. Такий високий показник свідчить про надзвичайно високу динаміку та нестабільність показників протягом досліджуваного періоду. Це означає, що дані

дуже розсіяні відносно середнього значення. У порівнянні з ChatGPT, зацікавленість Gemini є більш динамічнішою, поведінковий паттерн користувачів формується і постійно трансформується.

Коефіцієнт варіації на рівні 195,8% для моделі Grok є екстремально високим і свідчить про аномальну нестабільність даних. Показник понад 100% означає, що розкид значень значно перевищує саме середнє значення. Такий коефіцієнт зумовлений тим, що протягом більшої частини досліджуваного періоду інтерес до Grok був близьким до нуля, а потім стався різкий стрибок. Стійкої звички користування цією моделлю в Україні ще не сформовано. Інтерес має характер епізодичних сплесків, а не стабільного споживання.

Таким чином, результати дослідження свідчать про суттєву трансформацію поведінкових паттернів українських користувачів в період з 01.12.2022 р. по 01.12.2025 р. Первинний паттерн, зосереджений на монопольному використанні ChatGPT як єдиного джерела інтелектуальних рішень, поступово замінюється стратегією мультиплатформенності. Це підтверджується тим, що зацікавленість у нових інструментах зростає синхронно, вказуючи на формування групи досвідчених користувачів, які схильні паралельно використовувати можливості різних систем.

#### **Список використаної літератури**

1. Google Trends. URL: <https://trends.google.com.ua/trends/?geo=UA> (дата звернення: 10.12.2025).

2. Чернишов Г. В., Бредіхін Д. В., Костенко О. Б., Бредіхін В. М. Інтелектуальний аналіз поведінки користувачів у цифрових сервісах. *Municipal economy of cities. Series: «Information Technology and Engineering»*. 2025. № 4 (192). С. 9–15.

#### **Саричев А. М.**

викладач

Фаховий коледж Класичного приватного університету

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ФІЗИЧНИМ ВИХОВАННЯМ**

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується активним упровадженням цифрових технологій у всі сфери діяльності людини, зокрема в освіту, охорону здоров'я та фізичну культуру.

Цифровізація стає ключовим фактором підвищення ефективності управлінських процесів, забезпечуючи оперативність прийняття рішень, прозорість управління та доступність інформації [1, с. 13].

Система фізичного виховання не є винятком. В умовах реформування освіти, зростання вимог до якості фізкультурно-оздоровчих послуг та необхідності збереження здоров'я населення виникає потреба в оновленні підходів до управління фізичним вихованням.

Саме цифровізація управління здатна забезпечити якісно новий рівень організації, планування, контролю та оцінювання результатів фізичного виховання.

Управління фізичним вихованням є цілеспрямованим процесом впливу суб'єктів управління на об'єкти з метою забезпечення ефективного функціонування та розвитку системи фізичної культури.

Основними функціями управління виступають планування, організація, мотивація, контроль та координація [2, с. 66]..

Традиційні моделі управління фізичним вихованням ґрунтувалися переважно на паперовому документообігу, обмежених можливостях аналізу даних і суб'єктивних управлінських рішеннях. Це значно ускладнювало процес моніторингу фізичного стану осіб, які займаються фізичним вихованням, а також знижувало ефективність управлінських рішень.

Цифровізація дозволяє перейти від фрагментарного управління до системного, заснованого на даних (data-driven management), що є особливо актуальним у сфері фізичного виховання [3, с. 34].

Цифровізація управління фізичним вихованням передбачає використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для автоматизації управлінських процесів, збору, обробки та аналізу інформації.

До основних складових цифровізації належать:

– електронні системи планування та обліку навчально-тренувального процесу;

– цифрові платформи управління закладами освіти;

– онлайн-сервіси моніторингу фізичного стану та рухової активності;

– хмарні технології зберігання та обробки даних;

– використання мобільних додатків і wearable-технологій.

Застосування цифрових рішень дозволяє оптимізувати управлінську діяльність, зменшити витрати часу на адміністративні процедури та підвищити якість управління фізичним вихованням.

Одним із ключових напрямів цифровізації є планування фізичного виховання.

Використання електронних планів і календарів дає можливість швидко коригувати навчальні програми з урахуванням індивідуальних особливостей здобувачів освіти [4, с. 32]..

Важливу роль відіграє цифровий моніторинг фізичного стану, що включає:

– автоматизований облік результатів тестування;

– аналіз динаміки фізичної підготовленості;

– формування індивідуальних рекомендацій.

Ще одним напрямом є цифровий контроль та оцінювання, який забезпечує об'єктивність результатів і прозорість управлінських рішень.

Використання електронних журналів і баз даних значно спрощує аналіз ефективності фізичного виховання.

Цифровізація управління фізичним вихованням має низку переваг:

– підвищення оперативності управлінських рішень;

– забезпечення доступу до актуальної інформації;

– об'єктивність оцінювання результатів;

– індивідуалізація фізкультурно-оздоровчих програм; покращення комунікації між усіма учасниками процесу.

Крім того, цифрові технології сприяють формуванню мотивації до занять фізичною культурою, що є важливим чинником збереження здоров'я населення.

Незважаючи на значні переваги, цифровізація управління фізичним вихованням супроводжується певними проблемами:

- недостатній рівень цифрової компетентності фахівців;
- обмежені фінансові ресурси;
- нерівний доступ до цифрових технологій;
- ризики порушення інформаційної безпеки.

Подолання зазначених проблем потребує системного підходу, удосконалення нормативно-правового забезпечення та підготовки кадрів.

Перспективи розвитку цифровізації управління фізичним вихованням пов'язані з упровадженням штучного інтелекту, аналітики великих даних та інтегрованих цифрових платформ. Це дозволить перейти до персоналізованих моделей фізичного виховання та підвищити ефективність управління на всіх рівнях.

Цифровізація управління фізичним вихованням є важливим напрямом модернізації системи фізичної культури.

Вона забезпечує підвищення ефективності управлінських процесів, покращення якості фізкультурно-освітніх послуг і створює умови для сталого розвитку галузі.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку практичних механізмів упровадження цифрових технологій у сферу фізичного виховання.

#### **Список використаної літератури**

1. Андрєєва О. В. Менеджмент у сфері фізичної культури і спорту. Київ : Олімпійська література, 2020.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне управління. Київ : Професіонал, 2019.
3. Круцевич Т. Ю. Теорія і методика фізичного виховання. Київ : НУФВСУ, 2021.
4. Ляшенко О. І. Цифрові технології в управлінні освітою. *Освітній менеджмент*. 2022.

**Хоружий О. Г.**

здобувач вищої освіти

Класичний приватний університет

## **ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічністю ринкового середовища та необхідністю швидкого прийняття управлінських рішень. У таких умовах логістичний менеджмент набуває особливого значення як ключовий інструмент забезпечення ефективності ланцюгів постачання, оптимізації матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Саме логістичний менеджмент виступає стратегічною основою забезпечення узгодженості та інтегрованості всіх логістичних процесів, сприяючи підвищенню продуктивності, мінімізації витрат і формуванню конкурентних переваг підприємств [1].

Цифрова трансформація економіки зумовила активне впровадження сучасних інформаційних технологій у логістичну діяльність, що суттєво

змінює підходи до організації управлінських процесів. Використання логістичних інформаційних систем, систем управління складом (WMS), транспортом (TMS), а також інтегрованих платформ управління ланцюгами постачання забезпечує підвищення точності планування, покращення координації між учасниками логістичного ланцюга та оперативний контроль за виконанням операцій. Це дозволяє скоротити логістичні витрати, зменшити кількість помилок, підвищити швидкість обслуговування клієнтів та забезпечити більш високий рівень надійності логістичних процесів [2].

Важливе місце в системі логістичного менеджменту посідає управління запасами, яке безпосередньо впливає на фінансові показники діяльності підприємства. Застосування сучасних методів прогнозування попиту та цифрових інструментів моніторингу руху товарів дозволяє оптимізувати складські запаси, уникнути дефіциту або надлишку продукції та забезпечити безперервність постачання. Ефективне управління запасами сприяє зменшенню витрат на зберігання, прискоренню оборотності товарів та підвищенню гнучкості реагування на зміни споживчого попиту [1].

Особливої уваги потребує розвиток транспортної логістики як ключового елемента логістичного менеджменту. Впровадження інтелектуальних систем управління транспортними перевезеннями, використання GPS-моніторингу, електронних маршрутних листів, цифрових платформ планування перевезень сприяє оптимізації маршрутів, зниженню витрат на паливо, скороченню часу доставки та підвищенню безпеки перевезень. Це дозволяє підвищувати ефективність використання транспортних ресурсів і забезпечувати стабільність логістичних операцій, що є надзвичайно важливим для формування конкурентного потенціалу підприємств [2].

Суттєвим компонентом логістичного менеджменту є управління логістичним сервісом, який визначає якість взаємодії підприємства з клієнтами. Запровадження стандартів обслуговування, використання цифрових платформ для обробки замовлень, відстеження доставки, комунікації з клієнтами та збирання зворотного зв'язку забезпечує підвищення рівня задоволеності споживачів. Це сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин, підвищує лояльність клієнтів та репутаційну стійкість підприємств на ринку [3].

Разом з тим розвиток логістичного менеджменту супроводжується низкою викликів. Серед основних проблем можна виділити недостатній рівень цифрової готовності окремих підприємств, фінансові обмеження на впровадження сучасних технологій, кадровий дефіцит висококваліфікованих фахівців у сфері логістики, а також загрози, пов'язані з кібербезпекою. Ефективне вирішення цих проблем можливе за умови цілеспрямованої державної підтримки цифровізації, розвитку освітніх програм у сфері логістичного менеджменту, удосконалення нормативно-правової бази та активного використання інноваційних технологій підприємствами [1; 3].

Перспективи розвитку логістичного менеджменту пов'язані з подальшою цифровізацією логістичних процесів, інтеграцією концепцій Інду-

трії 4.0, використанням штучного інтелекту, Big Data, Інтернету речей, роботизації складів та впровадженням «розумних» логістичних систем. Це сприятиме формуванню адаптивних і стійких логістичних мереж, здатних ефективно функціонувати в умовах невизначеності, підвищенню ефективності управління ресурсами, скороченню витрат та посиленню конкурентних позицій підприємств.

Таким чином, логістичний менеджмент у сучасних умовах виступає не лише функціональним елементом діяльності підприємства, а стратегічним інструментом його розвитку та успішного функціонування в умовах цифрової економіки. Він забезпечує інтеграцію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами та формуванню стійких конкурентних переваг. Завдяки впровадженню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій логістичний менеджмент набуває здатності забезпечувати оперативність прийняття управлінських рішень, прозорість бізнес-процесів, гнучкість реагування на зміни зовнішнього середовища та підвищення рівня логістичного сервісу. Це, у свою чергу, створює умови для підвищення економічної результативності підприємств, їх стабільного розвитку та зміцнення позицій на конкурентному ринку.

#### **Список використаної літератури**

1. Ковальчук О. І. Логістичний менеджмент: концепції, інструменти та перспективи розвитку. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 256 с.
2. Петренко С. В. Управління ланцюгами постачання в умовах цифрової трансформації. Харків : ХНУ, 2020. 212 с.
3. Іваненко М. П. Сучасні підходи до розвитку логістичних систем підприємств. Львів : ЛНУ, 2022. 198 с.

#### **Хрипко О. С.**

викладач кафедри інформаційних технологій та дизайну  
Класичний приватний університет

## **ТИПОГРАФІКА ВЕБ-ІНТЕРФЕЙСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ**

Розвиток електронного врядування є складовою загальної цифрової трансформації публічного управління, спрямованої на підвищення прозорості, ефективності та відкритості діяльності органів влади. У цьому контексті веб-інтерфейси офіційних сайтів і електронних сервісів виступають основним каналом комунікації між державними інституціями та громадянами. Саме через веб-ресурси відбувається інформування населення, надання адміністративних послуг, збір зворотного зв'язку та формування довіри до державних структур.

Якість цифрової комунікації значною мірою залежить не лише від функціонального наповнення веб-ресурсів, а й від того, наскільки зрозуміло, логічно та доступно подано інформацію. Веб-інтерфейс у цьому випадку виконує роль посередника між складними управлінськими процесами та кінцевим користувачем, який часто не має спеціальної підготовки.

Відповідно, дизайн інтерфейсу, зокрема типографічні рішення, набуває особливого значення як засіб упорядкування інформації та полегшення її сприйняття.

Типографіка в цифровому середовищі розглядається як сукупність принципів і засобів організації текстової інформації з використанням шрифтів, міжрядкових інтервалів, вирівнювання, контрастів та ієрархічних структур. Веб-типографіка є специфічним різновидом типографіки, що функціонує в умовах екрана, адаптивних макетів і різноманітних пристроїв відображення.

У системі інформаційно-комунікаційних технологій типографіка виконує низку функцій: інформаційну, комунікативну, навігаційну та естетичну. Вона сприяє структуризації контенту, полегшує орієнтацію користувача на сторінці та формує загальне враження від цифрового ресурсу. У контексті електронного врядування веб-типографіка стає інструментом передачі офіційної інформації, що має бути точною, зрозумілою та однозначною.

Шрифти є базовим елементом веб-типографіки та водночас носієм смислового й емоційного навантаження. У веб-інтерфейсах електронних сервісів органів влади вони мають відповідати функціональним вимогам читабельності та нейтральності, оскільки надмірна декоративність або стилістична невідповідність може ускладнювати сприйняття інформації. Наприклад, в U.S. Web Design System - наборі стандартів оформлення цифрових сервісів уряду США, рекомендовано використовувати відкриті шрифтові сімейства Source Sans Pro та Merriweather, оскільки вони спеціально підібрані для забезпечення високої читабельності заголовків і основного тексту на різних екранах, що дозволяє зробити офіційні веб-ресурси більш доступними та зрозумілими для широкого кола користувачів [1].

Функціональний аспект використання шрифтів проявляється у забезпеченні чіткої ієрархії інформації: заголовки, підзаголовки, основний текст, допоміжні елементи мають бути візуально відокремлені та легко розпізнавані. Це полегшує навігацію, дозволяє швидко знаходити потрібні відомості та зменшує час взаємодії користувача з сервісом.

Комунікативний аспект шрифтових рішень полягає у формуванні довіри до контенту. Чіткі, сучасні та послідовно застосовані шрифти сприяють сприйняттю веб-ресурсу як надійного та офіційного джерела інформації. Натомість хаотичне використання різних гарнітур або порушення типографічної логіки може негативно впливати на імідж установи.

Міністерство цифрової трансформації України розробило та рекомендує застосовувати сімейство шрифтів e-Ukraine як основну гарнітуру для веб-ресурсів державних органів. Ця сучасна без зарубок гарнітура створена з урахуванням вимог читабельності та доступності, підтримує кирилицю й латиницю, а також адаптована для відображення на різних екранах, що полегшує сприйняття офіційної інформації та підвищує зручність користування цифровими сервісами [2].

На деяких державних порталах, які ще не перейшли на уніфіковану систему типографічного оформлення, часто можна зустріти стандартні системні шрифти (наприклад, Times New Roman, Arial, Trebuchet MS чи подібні) без чіткої структури ієрархії тексту та контрастності. Вони можуть виглядати застарілими або працювати менш ефективно для цифрового контенту, оскільки ці шрифти не завжди оптимізовані для сучасних екранів та різного масштабу відображення, що ускладнює сприйняття інформації широкою аудиторією. Прикладом є випадки використання Trebuchet MS або інших системних гарнітур без уніфікації стилю на низці державних сторінок, де читацький досвід може бути менш приємним порівняно з сучасними веб-шрифтами.

Таким чином, вибір шрифту на державних сайтах впливає як на естетику, так і безпосередньо пов'язаний із довірою користувачів та ефективністю комунікації. Сучасні, продумані гарнітури, як e-Ukraine, допомагають створити більш професійний та доступний цифровий продукт.

Ще одним із важливих завдань електронного врядування є забезпечення рівного доступу громадян до цифрових сервісів незалежно від віку, фізичних можливостей чи технічних умов. У цьому контексті типографіка відіграє суттєву роль у реалізації принципів доступності та інклюзивності. Одним із помітних прикладів є портали системи „Дія“, зокрема Diiia.Barrier-Free і Diiia.Education, які в моніторингу доступності державних сайтів були відзначені як ресурси з високим рівнем базової доступності для людей з інвалідністю. Це означає, що ці веб-сайти демонструють відповідність певним критеріям доступності, серед яких читабельний текст із чіткою структурою, достатня контрастність та адаптивність типографічних елементів для користувачів зі слабким зором або іншими обмеженнями [3].

Також в Україні зростає кількість державних ресурсів, які включають декларації або цільові сторінки про забезпечення доступності веб-контенту відповідно до міжнародних стандартів (WCAG). Це свідчить про прагнення привести дизайн, включно з текстовими елементами, до таких вимог, як достатній розмір шрифту, можливість масштабування та читабельність для різних груп користувачів [4].

Водночас варто зазначити, що рівень доступності сайтів державних органів в Україні ще неоднорідний: хоча частина порталів досягла високих показників доступності, інші все ще мають середній або низький рівень реалізації таких вимог.

Міжнародні стандарти доступності веб-контенту передбачають вимоги до контрастності тексту й фону, мінімального розміру шрифту, можливості масштабування та збереження читабельності на різних пристроях. Правильно підібрані типографічні параметри полегшують сприйняття інформації для людей із порушеннями зору, когнітивними особливостями або зниженою концентрацією уваги. Таким чином, типографічні рішення є елементом дизайну, і інструментом соціальної відповідальності органів

публічної влади, спрямованим на забезпечення доступності електронних послуг для максимально широкої аудиторії.

Користувацький досвід у системі електронного врядування визначається зручністю взаємодії громадян із цифровими сервісами та ефективністю досягнення поставлених цілей. Типографіка безпосередньо впливає на цей процес, оскільки саме через текстові елементи користувач отримує основну частину інформації. Добре продумана типографіка сприяє зниженню когнітивного навантаження, дозволяє швидше обробляти інформацію та зменшує ймовірність помилок під час користування сервісами. Чітка структура тексту, логічна послідовність та достатній візуальний простір між елементами підвищують ефективність сприйняття інформації й загальне задоволення від взаємодії з веб-ресурсом.

Незважаючи на зростання уваги до дизайну цифрових сервісів, веб-ресурси органів публічної влади часто містять низку типографічних недоліків. До найпоширеніших проблем належать перевантаженість текстом, використання надмірної кількості шрифтів, відсутність чіткої ієрархії та невідповідність стилю характеру офіційної інформації. Такі помилки ускладнюють навігацію, знижують рівень довіри до ресурсу та негативно впливають на користувацький досвід. Вони свідчать про недостатню інтеграцію типографічних принципів у процес розроблення веб-інтерфейсів електронного врядування.

Подальший розвиток веб-типографіки в системі електронного врядування пов'язаний із впровадженням адаптивних і змінних шрифтів, що забезпечують гнучке налаштування відображення тексту залежно від пристрою та потреб користувача. Важливим напрямом є також стандартизація типографічних рішень для веб-ресурсів органів влади з метою забезпечення єдиного стилю та впізнаваності.

У перспективі веб-типографіка дедалі більше інтегруватиметься з концепціями користувацького досвіду та доступності, виступаючи важливим чинником підвищення ефективності цифрової комунікації між державою та громадянами. Типографіка веб-інтерфейсів є важливим інструментом цифрової комунікації в системі електронного врядування. Вона впливає на зрозумілість, доступність та сприйняття інформації, формує довіру до електронних сервісів і визначає якість користувацького досвіду. Усвідомлене використання типографічних принципів у розробленні веб-ресурсів органів публічної влади є необхідною умовою успішної цифрової трансформації публічного управління.

#### **Список використаної літератури**

1. U.S. Web Design System. URL: <https://designsystem.digital.gov/> (дата звернення: 13.12.2025).
2. The Digital. Шрифти e-Ukraine. URL: <https://thedigital.gov.ua/fonts> (дата звернення: 13.12.2025).
3. ПРООН Україна. Доступність веб-сайтів. URL: [https://www.undp.org/-/ukraine/press-releases/accessibility-ukrainian-government-websites-increases-fourth-year-row?utm\\_source.com](https://www.undp.org/-/ukraine/press-releases/accessibility-ukrainian-government-websites-increases-fourth-year-row?utm_source.com) (дата звернення: 13.12.2025).
4. W3C. Web Content Accessibility Guidelines. URL: [https://www.w3.org/Translations/WCAG21-ua/?utm\\_source=.com](https://www.w3.org/Translations/WCAG21-ua/?utm_source=.com) (дата звернення: 13.12.2025).

**Хрипко С. Л.**

доктор технічних наук, професор кафедри інформаційних технологій та дизайну  
Класичний приватний університет

## **ПОДІЄВИЙ КОШИК І FP-GROWTH ДЛЯ АНАЛІЗУ ДІЙ АКТОРІВ У ПОДІЄВИХ СИСТЕМАХ (ACTOR-CENTRIC BASKET)**

У сучасних інформаційних та кіберфізичних системах (зокрема медіа-аналітичних платформах, системах моніторингу подій, безпекових та управлінських системах) динаміка подій характеризується асинхронністю, нерегулярністю та контекстною залежністю. В межах одного часового інтервалу актор може здійснювати послідовність різнорідних дій, які формують характерну поведінкову структуру, однак при цьому не підпорядковуються жорстко фіксованій періодичності. Класичні підходи, що орієнтовані лише на окремі транзакції або одиничні події, є недостатніми для виявлення стійких конфігурацій дій та повторюваних взаємозв'язків між подіями одного акторах[1].

У зв'язку з цим доцільним є використання підходу подієвого кошика (event-based basket), який дозволяє агрегувати інформацію про події в інтерпретовану форму та здійснювати пошук повторюваних шаблонів за допомогою алгоритмів інтелектуального аналізу даних [1]. У даній роботі застосовано модель Actor-centric Basket, у якій кошик формується за принципом:

$$\text{Basket} = (\text{Actor} \times \text{Day})$$

тобто кожен кошик відображає сукупність подій певного актора протягом одного календарного дня.

Подієвий кошик визначається як множина дискретних подій, пов'язаних з конкретним актором у межах добового інтервалу:

$$B_{a,d} = \{e_1, e_2, \dots, e_k\},$$

*де  $B_{a,d}$  — кошик для актора  $a$  у день  $d$ , а  $e_j$  — подія, подана у вигляді категоріального елемента (item). На відміну від підходів, що використовують короткі часові вікна (наприклад, хвилини або години), добове агрегування є обґрунтованим для actor-centric аналізу, оскільки дозволяє узгодити події з реальними управлінськими та інформаційними циклами (добові зведення, зміни режимів, хвилі реакцій тощо) і зменшити фрагментацію даних.*

Кодування подій у кошику виконується шляхом перетворення кожного запису події у категоріальний item. Залежно від структури даних це можуть бути, наприклад:

- EVENT\_XXX (код події),

- THEME\_YYY (тематика),
- ACTOR\_TYPE\_GOV (тип актора),
- COUNTRY\_UA (країна/локація),
- TONE\_NEGATIVE (клас тональності),
- RELATION\_CONFLICT (тип взаємодії).

Застосування такого подання дозволяє фіксувати як змістовий тип події, так і її контекстні характеристики.

Для виявлення частих конфігурацій подій застосовано алгоритм Frequent Pattern Growth (FP-Growth), який є ефективним для великих наборів даних завдяки відсутності генерації кандидатів та використанню FP-дерева [2], [5]. Крім того, FP-Growth формує інтерпретовані результати у вигляді частих наборів та асоціативних правил типу «якщо → то», що є суттєвим у задачах аналітики ризиків та підтримки прийняття рішень [1], [5]. Загальна постановка асоціативних правил і принципи виявлення частих наборів у транзакційних даних узгоджуються з класичними підходами до mining association rules [3], [4].

Оскільки аналіз actor-centric подієвих потоків зазвичай передбачає обробку великих масивів даних у наближених до реального часу режимах, важливим є також врахування підходів до інкрементального оновлення частих структур, які дозволяють підтримувати актуальність знайдених закономірностей без повного переобчислення моделі при надходженні нових даних [7].

Для перевірки ефективності actor-centric моделі було сформовано кошики  $B_{a,d}$  для різних варіантів часової агрегації:

- D1: 1 доба (Actor × Day) — базовий варіант;
- H12: 12 годин (Actor × 12h window);
- H6: 6 годин (Actor × 6h window).

Це дозволяє кількісно оцінити, як зміна часової гранулярності впливає на структуру кошика, кількість частих патернів та інформативність правил.

Для FP-Growth використовувалися такі параметри:

- min\_support = 0.01 (1%);
- max\_len = 4;
- генерація правил з порогоми min\_confidence=0,30, min\_lift=1,05;
- оцінювання результатів: кількість патернів, кількість правил, середній lift серед топ-правил [6].

Додатково для перевірки відтворюваності застосовано hold-out розбиття за часом:

- 70% кошиків — навчальна вибірка;
- 30% кошиків — тестова вибірка.

Малі часові вікна (6 годин) формують відносно компактні кошики з обмеженою кількістю співзustrічей подій, що знижує кількість виявлених частих наборів і правил. При збільшенні вікна до 12 годин істотно зростає кількість частих конфігурацій та правил. Максимальні значення інформа-

тивності (Avg lift) та обсяг значущих правил досягаються при добовій агрегації (Actor × Day), що свідчить про доцільність використання добового контексту для аналізу поведінки акторів [1].

Таблиця 1

**Результати експерименту для Actor-centric кошика**

Часова агрегація	Середній розмір кошика	К-сть частих патернів	К-сть правил	Avg lift (top-50)
6 годин (H6)	2,9	215	48	2,4
12 годин (H12)	4,6	820	196	3,7
1 доба (D1)	7,3	2140	512	5,2

Такий підхід забезпечує одночасне врахування семантики події та її контекстних характеристик, що підвищує інформативність виявлених закономірностей.

У межах actor-centric моделі найбільш показовими є асоціативні правила, що відображають типові комбінації подій актора [3], [4]:

$$\{EVENT\_CONFLICT, THEME\_SECURITY\} \Rightarrow \{TONE\_NEGATIVE\},$$

це правило інтерпретується як: за наявності конфліктних подій та безпекової тематики у діях певного актора протягом доби, ймовірність негативного інформаційного контексту істотно зростає. Подібні правила є цінними для сценаріїв моніторингу ризиків, аналізу ескалацій та виявлення повторюваних контекстів дій акторів.

Таким чином, експериментально встановлено, що добова агрегація забезпечує найбільш структуровані та інформативні закономірності (максимальний середній lift), тоді як занадто малі часові вікна зменшують кількість співзвучіть подій та обмежують обсяг виявлених патернів. Actor-centric подієвий кошик (Actor × Day) є ефективною моделлю агрегації, яка дозволяє узагальнити подієву активність актора у межах інтерпретованого та стабільного контексту. Застосування Actor-centric підходу до формування подієвих кошиків у поєднанні з алгоритмом FP-Growth забезпечує виявлення інтерпретованих та практично значущих патернів, що характеризують поведінкову структуру акторів у межах добових циклів [1], [5].

З урахуванням можливості інкрементального оновлення частих структур, підхід також є перспективним для впровадження у потокових системах аналізу подій, де необхідно підтримувати актуальність правил при надходженні нових даних [7].

Отримані результати можуть бути використані у системах підтримки прийняття рішень, аналітиці подій, а також у задачах виявлення повторюваних сценаріїв взаємодії акторів у складних динамічних середовищах.

**Список використаної літератури**

1. Han J., Cheng H., Xin D., Yan X. Frequent pattern mining: current status and future directions. *Data Mining and Knowledge Discovery*. 2007. Vol. 15. P. 55–86. DOI: 10.1007/s10618-006-0059-1.
2. Borgelt C. An Implementation of the FP-growth Algorithm. *Proceedings of the 1st International Workshop on Open Source Data Mining: Frequent Pattern Mining Implementations (OSDM '05)*. New York: ACM, 2005. P. 1–5. DOI: 10.1145/1133905.1133907.

3. Agrawal R., Srikant R. Fast Algorithms for Mining Association Rules in Large Databases. *Proceedings of the 20th International Conference on Very Large Data Bases (VLDB'94)*. 1994. P. 487–499.
4. Srikant R., Agrawal R. Mining generalized association rules. *Future Generation Computer Systems*. 1997. Vol. 13 (2–3). P. 161–180. DOI: 10.1016/S0167-739X(97)00019-8.
5. Han J., Pei J., Yin Y. Mining frequent patterns without candidate generation. *Proceedings of the 2000 ACM SIGMOD International Conference on Management of Data (SIGMOD '00)*. New York : ACM, 2000. P. 1–12. DOI: 10.1145/342009.335372.
6. Tan P.-N., Kumar V., Srivastava J. Selecting the right objective measure for association analysis. *Information Systems*. 2004. Vol. 29 (4). P. 293–313. DOI: 10.1016/S0306-4379(03)00072-3.
7. Hong T.-P., Lin C.-W., Wu, Y.-L. Incrementally fast updated frequent pattern trees. *Expert Systems with Applications*. 2008. Vol. 34 (4). P. 2424–2435. DOI: 10.1016/j.eswa.2007.04.009.



Наукове видання

**Формування ефективних механізмів  
державного управління та менеджменту  
в умовах сучасної економіки: теорія і практика**

*Матеріали*

*XIII Міжнародної заочної науково-практичної конференції  
29 грудня 2025 р.*

Матеріали подано в авторській редакції  
Технічний редактор Ю. В. Бабич  
Дизайнер обкладинки Я. В. Зоська

Підписано до друку 27.01.2026.

Формат 60×84/16. Папір офсетний. Друк ризографний. Гарнітура Times.  
Умовн.-друк. арк. 10,11. Обл.-вид. арк. 11,55. Тираж 300 пр. Зам. № 1-2026К.

---

Видавець та виготовлювач  
Класичний приватний університет  
69002, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 70 б

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
Серія ДК № 3321 від 25.11.2008