

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

IV МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
«СЛОБОЖАНСЬКІ НАУКОВІ ЧИТАННЯ:
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ТА ГУМАНІТАРНО-ПРАВОВІ
ВИМІРИ»

30-31 жовтня 2025 р.

Харків
НТУ «ХПІ»
2025

УДК 321.01 (477)

У45

Голова та відповідальний секретар у складі:

***Волоснікова Н.М.** – голова конференції, к.е.н., доцент, завідувачка*

кафедри загальної економічної теорії НТУ «ХПІ»;

***Дяченко Т.А.** – відповідальний секретар конференції, к.е.н., доцент,*

доцент кафедри загальної економічної теорії НТУ «ХПІ»;

Друкується за рішенням Вченої ради Національного технічного університету

«Харківський політехнічний інститут»

протокол №12 від 27.11.2025 р. та 28.11.2025 р.

У45 **Слобожанські наукові читання:** соціально-економічні та гуманітарно-правові виміри: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, **30-31 жовтня 2025 року:** Харків: НТУ «ХПІ», 2025. – 424 с. Укр., англ. мовами.

Збірник містить тези доповідей вчених – учасників щорічної **науково-практичної конференції, присвяченої актуальним проблемам соціально-економічних та гуманітарно-правових вимірів**, які впливатимуть на подальший розвиток економіки, соціальної та культурної політики України.

Для студентів, аспірантів, викладачів, усіх, хто цікавиться соціально-економічними, гуманітарно-правовими, філософськими, морально-етичними, політико-правовими, проблемами сучасного українського суспільства.

Іл. 4. Табл. 12.

УДК 321.01 (477)

© НТУ «ХПІ», 2025

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	12
І.О. Ахновська, Д.О. Круцюк. РОЗВИТОК СТАРТАП-КУЛЬТУРИ У НОРВЕГІЇ.....	13
О. Є. Бездітко, В. І Халимівський.. СИСТЕМНИЙ ПІДХІД УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ТОВАРОВИРОБНИКІВ.....	16
І. П. Бенько. ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН:ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ ПОГЛЯДИ.....	20
Н. Р. Береза. ПУБЛІЧНА ДИПЛОМАТІЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: НОВІ ІНСТРУМЕНТИ МІЖНАРОДНОЇ КОМУНІКАЦІЇ.....	23
О. Б. Білоцерківський, О. Є. Іванко. ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В БІЗНЕС-ПРАКТИКУ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ.....	27
О. Б. Білоцерківський, О. Є. Іванко. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОМПАНІЇ.....	29
Л. М. Болдирєва. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ У ЛОГІСТИКУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	31
С. Є. Борисова, О. М. Крук. ESG-ІНСТРУМЕНТИ ТА «ЗЕЛЕНІ ФІНАНСИ» ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ.....	36
З. М. Бурик ФІНАНСОВА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	41
D. Vakula, N. Vasylyshyna. NEGATIVE IMPACT OF FALSE MEDIA DATA ON PUBLIC DIPLOMACY.....	46
N. Vasylyshyna. BUSINESS NEGOTIATION SKILLS OF MODERN SPECIALIST AS AN IMPORTANT COMPONENT FOR SUCCESSFUL DIPLOMATIC RELATIONS.....	49

Є. В. Виноград, Т. О. Погорєлова. СВІТОВИЙ ДОСВІД ВПЛИВУ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ НА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ КРАЇНИ.....	52
А.В. Вершкова, І.Я. Кулиняк. ТІНЬОВА СТОРОНА ІННОВАЦІЙ: ЯК ШІ МОЖЕ ГЕНЕРУВАТИ НЕБЕЗПЕЧНІ ПРОДУКТИ АБО БІЗНЕС-МОДЕЛІ.....	55
А.В. Вершкова, Н.Г. Мазій. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	59
Т.І. Воробець. СТРУКТУРНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ: СЦЕНАРІЇ, ЗАГРОЗИ ТА ПОТЕНЦІАЛ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК.....	61
M.V. Gardus., Galina Garbar. GREEN TRANSFORMATION OF PRODUCTION: HOW SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES CAN BECOME A FACTOR IN ENERGY STABILITY.....	66
І.В. Грабович. ЕВОЛЮЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ДОБУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	69
К. М. Громцев. ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ВДОСКОНАЛЕННІ МЕНЕДЖМЕНТУ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ.....	72
Ю. Б. Дмитришин. ПРИВАТНА МЕДИЦИНА ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСЦЕВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	77
О. Ю. Дорошенко, В. В. Лакіза. РИЗИКИ ТІНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОДИ.....	82
Н. О. Дугієнко., А.А Навоян., Є.О. Сєдаков. МІЖНАРОДНА ЦІНОВА ПОЛІТИКА В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ 2025 РОКУ.....	85
Ю. В. Дудок. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЇ БАЗИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	88

А.О. Єфремов ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ГРАЛЬНОГО БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	90
І. В. Жеребятнікова. ПУБЛІЧНА ДИПЛОМАТІЯ ЯК КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ «М'ЯКОЇ СИЛИ» У МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИНАХ.....	95
І. А. Жмутський, І. В. Долина, П. Г. Перерва. ФАКТОРИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	100
О. В. Засць, О. Є. Бездітко. СИСТЕМА ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗБЕРЕЖЕННІ ТА ОХОРОНІ ЛІСІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	105
К. В. Зуб. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗ І ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ: ВИКЛИКИ ДЛЯ АГРАРНОЇ ОСВІТИ ТА ЛИПКОВАТІВСЬКОГО АГРАРНОГО ФАХОВОГО КОЛЕДЖУ.....	109
Н. Б. Іваницький. РОЛЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ РЕФЕРАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ ДІТЕЙ У СПОРТИВНІ СЕКЦІЇ.....	112
Ю. Р. Іванович. ВИКОРИСТАННЯ КОРПОРАТИВНИХ ТРЕНІНГІВ ТА ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ.....	115
І. М. Каневська. МАРКЕТИНГ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО ІМІДЖУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....	119
М. В. Кармінська-Бєлоброва, С. В. Чигрінова, А. О. Бєлоброва. РОЗВИТОК HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ З УРАХУВАННЯМ ГЛОБАЛЬНИХ ДЕТЕРМІНАНТ.....	125
Robertas Kersys, P. Pererva. DIRECTIONS FOR ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF TRANSPORT ENTERPRISES.....	129
С. В. Киристюк. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ДОСТУПНОСТІ ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЇ В УКРАЇНІ ТА ЄВРОПІ: ЦІНОВИЙ ВИМІР.....	135

М. В. Клімов, Н. П. Ткачова. РИНКОВЕ ПРОСУВАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ З ВИКОРИСТАННЯМ ПЕСОНАЛІЗОВАНОГО МАРКЕТИНГУ.....	139
Т. Kopotiienko, V. Datskevych. METHODS FOR DETECTING FRAUD IN INTERNAL AUDITING.....	145
О. В. Корват. НАПРЯМИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В ЕНЕРГЕТИЦІ.....	149
В. В. Коржук, В. Е. Кудельський. ЕТИКА БІЗНЕСУ: ІНСТРУМЕНТ ПОБУДОВИ ДОВІРИ МІЖ КОМПАНІЄЮ ТА СУСПІЛЬСТВОМ.....	153
В. В. Коржук, Н. І. Трибусовська, О. В. Хитра. ГРУПОВІ ЕФЕКТИ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ СПІЛЬНОЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	158
V. Kornienko, N. Vasylyshyna. ROLE OF CULTURAL DIPLOMACY IN STRENGTHENING UKRAINE’S INTERNATIONAL IMAGE.....	164
О. А. Корпало. ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	167
С.А. Косенко, П.Г. Перерва. МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОСВІТНЬОГО ХАБУ.....	170
В. В. Круглов, Д. А. Терещенко. «ЗЕЛЕНА» ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ: БАЛАНС МІЖ СОЦІАЛЬНОЮ СПРАВЕДЛИВІСТЮ ТА ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ.....	176
О. Р. Krupskyi, О. Honchar. MEDIA COVERAGE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AS A FACTOR IN ENTERPRISE SUSTAINABILITY IN THE AGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE.....	180
О.В. Кузьменко. ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЮРИДИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	186
В. П. Кустов. ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ БІРЖОВИХ ОПЕРАЦІЙ.....	191

А. О. Куценко, Г. М. Гаряєва, Д. Ю. Рилов. ПАТЕНТ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	196
І.Ф. Лісна, В. А. Латій. ОСНОВНІ ЧИННИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	199
І.Ф. Лісна, В.В. Демченко. РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ.....	202
Ю. В. Ліннік. МЕДІАКОМУНІКАЦІЇ ЯК ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО ІМІДЖУ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ.....	204
М. С. Літніх. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕКОНОМІКИ В ІННОВАЦІЙНОМУ СУСПІЛЬСТВІ.....	212
N. P. Levkovets. DIAGNOSIS OF THE STATE’S FINANCIAL INTERESTS PROTECTION UNDER ECONOMIC CHALLENGES.....	215
O. Y. Lemberskyi, Y.A. Lysenko, A. A. Sukhomlin. KEY PROBLEMS OF SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE.....	217
O. Y. Lemberskyi, Y.A. Lysenko, A. A. Sukhomlin. THE ROLE OF DIPLOMACY IN DEMOCRATIC MANAGEMENT OF SOCIAL CONFLICTS.....	222
С. Мазепа. АДАПТАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ ДО НОРМ ЄС: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	225
М. В. Макаров ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ Й МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФУНКЦІОНУВАННЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНИХ ІНФРАСТРУКТУР.....	229
Я. А. Максименко, І. П. Ломає. ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ЯК ЗАГАЛЬНОСВІТОВИЙ ПРОЦЕС.....	234

A. Malieieva, N. Vasylyshyna. LEGAL FRAMEWORK OF SANCTIONS IN MODERN DIPLOMACY.....	237
L.S. Marchuk. INTERNATIONAL RELATIONS OF UKRAINE UNDER MARTIAL LAW.....	241
О. В. Масалаб, Н. П. Ткачова. ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ МАНІКЮРНОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	244
В. М. Мацука СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ФОРМУВАННІ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ПРИКОРДОННИХ РЕГІОНІВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	249
М. А. Мащенко. КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ІНСТРУМЕНТИ МІНІМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ РИЗИКІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	254
М. А. Мащенко, І. Ю. Гойнов. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ.....	257
М. А. Мащенко, В.В. Гомулько. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	259
М. А. Мащенко А. В. Нагорняк. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	262
М. А. Мащенко, М.С. Ястребов ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	265
D. M. Melnyk, N. Vasylyshyna. LEGAL ASPECTS OF UKRAINE’S PUBLIC DIPLOMACY.....	268
Є. О. Мічурін. ПРАВОВІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕКОНОМІКИ І ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ.....	271
П. А. Музика, С. О. Степуріна. УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	274
N. A. Olesko. INSTITUTIONAL SUPPORT OF VETERAN ENTREPRENEURSHIP: LEGAL FOUNDATIONS OF	

REINTEGRATION AND SOCIAL JUSTICE AS A MECHANISM OF POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE.....	276
С. О. Партика, Д. Є. Борисова. НЕЙРОМЕРЕЖІ ТА МАЙБУТНЄ ПРАЦІ: ВІД АЛГОРИТМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДО ЦИФРОВИХ ПРОФСПЛОК.....	280
П. Г. Перерва, Т. О. Кобєлєва. ОРГАНІЗАЦІЯ ДУАЛЬНОЇ ОСВІТИ.....	285
Т. О. Перцович. МАСШТАБОВАНІ AGILE-ПРАКТИКИ ТА SAFE В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ.....	292
В.М. Пивоваров. ЛІНГВІСТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ІННОВАЦІЙНОМУ ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ.....	297
С. В. Підвербна. ВПЛИВ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ АУДИТУ НА РОЗВИТОК АУДИТОРСЬКОЇ ПРАКТИКИ В УКРАЇНІ.....	300
В. О. Поліщук, А. С. Полторак. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА МАКСИМІЗАЦІЇ СУСПІЛЬНОЇ КОРИСНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ.....	305
К. Є Рев'юк. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ ПОЛІТИКОЮ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	309
О. П. Романко. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЦТВА В ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ.....	311
Д. А Савков., А. С. Полторак. РОЗВИТОК СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ.....	317
А. Є. Санченко. ФОРМИ І МЕТОДИ УВІДПОВІДНЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА ДО ACQUIS ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ З СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПИТАНЬ.....	321
І. А. Селіванова. СУБ'ЄКТИ ВЕТЕРАНСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА – ХТО ВОНИ ?.....	329
Л.М. Сіньова. ДЕЯКІ ПИТАННЯ ЩОДО ФОРМАТІВ ГНУЧКОЇ ЗАЙНЯТОСТІ ДЛЯ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ.....	334

І. І. Соснов, К. О. Корнієнко. СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК ДРАЙВЕР ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ ДОВГОСТРОКОВИХ РІШЕНЬ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ.....	340
А. О. Стройко, А. С. Полторак. ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	345
В. В. Сухомлин. АЛЬТЕРНАТИВНІ ІНВЕСТИЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ, ВИКЛИКИ.....	350
A. A. Sukhomlin. THE ROLE OF DIPLOMACY IN DEMOCRATIC MANAGEMENT OF SOCIAL CONFLICTS.....	353
О. П. Суш, О. Г. Остапенко. ВПЛИВ ТИМЧАСОВОГО ЗАХИСТУ НА РОЗВИТОК ПРИВАТНО-ПРАВОВИХ ВІДНОСИН ТРАНСКОРДОННОГО ХАРАКТЕРУ.....	356
M. M. Tymoshik, V. Hnatiuk. ISSUANCE OF PRIVATE PAYMENT BONDS IN GALICIA: LEGISLATIVE REGULATION AND ECONOMIC NECESSITY (1772-1918).....	361
Р. Г. Хрістін. ПІДТРИМКА ІННОВАЦІЙНИХ СТАРТАПІВ У ЧАСИ ЕКОНОМІЧНИХ ПОТЯГІВ.....	365
С. А. Харченко, О. І. Савченко, П. Г. Перерва. СФЕРИ ВИКОРИСТАННЯ ПРОРИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	370
Є. В. Цепелевські, Т. А. Дяченко. ВПЛИВ ВОЄННИХ КОНФЛІКТІВ НА РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН У СВІТІ ТА В УКРАЇНІ.....	377
Т. О. Чайка. СИНЕРГІЯ ЕКОЛОГІЧНОГО Й ЕНЕРГЕТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	381
Ю. М. Чала ПСИХОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ВИЗНАЧЕННЯ КАР'ЄРНОГО ШЛЯХУ МОЛОДІ В СУЧАСНОМУ СВІТІ.....	386
О. І. Черноусов, І. В. Долина, П. Г. Перерва. ХАРАКТЕРИСТИКА СКЛАДОВИХ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	388

Є. М. Шапран, Р. В. Мащенко. ІНСТРУМЕНТИ ТА ПІДХОДИ ДО МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ У ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ.....	394
Є. М. Шапран, О. В. Петрухнов. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ.....	397
Д. І. Шматков. ПРОГНОСТИЧНА ФУНКЦІЯ ПРОМИСЛОВИХ ЗРАЗКІВ У КОНТЕКСТІ ЗЕЛЕНИХ ІННОВАЦІЙ.....	400
А.-В.В. Штефан, Н. Г. Мазій. РОЛЬ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ.....	404
I. A. Yurieva. PROBLEMATIC ASPECTS OF THE PRELIMINARY REVIEW OF THE DIAGNOSIS OF ANTI-CRISIS APPROACHES IN ORGANISATIONS.....	407
I. A. Yurieva, M. O. Yuriev. PROBLEMATIC ASPECTS OF METHODOLOGICAL DEVELOPMENTS IN CRISIS DIAGNOSIS USING INFORMATION PROCESSING TOOLS.....	410
Ю. А. Ясінська,, Н. Г. Мазій. МЕТОДИ ДІАГНОСТУВАННЯ КРИЗОВОГО СТАНУ КОМПАНІЇ. ОСНОВНІ ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ КРИЗИ.....	414
В. В. Яцина, Д. Ю. Бєлєніхін. КУЛЬТУРНА ДИПЛОМАТІЯ УКРАЇНИ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ У СВІТІ.....	417
В. В. Яцина, Д. М Гичка. МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ УКРАЇНИ: РОЛЬ ПУБЛІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ ТА СУСПІЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ.....	420

ПЕРЕДМОВА

Динамічний розвиток світових ринків, їх конкурентна дифузія та поширення глобальних технологій визначає необхідність постійного наукового пошуку. Сьогодні ми можемо констатувати накопичення системних протиріч у багатьох економічних сферах, вирішення яких вимагає нових концептуальних підходів. Усвідомлюючи актуальність розробки нових рішень для ефективного розвитку економічної діяльності на всіх рівнях, а також необхідність постійного наукового розвитку у цій сфері, кафедра загальної економічної теорії Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» започаткувала Всеукраїнську науково-практичну конференцію «Слобожанські наукові читання: Соціально-економічні та гуманітарно-правові виміри», де дослідники і науковці мають можливість оприлюднити результати своїх пошуків та обмінятися думками.

Всеукраїнська науково-практична конференція «Слобожанські наукові читання: Соціально-економічні та гуманітарно-правові виміри» виступила вільною платформою професійних дискусій з найбільш актуальних проблем сьогодення у цій сфері. Отримані результати такого професійного спілкування між науковцями різних регіонів України, між академічними і прикладними дослідниками проблем сучасної економічної діяльності важко переоцінити. З огляду на важливість об'єднання зусиль і співробітництво для реалізації проголошеної ініціативи, кафедра висловлює глибоку подяку науковцям, викладачам і практикам, які виявили бажання взяти участь у роботі конференції. Сподіваємося і на подальшу плідну співпрацю, на обмін думками, досвідом, результатами досліджень, які збагатять сучасну науку та практику соціально-економічної і правової проблематики.

Бажаємо всім плідної праці, творчого натхнення, успіхів, вагомих здобутків у професійній діяльності. Злагоди нам усім. Миру в Україні!

Оргкомітет конференції

РОЗВИТОК СТАРТАП-КУЛЬТУРИ У НОРВЕГІЇ

І.О. Ахновська, к.е.н., доцентка,

Д.О. Круцюк, здобувач

Донецький національний університет
імені Василя Стуса, м. Вінниця

Стартап-культура є важливим елементом економічного розвитку сучасних країн. Норвегія, відома своїм високим рівнем життя, розвинутою економікою та технологічними інноваціями, активно підтримує розвиток стартап-екосистеми. Дослідження цього процесу дозволяє виявити ефективні механізми стимулювання підприємництва, що можуть бути корисними для нашої країни. Крім того, аналіз успішних прикладів норвезьких стартапів може надати цінні кейси для українських підприємницьких ініціатив, що прагнуть розвивати власний інноваційний потенціал.

Багато наукових праць присвячено дослідженню соціально-економічного розвитку Норвегії, яка входить до числа найбільш розвинених країн світу за показниками інновацій та підприємницької активності. Аналіз наукової літератури [1-4] свідчить про певні виклики, такі як висока вартість ведення бізнесу, податкове навантаження, конкуренція на міжнародному рівні. Попри високий рівень інноваційності, норвезьким стартапам іноді не вистачає глобальної експансії та залучення міжнародних інвесторів.

Метою дослідження є аналіз розвитку стартап-культури у Норвегії, визначення ключових факторів успіху, виявлення проблем та перспектив подальшого розвитку цього сектору.

Норвегія відома високим рівнем життя та соціально орієнтованою політикою, в економічному плані це один із найбільших експортерів нафти та природного газу, що забезпечує високі доходи державного бюджету. Вона має стабільну економіку, що базується на нафтогазовій галузі,

риболовстві, суднобудуванні та ІТ-технологіях. Водночас уряд активно працює над диверсифікацією економіки та розвитком інноваційного сектору. Згідно зі звітами Global Innovation Index [2], країну відрізняє значний рівень цифровізації, сприятливе бізнес-середовище та значна державну підтримку підприємництва.

Аналіз наукової літератури свідчить, що формуванню сприятливого середовища для підприємництва Норвегії сприяють високий рівень соціального забезпечення, екологічна свідомість та інноваційний підхід до розвитку бізнесу. В останні роки держава приділяє значну увагу розвитку технологічних стартапів. Так, Норвегія активно підтримує стартапи через організації, такі як Innovation Norway, що надає гранти, кредити та консультаційну підтримку. Також діє фонд Norwegian Research Council, який фінансує інноваційні проєкти у різних галузях. Слід зазначити, що країна стимулює залучення міжнародних інвесторів та спрощує реєстрацію бізнесу.

Розвитку стартап-культури сприяють численні акселератори та інкубатори, такі як StartupLab, Katapult Accelerator, TheFactory, які допомагають підприємцям розвивати свої ідеї та залучати фінансування. Важливу роль відіграють університети, зокрема Університет Осло та Норвезький університет науки і технологій, які підтримують наукові дослідження та стартап-ініціативи.

Венчурні фонди відіграють значну роль у фінансуванні стартапів, серед основних інвесторів – Nordic Venture Network та Viking Venture. Також поширені краудфандингові платформи, що дозволяють стартапам залучати кошти безпосередньо від спільноти.

Попри значну підтримку, стартапи у Норвегії стикаються з викликами, такими як високі податки, висока вартість життя та дефіцит кваліфікованих кадрів у певних секторах. Однак держава активно працює над покращенням бізнес-клімату, що робить перспективи розвитку стартап-

культури позитивними. Зокрема, уряд планує подальше зниження податкового навантаження для інноваційних компаній, розвиток програм міжнародного співробітництва та створення нових інвестиційних платформ.

Отже, сьогодні Норвегія демонструє ефективний підхід до розвитку стартап-екосистеми завдяки державній підтримці, інноваційній інфраструктурі та доступу до фінансування. Водночас, існують певні виклики, які потребують подальшого вирішення. Досвід Норвегії може бути корисним для країн, що прагнуть розвивати власну стартап-культуру. Подальші дослідження можуть зосередитися на порівняльному аналізі норвезької моделі з іншими європейськими країнами та виявленні найкращих практик, які можна адаптувати до інших економік.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Норвезький дослідницький фонд (Norwegian Research Council). Офіційний сайт. URL: <https://www.forskningssradet.no/>
2. Global Innovation Index 2023. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/>
3. Innovation Norway. Офіційний сайт. URL: <https://www.innovasjon Norge.no/>
4. StartupLab Norway. Офіційний сайт. URL: <https://www.startuplab.no/>

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ТОВАРОВИРОБНИКІВ

Бездітко О. Є., к.е.н., доцент

Халимівський В. І., магістрант 2 курсу

Поліський національний університет, м. Житомир

Сучасні умови господарювання характеризуються підвищеною нестабільністю та динамічністю зовнішнього середовища, що суттєво ускладнює виробничо-господарську діяльність сільськогосподарських товаровиробників. Зростаюча багатоманітність джерел ризику та непередбачуваність їхніх можливих наслідків вимагають їх комплексного розгляду у взаємозв'язку з іншими економічними, організаційними та соціальними факторами розвитку підприємства.

Багатофакторність і різноплановість ризиків зумовлюють необхідність застосування системного підходу до їх ідентифікації, оцінювання та мінімізації. Системний підхід дозволяє враховувати взаємодію внутрішніх і зовнішніх чинників, що формують ризикове середовище, а також забезпечує створення науково обґрунтованої методологічної бази для побудови ефективної системи ризик-менеджменту.

Крім того, для аграрного сектору характерні специфічні ризики — природно-кліматичні, технологічні, ринкові та фінансові, що посилює вразливість підприємств і потребує формування інтегрованих механізмів управління ризиками. Сучасна практика господарювання показує, що традиційні інструменти часто є недостатніми для забезпечення стабільності й конкурентоспроможності. Тому актуальним завданням є пошук нових підходів і методів управління ризиками, орієнтованих не лише на мінімізацію можливих втрат, а й на створення умов для стійкого розвитку підприємств у довгостроковій перспективі.

Системний підхід до управління ризик-менеджменту охоплює комплекс узгоджених дій, спрямованих як на зовнішнє середовище підприємства, так і на його внутрішні процеси та організаційну структуру. Такі заходи мають на меті забезпечити узгодженість стратегічних і тактичних цілей системи, а також підвищити її ефективність та стійкість. Використання системного підходу в управлінні організацією дозволяє досліджувати різноманітні за природою й складністю об'єкти з єдиних методологічних позицій, що дає змогу виявити ключові характеристики функціонування системи та врахувати найвагоміші чинники, які визначають її розвиток.

Формування системного бачення ризиків підприємства на основі положень теорії систем та організації створює підґрунтя для розроблення інструментів ризик-менеджменту, що інтегруються у практику управлінської діяльності. Це дозволяє підвищити якість управлінських рішень в умовах невизначеності, турбулентності ринкового середовища та динамічних змін виробничо-господарських ситуацій.

Подальший розвиток концепції системного управління ризиками передбачає не лише реактивні заходи, спрямовані на мінімізацію негативних наслідків, але й проактивне управління, яке орієнтоване на прогнозування можливих загроз, адаптацію підприємства до нових умов і використання потенційних можливостей. Таким чином, системний підхід трансформує управління ризиками з інструмента захисту від втрат у стратегічний ресурс забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Ефективний механізм управління ризиками у сільському господарстві має ґрунтуватися на низці системних принципів, які забезпечують цілісність, передбачуваність і результативність прийняття управлінських рішень:

1. Комплексність прогнозування і моніторингу ризиків. Будь-які можливі загрози – погодні, фінансові, ринкові, цінові та інші – повинні оцінюватися у взаємозв'язку, з урахуванням конкретного часу та місця виникнення. Ігнорування навіть одного з чинників може порушити стійкість усієї системи.

2. Інтеграція ризиків різної природи. Ризики, пов'язані з певним проєктом або сферою діяльності, необхідно розглядати як єдину сукупність деструктивних чинників, які впливають на ресурсний потенціал і кінцеву ефективність підприємства.

3. Балансування витрат та ефективності. У процесі ризик-менеджменту слід оцінювати співвідношення імовірних витрат і досягнутої результативності на різних рівнях середовища підприємства. Домінування ризиків одного ієрархічного рівня на шкоду іншим може знизити загальну ефективність системи захисту.

4. Життєвий цикл ризиків. Необхідно враховувати специфіку управління ризиками як на стадіях життєвого циклу продукту, так і протягом усього життєвого циклу підприємства. Взаємозв'язок цих аспектів визначає рівень адаптивності організації до змін.

5. Превентивність дій. Підготовка й перевірка усіх господарських операцій мають передувати їх виконанню. Особливе значення мають оцінка платоспроможності контрагентів, страхування, аналіз транспортних ризиків та інші попереджувальні заходи.

6. Раціональність у використанні ресурсів. Оцінюючи альтернативи застосування обмежених ресурсів, варто керуватися принципом «витрати – результативність» і обирати оптимальну стратегію або їх комбінацію, що знижує ймовірність ризикових втрат.

7. Системність управлінських інструментів. Механізм регулювання ризиків має спиратися на збалансоване використання правових,

економічних, фінансових, організаційних, технологічних і екологічних інструментів, які поєднують ефективність із допустимим рівнем витрат.

8. Аналіз ризик-менеджменту. Управлінські ризики (цілевизначення, планування, організація, контроль, мотивація) повинні стати окремим об'єктом уваги.

9. Багаторівневе управління ризиками. Система ризик-менеджменту має охоплювати стратегічний, тактичний та оперативний рівні управління, що забезпечує гнучкість реагування і довгострокову стабільність.

10. Людський фактор. Важливо враховувати особистісні характеристики учасників процесу управління: їхню компетентність, досвід, схильність до ризику, а також креативність у пошуку альтернативних рішень. Саме людський капітал формує ключову конкурентну перевагу системи управління ризиками.

11. Превентивно-інноваційний підхід. Управління ризиками має бути не лише реактивним, тобто спрямованим на нейтралізацію негативних наслідків, але й проактивним – орієнтованим на прогнозування нових загроз і використання інноваційних інструментів для їх попередження.

Отже, системне управління ризиками у сільському господарстві має розглядатися не тільки як механізм зменшення можливих втрат, а й як стратегічний ресурс розвитку, що забезпечує стійкість, конкурентоспроможність і довготривале зростання аграрних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Семенова С. М. Класифікація ризиків: систематизований підхід з метою управління. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту*. 2020. Том 2. С. 42-51.
2. Сиволап Л. А. Особливості ризик-менеджменту на сучасних підприємствах. *Міжнародні наукові інтернет-конференції*. 2020. URL: <http://surl.li/lrfux> (дата звернення: 01.10.2025).

3. Стешенко О. Д. Ризикологія. навч. посіб. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 180 с.

4. Сосновська О., Деденко Л. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. URL: <http://surl.li/hbaax> (дата звернення: 01.10.2025).

ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ ПОГЛЯДИ

І.П. Бенько, викладач вищої категорії
Дрогобицький механіко-технологічний
фаховий коледж, м. Дрогобич

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується глибокими трансформаціями у соціально-економічній сфері. Глобалізація, технологічний прогрес, цифровізація та зміни на ринку праці формують нові типи взаємодії між економічними суб'єктами, державою та громадянами [1, 24 сторінка].

У цих умовах виникає потреба переосмислити економічну сутність соціально-економічних відносин, дослідити їхню структуру, закономірності розвитку та вплив на добробут населення [3, с. 52].

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що соціально-економічні відносини є основою функціонування суспільства, а їхній розвиток безпосередньо впливає на рівень життя, зайнятість, соціальну стабільність і конкурентоспроможність економіки. В умовах цифрової революції та переходу до економіки знань традиційні моделі взаємодії між працівниками, роботодавцями та державою поступово змінюються [5, с.164]. Крім того,

сучасна економіка стикається з викликами, пов'язаними з нерівномірним розподілом доходів, нестабільністю ринку праці, міграційними процесами та екологічними загрозами. Як підкреслює А. Гальчинський, ефективний розвиток можливий лише за умови «органічного поєднання соціальної справедливості та економічної доцільності» [1, с.138]. Саме тому дослідження економічних аспектів соціально-економічних відносин має не лише теоретичне, а й велике практичне значення.

Метою є теоретичне узагальнення та практичний аналіз економічних аспектів формування й розвитку сучасних соціально-економічних відносин, виявлення основних тенденцій і суперечностей, а також визначення напрямів удосконалення соціально-економічної політики в умовах глобалізації [2, с.211].

Соціально-економічні відносини — це система взаємозв'язків між людьми у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання благ, що формують економічну структуру суспільства [3, с.47]. Їхній розвиток відбувається під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників: глобалізації, цифровізації, зміни структури власності, соціальної мобільності населення [4, с.233]. У теоретичному плані соціально-економічні відносини поєднують економічні закономірності та соціальні аспекти. Політична економія розглядає їх як систему зв'язків між класами, соціальними групами та державою з приводу власності, розподілу ресурсів та доходів [1, с.289].

Практичні аспекти соціально-економічних відносин відображаються у питаннях зайнятості, доходів населення, соціального захисту, трудових прав і соціального партнерства. Дослідник А. Колот підкреслює, що сучасна економіка праці «переживає перехід від класичних трудових відносин до гнучких форм зайнятості, що вимагає нових інституційних рішень» [5, с. 217].

Особливої уваги потребує питання соціальної відповідальності бізнесу та держави, адже саме баланс між прибутком і суспільними цінностями визначає довгострокову стабільність розвитку [2, с.245].

Вплив цифрових технологій, штучного інтелекту та автоматизації змінює структуру економіки, сприяючи створенню нових ринків і професій, але водночас породжує загрози безробіття та цифрової нерівності [4,с.240]. У цьому контексті виникає потреба у формуванні нової соціально-економічної моделі, здатної забезпечити сталий розвиток та соціальну згуртованість [6, с.172].

Сучасні соціально-економічні відносини мають складну, багаторівневу структуру, у якій поєднуються економічна раціональність і соціальні цінності. Вони постійно трансформуються під впливом технологічних інновацій, глобалізації та змін у трудових відносинах. Теоретичне осмислення цих процесів дає змогу формувати нові концепції розвитку, а практичне їх застосування — підвищити ефективність соціально-економічної політики держави. Формування сучасних соціально-економічних відносин має спиратися на принципи соціальної справедливості, інклюзивності, економічної стабільності та інноваційного зростання. Лише за умов гармонійного поєднання теорії й практики можливо забезпечити сталий розвиток суспільства, підвищення добробуту населення та конкурентоспроможність національної економіки [1, с.312].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гальчинський А. С. Політична економія: сучасна парадигма. — К.: Основи, 2020. — 356 с.
2. Долішній М. І. Соціально-економічний розвиток регіонів України. — Львів: ІРД НАН України, 2019. — 278 с.
3. Гриценко А. А. Економічна теорія: політична економія. — К.: Знання, 2021. — 312 с.

4. Лук'яненко Д. Г., Поручник А. М. Глобалізація та безпека розвитку. — К.: КНЕУ, 2022. — 420 с.
5. Колот А. М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика розвитку. — К.: КНЕУ, 2023. — 348 с.
6. Світова економіка / за ред. Ю. В. Макогона. — Донецьк: ДонНУ, 2020. — 380 с.

ПУБЛІЧНА ДИПЛОМАТІЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: НОВІ ІНСТРУМЕНТИ МІЖНАРОДНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Н. Р. Береза, аспірант

Національний університет
«Львівська політехніка», м. Львів

Після початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації у 2022 році Україна опинилася не лише на фронтах військових дій, а й у центрі глобальної інформаційної війни. У сучасному світі імідж держави, її міжнародна суб'єктність і навіть рівень підтримки союзників залежать від того, наскільки ефективно вона здатна комунікувати зі світом. Саме тому публічна дипломатія, особливо в її цифровому форматі, стала одним із найважливіших інструментів української зовнішньої політики. Вона поєднує традиційну дипломатію, державні інформаційні стратегії та технології сучасних медіа, формуючи єдиний комунікаційний простір довіри до України.

Цифрова публічна дипломатія — це не просто присутність держави у соціальних мережах. Це системна робота з формування міжнародного іміджу через поєднання фактів, емоцій, символів і візуальних образів. Як

зазначає П. Сухоролський у статті “The public diplomacy of Ukraine in wartime” [1], у сучасних конфліктах держави мають дбати не лише про фізичну, а й про репутаційну безпеку. Саме репутація стає тим активом, що визначає здатність країни мобілізувати підтримку та симпатію міжнародної спільноти. Україна, на відміну від багатьох держав, зуміла побудувати ефективну модель комунікації навіть у кризових умовах. Активна робота Міністерства закордонних справ, платформа Ukraine.ua і серія інформаційних кампаній на кшталт #StandWithUkraine чи #BeBraveLikeUkraine сформували сильний бренд країни, який асоціюється зі стійкістю, відвагою й свободою.

Соціальні мережі стали новими дипломатичними аренами, де кожен допис, коротке відео чи зображення можуть мати вплив, співставний із офіційною заявою посла. Згідно з аналітичними спостереженнями, Twitter-акаунт МЗС України став одним із найцитованіших урядових профілів у Європі після 2022 року, а кампанія Be Brave Like Ukraine з'явилась у десятках країн, від Польщі до Канади. Це свідчить про те, що держава навчилася мислити як медіа: швидко реагувати, створювати емоційно сильний контент і будувати позитивний образ у реальному часі.

У своїй роботі “Ukrainian Public Diplomacy During the Russian Full-Scale Invasion” М. Думанська підкреслює, що сучасна українська дипломатія спирається не лише на офіційні інституції, а й на широку мережу громадянських, культурних та освітніх акторів [2]. Такий підхід створює багатоканальну систему впливу, де дипломатичні посольства, культурні центри, журналісти, митці й волонтери діють у спільному комунікаційному полі. Відтак публічна дипломатія України перетворюється на горизонтальну мережу, у якій кожен може бути послом держави у своєму середовищі.

Однак розвиток цифрової дипломатії не обходиться без проблем. Одним із головних викликів є інформаційна конкуренція у світовому медіапросторі. Українські наративи змушені змагатися з потужними

потоками дезінформації, які поширює російська пропагандистська машина. У звітах міжнародних досліджень вказується, що частина онлайн-дискурсу навколо війни формується під впливом бот-мереж, які спотворюють реальну картину. Це створює додаткове навантаження на державні структури, які займаються інформаційною безпекою. Крім того, існує ще одна проблема — фрагментарність комунікацій. Різні міністерства, громадські організації, культурні фонди часто реалізують власні ініціативи, не маючи спільної рамки та узгодженої системи повідомлень. Як наслідок, на міжнародній арені Україна іноді звучить різними голосами, що послаблює єдиний комунікаційний ефект.

У цьому контексті важливим кроком стало ухвалення Стратегії публічної дипломатії України, підготовленої Міністерством закордонних справ. Документ окреслює шість напрямів дипломатії — економічну, культурну, експертну, освітню, професійну та цифрову, що підтверджує прагнення України перейти від ситуативних кампаній до системного підходу. Як зазначає Я. Цирфа у статті “Ukrainian diplomacy before and after 24 February 2022”, саме війна стала каталізатором модернізації дипломатичної служби — держава навчилася діяти швидко, координовано й відкрито, працюючи з аудиторією у форматі “24/7”. Такий досвід довів, що сучасна дипломатія більше не може бути закритою чи надто формальною — вона має бути людяною, доступною й технологічною.

Водночас головна сила української публічної дипломатії — це довіра. Люди у світі вірять Україні, бо бачать справжні історії, емоції, реальних людей. Ця довіра виникла не завдяки прес-релізам, а через тисячі свідчень українців, які стали голосами своєї країни. Волонтери, журналісти, культурні діячі, студенти — кожен з них долучився до формування міжнародного образу держави. Такі форми “народної дипломатії” створюють ефект щирості, який неможливо підробити, і саме тому Україна сьогодні має потужну репутаційну підтримку.

Втім, попереду — ще багато викликів. Потрібно розвивати кадровий потенціал у сфері комунікацій, залучати фахівців, які володіють сучасними технологіями аналітики даних, візуального сторітелінгу, стратегічних комунікацій. Важливо інвестувати не лише в інформаційні кампанії, а й у людей, які їх створюють. Необхідно також посилювати співпрацю з українською діаспорою, яка володіє колосальним потенціалом як “м’яка сила” держави за кордоном. У дослідженні Н. Піпченко “Public Diplomacy of Ukraine” наголошується, що взаємодія державних структур із закордонними громадами українців має бути постійною і системною, адже саме вони стають каналами комунікації та адвокатами українських інтересів у світі [4].

Перспективи розвитку української публічної дипломатії безпосередньо пов’язані з подальшою цифровізацією державних інституцій. Потрібна не просто присутність у соціальних мережах, а аналітична система, здатна вимірювати ефективність повідомлень, швидко реагувати на інформаційні атаки й створювати комплексні кампанії. Майбутнє дипломатії — у використанні даних, штучного інтелекту, мультимедійних форматів і нових комунікаційних технологій. Головне завдання — перетворити короткострокові ініціативи на довгострокову стратегію, яка об’єднає державу, суспільство й міжнародну спільноту навколо позитивного образу України.

Висновки.

Таким чином, цифрова публічна дипломатія стала не лише інструментом просування державного іміджу, а й засобом захисту національної ідентичності. Вона поєднує інституційні зусилля та громадянську ініціативу, формує нову комунікаційну культуру і демонструє, що сила слова, образу та історії може бути не менш впливовою, ніж сила зброї. Україна довела, що навіть у найскладніші часи можна не просто боротися — можна переконувати, надихати й вести за собою.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА:

1. Sukhorolskyi P. The public diplomacy of Ukraine in wartime. Eastern Journal of European Studies, 2024.
2. Dumanska M. Ukrainian Public Diplomacy During the Russian Full-Scale Invasion (February 2022 – June 2023). Global Media Journal – German Edition, 2024.
3. Tsyrfa Y. Ukrainian diplomacy before and after 24 February 2022. Foreign Affairs Ukraine, 2024.
4. Pipchenko N. Public Diplomacy of Ukraine. Actual Problems of International Relations, 2024.

ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В БІЗНЕС-ПРАКТИКУ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ

О.Б. Білоцерківський, к.т.н., доцент;

О.Є. Іванко, магістрант групи БЕМ-М2924,

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків

У сучасних умовах глобальної кліматичної нестабільності та посилення суспільних очікувань щодо сталого розвитку корпоративна екологічна відповідальність (Corporate Environmental Responsibility, CER) перетворюється з репутаційного атрибуту на стратегічну необхідність для бізнесу.

Поняття екологічної відповідальності охоплює комплекс дій і політик компанії, спрямованих на мінімізацію негативного впливу діяльності на навколишнє середовище, інтеграцію принципів циркулярної економіки,

підвищення енергоефективності та, що особливо актуально, зниження вуглецевого сліду [1].

Сучасні тенденції свідчать про трансформацію підходів: від волонтерських ініціатив до системного впровадження ESG-критеріїв, включення кліматичних показників у процеси управління ризиками й оцінку інвестицій, а також появу регуляторного тиску з боку держав та наднаціональних інституцій [1].

Основними напрямками CER є стандартизація вимірювання вуглецевого сліду, розвиток цифрових технологій для контролю викидів та інтеграція екологічності у бізнес-моделі. Використання протоколів GHG і Science Based Targets забезпечує прозорість даних, а цифровізація, «зелені» інвестиції та відновлювана енергетика допомагають скоротити прямі й непрямі викиди. Компанії, що надають споживачам прозору інформацію про екологічність своїх продуктів, отримують конкурентну перевагу, тоді як формальні підходи («greenwashing») несуть ризики для репутації [2], [3].

Водночас впровадження CER стикається з бар'єрами - високою вартістю інвестицій, браком достовірних даних, методологічними труднощами та регуляторною невизначеністю. Не менш важливі соціальні аспекти - необхідність підготовки кадрів, адаптації корпоративної культури та забезпечення справедливого переходу для працівників [3].

Ефективна стратегія CER поєднує короткострокові дії (енергоефективність, оптимізація процесів) з довгостроковими змінами - переходом до циркулярної економіки та впровадженням «зелених» технологій. Успіх залежить від координації державної політики, міжгалузевої співпраці та корпоративних ініціатив [1].

Таким чином, екологічна відповідальність із фокусом на скорочення вуглецевого сліду є ключовим елементом сучасного корпоративного управління. Вона не лише зменшує екологічні ризики, але й підвищує

конкурентоспроможність, довіру інвесторів і довгострокову стійкість бізнесу.

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОМПАНІЇ

О.Б. Білоцерківський, к.т.н., доцент;

О.Є. Іванко, магістрант групи БЕМ-М2924

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут», м. Харків

В умовах динамічних змін світової економіки, загострення конкуренції та підвищення суспільних вимог до прозорості й етичності бізнесу, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) набула статусу ключового елемента стратегії розвитку підприємств. Те, що колись вважалося додатковою ініціативою або формою благодійності, сьогодні перетворюється на важливий інструмент стратегічного управління, який впливає на ефективність, репутацію та стійкість компанії.

Соціально відповідальна діяльність дозволяє бізнесу не лише покращити взаємодію із суспільством, працівниками й партнерами, але й створює довгострокові конкурентні переваги: зміцнює бренд, підвищує інвестиційну привабливість і формує довіру споживачів. Таким чином, КСВ стає не просто моральним зобов'язанням, але й стратегічним ресурсом, що забезпечує сталий розвиток і конкурентоспроможність компаній у глобальному середовищі [1].

Насамперед КСВ зміцнює репутацію підприємства, формуючи довіру серед клієнтів, партнерів і громадськості, що знижує ризики та забезпечує стійкість бізнесу. Соціально відповідальні компанії легше залучають

інвестиції, користуються підтримкою споживачів і мають кращі умови виходу на ринки. Крім того, КСВ виступає інструментом управління ризиками, а саме: допомагає уникати екологічних, юридичних і репутаційних проблем, адаптуючи бізнес до посилення регуляторних вимог [1].

Важливою складовою є розвиток людського капіталу: компанії, що інвестують у працівників, створюють більш продуктивне та лояльне середовище, стимулюють інновації та знижують плинність кадрів. Інтеграція соціальної відповідальності у виробничі та інноваційні процеси сприяє появі нових бізнес-моделей - «зелених» технологій, соціального підприємництва [2].

Однак існують і виклики: складність вимірювання ефекту КСВ, ризики формалізації підходів, суперечності між короткостроковими фінансовими цілями та довгостроковими соціальними ініціативами. Тому успішна реалізація соціальної відповідальності потребує інтегрованої стратегії, вимірюваних показників, звітності за міжнародними стандартами і реального залучення топ-менеджменту [2].

Таким чином, соціальна відповідальність сьогодні виступає не лише як моральний обов'язок, але й як стратегічний ресурс, що сприяє формуванню диференційованих конкурентних переваг. Ефективне перенесення КСВ у площину стратегії вимагає системності, прозорості, внутрішньої координації та інтеграції з фінансовими і операційними процесами компанії. Компанії, які роблять соціальну відповідальність частиною своєї бізнес-моделі, отримують доступ до нових ринків, знижують ризики й підвищують інвестиційну привабливість, а отже, у довгостроковій перспективі це стає ключовим фактором їхньої конкурентоспроможності.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Пушкар М.С., Голінач Л.І. Соціальна відповідальність бізнесу: теорія і практика. - Тернопіль: Карт-бланш, 2018. - 215с.
2. Harvard Business Review - статті з теми CSR. Режим доступу: <https://hbr.org/topic/subject/corporate-social-responsibility>

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ У ЛОГІСТИКУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Л.М. Болдирєва, д.е.н., доцентка,
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ

Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються не лише високою динамічністю ринкового середовища та цифровою трансформацією економіки, але й серйозними викликами, спричиненими військовими діями на території держави.

Руйнування транспортної інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів постачання, зміщення виробничих потужностей у безпечніші регіони та зростання витрат на транспортування суттєво ускладнюють діяльність підприємств. У таких умовах логістика набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення безперервності бізнес-процесів і відновлення економічної стійкості.

Впровадження інноваційних рішень у сфері логістики – таких як цифровізація управління ланцюгами постачань, використання штучного інтелекту для прогнозування ризиків, застосування GPS-моніторингу, блокчейн-технологій, хмарних систем управління складом та транспортуванням – дає змогу підприємствам адаптуватися до нових умов,

мінімізувати втрати й підвищити ефективність використання ресурсів. Такі рішення сприяють не лише оперативному реагуванню на кризові ситуації, але й формуванню гнучких, стійких і безпечних логістичних систем.

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення саме інноваційна логістика виступає вагомим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств, забезпечення їх стабільного функціонування, інтеграції у світові ланцюги постачань і прискорення економічного відновлення країни.

Основними викликами впровадження інформаційних рішень у логістику є:

- висока вартість інтеграції, що зумовлена необхідністю придбання дорогого обладнання та програмного забезпечення [2];
- нестача кваліфікованих кадрів через складність ІТ-рішень та відсутність відповідної підготовки працівників, що, у свою чергу, спричиняє підвищення витрат на навчання персоналу;
- ризики кібербезпеки, зумовлені загрозами з боку хакерів та можливістю втрати або викрадення даних, що може призвести до фінансових збитків та втрати довіри клієнтів [2];
- складність інтеграції з існуючими системами, особливо у великих компаніях з застарілою ІТ-інфраструктурою;
- спротив змінам з боку персоналу, який може відчувати дискомфорт або невпевненість при переході на нові технології;
- недостатня стандартизація даних, що ускладнює обмін інформацією між різними підрозділами та партнерами;
- ризики перебоїв у роботі систем, які можуть призвести до затримок у логістичних процесах і фінансових втрат;
- висока потреба у постійному оновленні та технічній підтримці, що створює додаткові витрати та потребує довгострокового планування.

Інновації в логістиці охоплюють широкий спектр технологічних, організаційних і управлінських змін, спрямованих на підвищення ефективності руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Їх можна класифікувати за кількома основними критеріями:

- сферою застосування: закупівельна логістика, виробнича логістика, складська логістика, транспортна логістика, збутова логістика, інформаційна логістика, логістика запасів, фінансова логістика, логістика посередництва, логістичний сервіс, кадрова логістика;
- характером інновацій: технологічні, організаційні, екологічні (екоінновації), соціальні;
- рівнем впровадження: мікрорівень, мезорівень, макрорівень;
- в умовах воєнних дій в Україні особливо важливими стають інновації, спрямовані на гнучкість, безпечність і адаптивність логістичних систем (табл. 1). Зокрема, створення резервних маршрутів, використання цифрових карт ризиків, онлайн-моніторинг вантажів, інтеграція логістики з гуманітарними та оборонними системами постачання.

Вплив інноваційних логістичних технологій на конкурентоспроможність підприємства проявляється у багатьох аспектах діяльності. Насамперед, використання сучасних цифрових рішень сприяє зниженню логістичних витрат. Автоматизація процесів, впровадження аналітичних систем для оптимізації маршрутів перевезень і управління запасами дозволяють скоротити операційні витрати, що позитивно впливає на фінансові результати підприємства. Водночас інноваційні технології забезпечують підвищення швидкості обслуговування клієнтів. Завдяки цифровим платформам скорочується час обробки замовлень, прискорюється доставка товарів, що підвищує рівень задоволеності та лояльності споживачів.

Важливим аспектом є покращення якості логістичного сервісу. Використання систем CRM, GPS-трекінгу, блокчейну забезпечує прозорість

і надійність поставок, мінімізує ризики втрат чи затримок. Крім того, інновації підвищують гнучкість і адаптивність логістичних систем, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, непередбачувані збої у ланцюгах постачань або загрози безпеці.

Таблиця 1 Класифікація та напрями впровадження інноваційних рішень у логістиці

Класифікаційні ознаки	Види інновацій	Впровадження
За сферою застосування	закупівельна логістика	електронні платформи закупівель (e-procurement), моніторинг постачальників, автоматизовані тендерні системи
	виробнича логістика	автоматизація внутрішніх перевезень, системи MES для управління виробництвом
	складська логістика	роботизовані склади, системи AS/RS, дрони для інвентаризації
	транспортна логістика	GPS-моніторинг, оптимізація маршрутів за допомогою AI, автономні транспортні засоби
	збутова логістика	онлайн-платформи управління замовленнями (OMS), інтеграція з e-commerce
	інформаційна логістика	використання систем ERP, WMS, TMS, CRM; хмарні технології; блокчейн для прозорості ланцюгів постачань; аналітика Big Data
	логістика запасів	системи прогнозування попиту (AI/ML), управління запасами за принципами Just-in-Time (JIT), RFID-технології, IoT-сенсори для моніторингу залишків
	фінансова логістика	автоматизація розрахунків із партнерами, електронні платіжні системи, використання смарт-контрактів, оптимізація грошових потоків у логістиці
	логістика посередництва	цифрові брокерські платформи, електронні біржі перевезень, онлайн-агрегатори логістичних послуг (FreightTech)
	логістичний сервіс	персоналізовані сервіси для клієнтів, системи відстеження замовлень у реальному часі, чат-боти для клієнтської підтримки, омніканальні системи взаємодії
За характером інновацій	кадрова логістика	використання HRM-систем (Workday, BambooHR), цифровий моніторинг кадрів, автоматизація підбору персоналу, планування змін, логістика релокації працівників у безпечні регіони під час воєнних дій, дистанційне навчання та управління персоналом
	технологічні	використання IoT, Big Data, штучного інтелекту, блокчейну
	організаційні	формування логістичних хабів, партнерських мереж, інтегрованих ланцюгів постачання

Продовження табл. 1

За характером інновацій	екологічні (екоінновації)	застосування електротранспорту, енергоощадних технологій, принципів «зеленої логістики»
	соціальні	підвищення безпеки праці, навчання персоналу, розвиток корпоративної логістичної культури
	мікрорівень	впровадження інновацій всередині підприємства (автоматизація складів, оптимізація маршрутів)
За рівнем впровадження	мезорівень	створення логістичних кластерів і регіональних логістичних центрів
	макрорівень	державні програми цифровізації транспортної інфраструктури, розвиток міжнародних коридорів постачання
	адаптивні інновації	резервні маршрути, цифрові карти ризиків, системи онлайн-моніторингу вантажів, інтеграція з гуманітарною логістикою
В умовах воєнного стану		

Інноваційні логістичні технології також сприяють розвитку партнерських відносин між усіма учасниками ланцюга постачань. Цифрові платформи полегшують обмін інформацією, координацію дій між постачальниками, перевізниками та споживачами, що підвищує ефективність спільної діяльності. В умовах кризових ситуацій, зокрема під час війни, інноваційна логістика стає ключовим чинником стійкості бізнесу.

Серед найсучасніших інноваційних технологій, що застосовуються у логістичній діяльності підприємств, нині особливо виділяють: управління ланцюгами поставок у режимі реального часу (SCV); Інтернет речей та технології RFID; роботизацію складських операцій; цифрові двійники; технологію блокчейн; 3D-друк; доставку вантажів за допомогою безпілотних дронів та інших автономних транспортних засобів, які поступово стають невід’ємною складовою сучасної логістики [1].

Таким чином, інноваційні логістичні технології виступають **стратегічним чинником конкурентоспроможності** сучасних підприємств. Їх впровадження дозволяє не лише забезпечити ефективність операційної діяльності, а й сформувати позитивну репутацію, стійкість до зовнішніх загроз і готовність до відновлення після воєнних руйнувань.

ESG-ІНСТРУМЕНТИ ТА «ЗЕЛЕНІ ФІНАНСИ» ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ

С. Є. Борисова, д.е.н., доцентка,

О. М. Крук, к.е.н., доцентка,

Донбаська державна машинобудівна
академія, м. Краматорськ

В умовах інтенсивного поширення цифрових технологій і глобальних змін конкурентоспроможність підприємств дедалі більше визначається не лише фінансовими показниками, а й здатністю інтегрувати принципи сталого розвитку у бізнес-моделі. Тиск з боку інвесторів, споживачів і регуляторів зумовлює необхідність переходу до ESG-підходів (екологічність (Environmental), соціальна відповідальність (Social), належне корпоративне управління (Governance)) та впровадження «зелених» фінансів.

Актуальність даних підходів пояснюється тим, що світові ринки капіталу, кредитні установи та міжнародні фінансові організації все частіше орієнтують свої стратегії на фінансування проєктів, які відповідають ESG-критеріям. Для компаній це означає не лише додаткові можливості залучення інвестицій на більш вигідних умовах, а й необхідність трансформації управлінських процесів, систем звітності та корпоративної культури. Слід зазначити, що у глобальній економіці спостерігається чіткий тренд на відданість споживачів товарам і послугам компаній, які демонструють прозорість, екологічність та соціальну відповідальність. Відповідно, дотримання ESG-принципів перетворюється на конкурентну перевагу, яка формує довгострокову репутаційну цінність і сприяє виходу бізнесу на нові ринки. Особливу вагу має і фактор цифровізації, який дозволяє компаніям більш ефективно збирати, аналізувати та публікувати

ESG-звітність, що знижує ризики «greenwashing» та посилює довіру стейкхолдерів. Таким чином, впровадження «зелених» фінансових інструментів та ESG-підходів у сучасних умовах є не просто новацією, а вимогою часу, яка визначає перспективи сталого економічного розвитку та позиціонування бізнесу у глобальній конкурентній боротьбі.

Розвиток сучасного бізнесу вимагає переосмислення традиційних чинників конкурентоспроможності. Якщо раніше визначальним показником виступали лише фінансові результати та операційна ефективність, то сьогодні більшої ваги набувають нефінансові аспекти (екологічна відповідальність, соціальна сталість і якість корпоративного управління), які інтегруються у систему стратегічного менеджменту через ESG-підходи, які вже стали визначальними орієнтирами для міжнародних інвесторів, банків та інших стейкхолдерів.

ESG-фактори стають індикаторами для інвесторів та кредиторів, безпосередньо впливаючи на доступ підприємства до капіталу. Вони виступають своєрідним «сигналом довіри», що демонструє здатність компанії не лише генерувати прибуток, а й відповідально управляти ризиками у довгостроковій перспективі. Компанії з високими ESG-рейтингами мають нижчу вартість позикових ресурсів та швидше відновлюють фінансову стабільність після кризових ситуацій. Такий момент пояснюється тим, що інвестори та банки сприймають ці компанії як менш ризикові та більш адаптивні до змін зовнішнього середовища. Інтеграція ESG-критеріїв у бізнес-стратегії сприяє формуванню довіри з боку клієнтів та партнерів. Компанії, які демонструють сталість, отримують додаткові конкурентні переваги, такі як підвищення репутаційної капіталізації, зниження операційних витрат за рахунок енергоефективності та покращення доступу до міжнародних ринків. У результаті ESG-підходи перетворюються на реальний механізм зміцнення конкурентоспроможності бізнесу [1].

Зелені фінанси становлять важливу частину сучасної архітектури сталого розвитку бізнесу. Вони охоплюють усі фінансові інструменти та практики, які спрямовані на підтримку екологічно чистих, енергоефективних і соціально відповідальних проєктів. На відміну від традиційного фінансування, яке фокусується лише на економічній віддачі, зелені фінанси враховують екологічні та соціальні ефекти від інвестицій, тим самим створюючи додану цінність для суспільства [2].

У практиці провідних корпорацій найбільш поширеними інструментами стали: зелені облігації (green bonds), які дозволяють компаніям залучати капітал виключно під екологічні проєкти, наприклад у сфері відновлюваної енергетики чи модернізації інфраструктури; кредити, прив'язані до ESG-метрик (sustainability-linked loans), де ставка зменшується у разі виконання компанією цільових показників зі зниження викидів чи підвищення енергоефективності; фонди сталого розвитку, які акумулюють капітал для інвестування у бізнеси з високим ESG-рейтингом; «зелені» інвестиційні фонди та ETF, що спрямовують кошти у компанії з прозорою ESG-звітністю. BNP Paribas у своєму прогнозі на 2025 рік очікує, що випуск зелених облігацій зросте на 8% порівняно з 2024 роком і сягне 660 млрд. дол. [3]. Для бізнесу це означає розширення можливостей залучення відносно дешевшого фінансування, зниження вартості капіталу та формування позитивного іміджу на міжнародному ринку. Запровадження зелених фінансових інструментів стимулює компанії до інноваційної діяльності. Фінансування з екологічним маркуванням зазвичай спрямовується у модернізацію виробничих процесів, впровадження «чистих» технологій та розробку нових продуктів із низьким вуглецевим слідом, що не лише зміцнює внутрішню стійкість бізнесу, а й сприяє підвищенню його конкурентоспроможності на глобальних ринках. Водночас існують і певні виклики, зокрема складність оцінки впливу інвестицій на екологію, відсутність універсальних критеріїв відбору та

ризик використання практики «greenwashing». Саме тому важливо розвивати системи незалежного ESG-аудиту та впроваджувати уніфіковані міжнародні стандарти у сфері зеленого фінансування. Різноманіття ESG-інструментів на сучасному ринку зумовлює необхідність їх систематизації та порівняння за ключовими параметрами (табл. 1).

Таблиця 1. Характеристика основних ESG-інструментів у бізнесі

Інструмент	Характеристика	Переваги	Виклики
Зелені облігації	Фінансування екопроектів через ринок капіталу	Залучення більш дешевого капіталу, позитивний імідж	Високі вимоги до звітності
ESG-рейтинги	Оцінювання компанії за екологічними, соціальними та управлінськими критеріями	Привабливість для інвесторів, прозорість	Відсутність уніфікації стандартів
Кредити, прив'язані до ESG	Банківські кредити з урахуванням ESG-метрик	Доступ до пільгових умов фінансування	Ризик недобросовісного декларування
ESG-звітування (ESG Reporting)	Регулярна публікація нефінансових показників	Підвищення довіри стейкхолдерів	Додаткові витрати на аудит та аналітику

Джерело: сформовано авторами за даними [1, 2, 4]

Враховуючи результати аналізу ESG-інструментів, важливо визначити практичні кроки, які можуть бути впроваджені підприємствами для підвищення їхньої конкурентоспроможності. Орієнтація на комплексний підхід до екологічних, соціальних та управлінських аспектів дозволяє бізнесу не лише адаптуватися до сучасних вимог ринку, а й

створити довгострокові переваги. Узагальнену модель пропозицій щодо впровадження ESG-інструментів для бізнесу представлено в табл. 2.

Таблиця 2. Впровадження ESG-інструментів у стратегію підприємства

Напрямок	Заходи	Очікуваний ефект
Екологічний (E)	Енергоефективність, зменшення викидів, циркулярна економіка	Зниження витрат, підвищення ресурсоефективності
Соціальний (S)	Підтримка персоналу, інклюзія, прозора HR-політика	Зростання продуктивності, лояльність клієнтів
Управлінський (G)	Цифрова звітність, антикорупційні політики, кібербезпека	Збільшення довіри інвесторів та партнерів
Фінансовий	Використання зелених облігацій та ESG-кредитів	Доступ до дешевшого капіталу, ринкова стійкість

Джерело: сформовано авторами за даними [1-4]

ESG-інструменти та «зелені» фінанси переходять із категорії додаткових опцій у стратегічну необхідність для сучасного бізнесу, оскільки їх впровадження зменшує ризики, відкриває доступ до нових ринків та формує довгострокові переваги. Перспективи їх розвитку пов'язані з уніфікацією стандартів, розширенням інструментів та поглибленням цифрової аналітики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Лагодієнко О., Руденко С., Лагодієнко Н. Оцінка відповідності підприємств критеріям ESG: основні виклики. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-26>
2. Луців Б., Майорова Т., Луців П. «Зелені фінанси» в парадигмі сталого інвестиційного розвитку економіки України. Світ фінансів. 2023. № 3(76). С. 64-76. DOI: <https://doi.org/10.35774/sf2023.03.064>

3. Sustainable Bonds in 2025: Navigating an evolving market. URL: https://cib.bnpparibas/sustainable-bonds-in-2025-navigating-an-evolving-market/?utm_source

4. ESG для бізнесу й держави: правила та інструменти відповідального управління. URL: <https://bdf.gov.ua/esg-dlia-biznesu-y-derzhavy-pravyla-ta-instrumenty-vidpovidalnoho-upravlinnia/>

NEGATIVE IMPACT OF FALSE M ФІНАНСОВА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

З. М. Бурик, д-р держ.упр., професор
Університет Григорія Сковороди в Переяславі (Україна).

Фінансова децентралізація стала одним із ключових інструментів трансформації системи місцевого самоврядування в Україні, оскільки вона не лише забезпечує територіальним громадам можливість самостійно формувати власні бюджети, визначати стратегічні напрями розвитку та ефективно реагувати на потреби населення, а й створює передумови для посилення фінансової спроможності регіонів, підвищення рівня їхньої відповідальності за прийняті управлінські рішення та оптимізації використання публічних ресурсів. У результаті реалізації реформи фінансової децентралізації відбувається перехід від централізованої системи управління до більш гнучкої моделі, заснованої на принципах субсидіарності, прозорості та фінансової самостійності.

Згідно з даними Міністерства фінансів України та порталу «Децентралізація», у 2024 році загальний обсяг доходів місцевих бюджетів України сягнув приблизно 709,1 млрд грн, що на 4,8 % більше, ніж у

попередньому році [1]. Такий приріст засвідчує стабільну позитивну динаміку розвитку фінансової бази територіальних громад, попри складну соціально-економічну ситуацію, спричинену війною та зростанням бюджетних навантажень. Водночас надходження до загального фонду місцевих бюджетів склали близько 451,1 млрд грн, що на 2,1 % перевищує показники 2023 року [4].

У 2025 році спостерігається стійке продовження позитивної тенденції щодо зростання доходів місцевих бюджетів, що свідчить про поступове зміцнення фінансової самостійності територіальних громад та ефективність реалізації політики бюджетної децентралізації. За даними Державної податкової служби України, лише за перший квартал 2025 року надходження до місцевих бюджетів склали 115,6 млрд грн, що на 18,2 % більше, ніж за аналогічний період 2024 року [2]. Така динаміка є свідченням як зростання податкових надходжень, так і підвищення ефективності адміністрування податків, зокрема податку на доходи фізичних осіб (ПДФО), який традиційно залишається основним джерелом формування доходів місцевих бюджетів.

Податкові надходження від ПДФО у першому кварталі 2025 року становили 63,9 млрд грн, що демонструє зростання на 21,3 % порівняно з попереднім роком [2]. Важливо зазначити, що ПДФО є не лише стабільним джерелом доходів, але й одним із головних індикаторів економічної активності населення, що безпосередньо впливає на фінансову стійкість територіальних громад.

У контексті подальшої реалізації реформи децентралізації особливого значення набуває прогноз державного бюджету України на 2025 рік. Згідно з офіційним документом *Ukraine's State Budget for 2025*, місцеві бюджети визначаються як ключова складова фінансової системи держави, що забезпечує сталий розвиток територій та ефективне управління ресурсами на місцевому рівні. Планується, що у 2025 році обсяг ресурсів місцевих

бюджетів суттєво зросте, а структура їхніх доходів стане більш збалансованою: прогнозується оптимальне співвідношення між державними трансфертами, субвенціями та власними надходженнями від місцевих податків і зборів [3].

Наведена тенденція свідчить про поступове посилення фінансової самостійності територіальних громад, що є одним із стратегічних завдань реформи децентралізації. Зміцнення фінансової бази місцевого самоврядування дозволяє громадам ефективніше реалізовувати власні повноваження та брати на себе розширений спектр соціально-економічних функцій. Зокрема, йдеться про фінансування заходів з відновлення критичної інфраструктури, будівництво нових об'єктів соціального призначення, модернізацію систем охорони здоров'я та освіти, розвиток житлово-комунального господарства, а також забезпечення соціального захисту населення [5; 6].

Водночас процес фінансової децентралізації в Україні супроводжується низкою системних викликів, що суттєво впливають на ефективність реалізації бюджетної політики на місцевому рівні. Одним із ключових факторів, який зумовлює нерівномірність розвитку територіальних громад, є різниця у рівні податкової спроможності, що безпосередньо залежить від економічного потенціалу території, структури зайнятості населення, наявності промислових підприємств та розвитку малого і середнього бізнесу. Громади з потужною податковою базою мають змогу формувати стабільні бюджети розвитку, тоді як території з низькою економічною активністю залишаються значною мірою залежними від державних трансфертів.

Додатковим чинником є демографічна ситуація: скорочення чисельності населення, міграційні процеси, старіння робочої сили – усе це знижує податкову базу, посилює навантаження на соціальні видатки та ускладнює реалізацію стратегічних програм розвитку. Інфраструктурна

нерівномірність також залишається суттєвою проблемою, особливо в сільських громадах, де доступ до базових послуг (освіти, охорони здоров'я, транспорту) обмежений. Це створює ризики для формування сталого фінансового потенціалу на місцях.

Як слушно зазначають Д. Тарасенко, О. Тарасенко та О. Кочержина, сучасна бюджетна політика потребує не лише збереження темпів децентралізації, а й істотного посилення фінансової дисципліни, розширення доходної бази місцевих бюджетів і підвищення ефективності управління публічними фінансами [7, с. 5]. Науковці наголошують, що ключовим напрямом подальшої трансформації має стати зміцнення системи міжбюджетних відносин, зокрема вдосконалення механізмів горизонтального та вертикального вирівнювання, які дозволять забезпечити більш справедливий розподіл ресурсів між громадами з різним рівнем економічного розвитку.

Отже, фінансова децентралізація в Україні продовжує демонструвати значний потенціал як інструмент соціально-економічного зростання територій. Проте її успішна реалізація безпосередньо залежить від спроможності держави та місцевого самоврядування забезпечити ефективне функціонування системи бюджетного управління, підвищити прозорість і підзвітність у використанні публічних коштів, а також створити стимули для нарощування власних доходів громад. Важливо, щоб майбутні кроки у сфері децентралізації були спрямовані не лише на розширення фінансової автономії, а й на забезпечення збалансованого розвитку, який сприятиме консолідації суспільства, підвищенню довіри до інститутів влади та утвердженню принципів ефективного публічного управління на всіх рівнях.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2024 рік – Децентралізація. Децентралізація. URL: <https://decentralization.ua/news/19387> (дата звернення: 06.10.2025).
2. За перший квартал 2025 року надходження до місцевих бюджетів збільшились на 18,2 %. Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/886899.html> (дата звернення: 06.10.2025).
3. Звіт бюджету України 2025 (State Budget 2025). Децентралізація / урядовий портал. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/963/Budget_2025_eng.pdf (дата звернення: 06.10.2025).
4. Мінфін: за 2024 рік до загального фонду місцевих бюджетів надійшло 451 млрд грн. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_2024_r_do_zagalnogo_fondu_mistsevikh_biudzhativ_nadiishlo_451_mlrd_grn_na_856_mlrd_bilshe_nizh_u_2023_r-4980 (дата звернення: 06.10.2025).
5. Місцеві бюджети 2025: як формують доходи і видатки. ObliK & Budget. URL: <https://oblikbudget.com.ua/article/129-mstsev-byudjeti-2021-yak-dohodi-y-vidatki> (дата звернення: 06.10.2025).
6. Сунцова О. Budget decentralization: state and problems in Ukraine. *Public Governance under Decentralization: Experience, Challenges and Prospects*. Scientific monograph. 2025. 121 с. С. 6-31. URL: https://www.researchgate.net/publication/395475707_Suntsova_2025_Budget_decentralization_state_and_problems_in_Ukraine_Public_Governance_under_Decentralization_Experience_Challenges_and_Prospects_Scientific_monograph_New-YorkUSAU-Sun_2025_121_p_ISBN_9 (дата звернення: 06.10.2025).
7. Тарасенко Д., Тарасенко О., Кочержина О. Доходи та видатки місцевих бюджетів: сучасні виклики. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-192> (дата звернення: 08.10.2025).

EDIA DATA ON PUBLIC DIPLOMACY

D. Vakula,
4-th Year Student Majoring for Bachelor Degree,
Specialty 293 “International Law”,
N. Vasylyshyna,
Dr.Sc. in Pedagogy, Professor

State University “Kyiv Aviation Institute”,
Ukraine, Kyiv

In today's world, international relations are very important for every country. They help states work together in areas such as politics, economy, culture, and security. For Ukraine, which continues to build strong relations with the European Union, NATO, and many other partners, international communication has a special meaning. One of the main tools of this communication is public diplomacy, which helps create a positive image of Ukraine in the world and explain its position on global events.

The aim of this paper is to show how false media information can negatively affect public diplomacy and how countries, especially Ukraine, can respond to this problem.

However, together with the progress of communication, a serious problem has appeared — disinformation. False news and propaganda often spread faster than true information, especially on social media. This problem is very serious for Ukraine because during the war and political changes, some foreign media spread wrong information about the country. For example, in 2022–2023, some international websites and social pages shared fake news about Ukraine's army or government to create fear and confusion. That is why public diplomacy and social communication are so important for Ukraine's international relations today (OECD, 2022).

Public diplomacy means the communication of a country not only with governments but also with people in other countries. It includes cultural projects,

educational programs, and cooperation with international organizations. Through public diplomacy, Ukraine can show the world its culture, traditions, and democratic values.

For example, Ukrainian embassies and cultural centers abroad organize concerts, art exhibitions, and film festivals that show Ukrainian life and creativity. This helps people in other countries understand Ukraine better and see that it is a peaceful and modern European country (Internews Ukraine, 2023).

Another important part of public diplomacy is education and youth programs. Many Ukrainian students study abroad and take part in international projects. They represent Ukraine and build new contacts with people from other countries. These connections are very important for future cooperation and friendship between nations.

But at the same time, Ukraine faces a big problem — disinformation. Some countries or media groups create false stories about Ukraine to damage its reputation. For example, during the full-scale invasion in 2022, some fake videos and posts claimed that Ukrainian soldiers attacked civilians. These false messages quickly spread online and made people in other countries confused. Such lies can influence international opinion and make it harder for Ukraine to find support.

That is why Ukraine must use public diplomacy and social communication to tell the truth. Social media platforms, such as X (Twitter), Instagram, and Facebook, are now strong tools of “digital diplomacy.” Ukrainian diplomats, journalists, and even ordinary citizens share real stories, photos, and facts about life in Ukraine. This helps the world see what is really happening and builds trust (Krainikova, & Prokopenko, 2021).

Public diplomacy and social communication are very important for Ukraine’s place in the modern world. They help Ukraine share its voice, promote its culture, and protect the truth. The problem of disinformation remains serious, but there are ways to fight it.

To avoid and resist false media data, Ukraine and other countries should cooperate with international fact-checking groups, teach people how to check information before sharing, and create official pages that give clear and true updates.

Such as: working with trusted journalists, building online campaigns to show real facts, and blocking fake accounts that spread lies Center for Strategic Communications and Information Security & National Agency on Corruption Prevention (NACP), 2023).

In the future, Ukraine should continue to develop cultural projects, support young diplomats, and use digital technologies to spread true information. In this way, Ukraine will strengthen its international image and build a better future with its global partners.

REFERENCES:

1. Center for Strategic Communications and Information Security & National Agency on Corruption Prevention (NACP). (2023). Identification and Analysis of Russian Information Threats on Corruption in the Ukrainian Media Space (period: 1 July – 31 December 2023). URL: <https://nazk.gov.ua/en/news/corruption-is-in-the-focus-of-kremlin-s-information-operations-against-ukraine-results-of-a-study-of-disinformation-narratives/> (accessed 18 October 2025).
2. Internews Ukraine. (2023, April 3). Disinformation & Propaganda About the Ukrainian Far-Right in Ukraine and Slovakia. Kyiv: Internews Ukraine. URL: https://internews.ua/en/opportunity/Study_Disinformation_Propaganda (accessed 18 October 2025).
3. Krainikova, T., & Prokopenko, S. (2021). Waves of Disinformation in the Hybrid Russian-Ukrainian War. Current Issues of Mass Communication, Taras Shevchenko National University of Kyiv. URL: <https://cimc.knu.ua/article/view/382> (accessed 18 October 2025).

4. OECD. (2022, November 3). Disinformation and Russia's War of Aggression Against Ukraine: Threats and Governance Responses. Paris: OECD Publishing. URL:https://www.oecd.org/en/publications/2022/11/disinformation-and-russia-s-war-of-aggression-against-ukraine_8b596425.html (accessed 18 October 2025).

BUSINESS NEGOTIATION SKILLS OF MODERN SPECIALIST AS AN IMPORTANT COMPONENT FOR SUCCESSFUL DIPLOMATIC RELATIONS

N. Vasylyshyna, Dr.Sc. in Pedagogy, Professor
State University "Kyiv Aviation Institute",
Ukraine, Kyiv

Ukraine's international contacts have been actively developing over the past decade. Every year, our countries host more than a hundred foreign delegations at the level of heads of state, heads of government and ministers of foreign affairs.

Professionally ensuring friendly relations between states with different political and economic systems, levels of cultural development, and national traditions and customs requires a diplomat and businessman to master the rules of communication, negotiations, correspondence, concluding treaties, agreements and contracts, and in general, resolving all issues by peaceful means.

Negotiations provide an opportunity to find agreement where interests do not coincide, opinions, positions or views of the parties differ significantly. Negotiations are a joint, bilateral or multilateral contact interaction of the parties to make mutually acceptable decisions that are considered the best in a particular situation (Duke, 2022).

The purpose of negotiations is to coordinate foreign policy strategy, tactics and relevant diplomatic actions, exchange of views, mutual exchange of information, preparation for the signing of agreements, and settlement of disputed

issues. Negotiation skills of future specialist in diplomacy should be grounded on the following principles, like:

1. *The principle of sincerity* implies that during the negotiations one should abandon suspicions of ill will on the part of the partners and distrust of the other party's proposals. It is believed that the negotiation situation requires openness, honesty, and a sincere analysis of the problem situation.

2. *The principle of truthfulness* indicates that no party can claim that its proposal will be considered by all others as the ultimate truth until it has been examined. Before the negotiations begin, there should not be a single correct solution to the problem situation.

3. *The principle of the categorical imperative of truth* indicates that although the very idea of negotiations involves playing for a win, various tactical techniques, and some tricks, one cannot deliberately mislead the opponent. Trust in negotiations is destroyed very easily, but it is often simply impossible to restore it. Misleading is not only immoral, but also hopeless, because a solid agreement does not stand on an unreliable foundation for a long time (Meerts, 2024).

4. *The principle of adhering to the chosen path* implies that the general course for reaching an agreement on a specific issue remains unchanged. The positions of the parties may change, be supplemented or clarified, but the general direction of the negotiations remains stable.

5. *The principle of "promises and concessions during negotiations must be subsequently fulfilled"* requires that the successes achieved by the parties be implemented outside the negotiation process. As is known, the negotiation process moves from concession to concession, and the partners assume that everything achieved will be implemented (Meerts, 2021).

6. *The principle of "symmetry of activity"* can be expressed in the following statement: "act as you would like to be treated in the same way." It means that the parties do not expect loyalty from the partner, but first of all refuse brutal and rude methods of behavior, pressure, blackmail, and in this way hope for symmetry of

relations. In the case of excessive aggression in the behavior of your partner, you should never respond in kind, but ignore the attacks.

7. "*The principle of the matter is above the matter of the principle*" requires partners to set priorities correctly - the main thing is to resolve the problem situation, and not to preserve the honor of the uniform or try to show their superiority, firmness and intransigence of their position (Meerts, 2024).

In the realm of international diplomacy, negotiation entails discussions among officially appointed representatives. Their objective is to secure a formal agreement between their respective governments to determine a path forward on issues that have arisen in their interactions or to create a multilateral agreement or treaty concerning a specific subject. Negotiators frequently encounter the dilemma of attempting to optimize their individual interests while simultaneously recognizing that a resolution can only be achieved collectively (Hemery, Meerts, 2023).

However, negotiations extend beyond mere conflicts of varying objectives and ideas. They also present opportunities to identify common ground and foster trust among participants, and are increasingly shaped by a variety of non-state actors, including non-governmental organizations (NGOs), industry representatives, and networks of scientists and academic institutions. Negotiation is a fundamental skill in the context of science diplomacy, applicable at both bilateral and multilateral levels.

Negotiation skills encompass the attributes that enable two or more parties to arrive at a compromise. These are often referred to as 'soft skills' and include leadership capabilities such as effective communication, persuasion, teamwork, strategic planning, and collaboration.

The most successful negotiations are not solely focused on winning; rather, they aim to achieve favorable outcomes for both ourselves and our negotiating counterparts while preserving positive working relationships, which can be vital for future engagements.

REFERENCES:

1. Duke, S. (2022). 'Diplomatic Training and the Challenges Facing the EEAS'. *The Hague Journal of Diplomacy*. 7:1, 95–114.
2. Hemery, J. and Meerts P.W. (2023). 'Training for Practice, a Practical Approach'. *The Hague Journal of Diplomacy*, 1:2, 197–208
3. Meerts, P. (2021). 'Chairing International Negotiation Processes'. *PINpoints Network Newsletter*, Laxenburg: IIASA, 24, 6–7.
4. Meerts, P. (2024). 'Negotiating Peace, Security and Justice'. In: Ribbelink, O. (ed.), *Beyond the UN Charter: Peace, Security and the Role of Justice*. The Hague: The Hague Academic Press, 85–101.

СВІТОВИЙ ДОСВІД ВПЛИВУ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ НА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ КРАЇНИ

Є.В. Виноград,
здобувач вищої освіти,

Т.О. Погорєлова,
науковий керівник, доцентка,

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків

Диспропорція успіхів у розвитку банківського сектору та здебільшого невдалого розвитку реального сектору економіки є предметом розгляду в сучасній економічній літературі, і дослідження є спробою розширити питання та поділитися ідеями в міжнародних наукових колах. Основною проблемою дослідження є вплив кредитного портфеля банківського сектору та функціонування кредитних ринків на економічне зростання країни.

З огляду на це, цікаво проаналізувати рівень вивчення цієї проблеми іноземними вченими. Одне з досліджень, де вивчалася ця проблема, було

представлено дослідником Нігерійського університету економіки Орджі Ентоні у його дослідженні впливу банківських заощаджень та кредитів на економічне зростання в Нігерії в період з 1970 по 2006 рік. У дослідженні було запропоновано дві моделі впливу на економічне зростання. Перша специфікаційна модель для регресії ARDL-ECM представляє такі специфікаційні змінні, як: дохід на душу населення (PCY), співвідношення внутрішніх банківських заощаджень до ринкових цін. Друга специфікаційна модель була розроблена для досягнення другої мети, зосереджуючись на економічному зростанні в Нігерії, а саме на впливі внутрішніх банківських заощаджень, банківських позик та інших змінних регресії щодо ВВП [1]. На основі результатів дослідження уряду Нігерії було рекомендовано докласти зусиль для збільшення доходу на душу населення, зниження безробіття та ефективного використання банківських кредитів та заощаджень для прискорення економічного зростання в країні.

Інше дослідження, проведене групою вчених з Ель-Ріяду, Ісламського університету Саудівської Аравії, описало, що було найбільш актуальним для Катару для підвищення рівня фінансового розвитку та економічного зростання в Катарі. Дослідження емпірично досліджує та обґрунтовує довгостроковий причинно-наслідковий зв'язок між фінансовим розвитком та економічним зростанням у Катарі в 1990–2012 рр. Фінансовий розвиток країни вимірюється трьома альтернативними показниками: відношенням широкої грошової маси до ВВП, відношенням банківського кредитування приватного сектору до ВВП та відношенням внутрішнього банківського кредитування до ВВП. Економічне зростання є мірою зростання реального ВВП. Результати дослідження показали, що існує довгостроковий позитивний рівноважний зв'язок між усіма трьома фінансовими показниками та темпами зростання реального ВВП. Дослідження виявило, що існує двосторонній причинно-наслідковий зв'язок між широкою грошовою масою та ВВП, а також темпами зростання ВВП, а також існує

односторонній причинно-наслідковий зв'язок між внутрішнім кредитуванням банківського сектору, ВВП та зростанням ВВП у короткостроковій перспективі. Результати спостереження показують, що існує одностороння причина позитивної кореляції між темпами зростання ВВП та внутрішнім кредитом, що надається банківським сектором [2].

Зв'язок між банківським кредитом та економічним зростанням пов'язаний з роботою Хо Нгай Ва в Макао, в якій автор визнає, що фінансовий розвиток та структура тісно пов'язані з економічним зростанням. У свою чергу, фінансовий розвиток країни позитивно впливає на рівень залучення інвестицій, але відносно низько корелює зі збільшенням виробництва. Емпіричні дослідження показали, що низка фінансових показників сильно та позитивно корелює з економічним зростанням. Макао приділяє велику увагу доступу до банківських кредитів і вважається одним із рушійних факторів розвитку виробництва [3].

Особливий інтерес представляє дослідження, проведене Міжнародним валютним фондом на тему «Політика макрофінансової стабільності: робота з кредитним бумом та спадом». Епізоди «кредитного буму», які включають швидке зростання кредитування, є політичною дилемою для країни. Розширення доступу до фінансування, широка підтримка інвестицій та економічне зростання [3] є поширеним явищем, але коли розширення набуває різко прискореного характеру, воно може стати образливим, а за слабких стандартів кредитування кредит отримати неможливо. Необмежене використання та вартість коштів є небезпечною бульбашкою на активах. Зазвичай «кредитні буми» пов'язані з фінансовою кризою [2], «кредитні буми» небезпечні в найкращих ситуаціях, а в гіршому випадку ми маємо катастрофу.

Можна зробити висновок, що з економічної точки зору, основною функцією банків є збільшення фінансування/кредитування коштів як ключового фактора для збільшення інвестицій в економіку. Таким чином,

розвиток країни в економічному плані залежить від збільшення інвестицій. Наразі саме банківський сектор має право прискорити економічний розвиток країни шляхом ефективного розподілу ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Orji, A. (2012). Bank savings and bank credits in Nigeria: determinants and impact on economic growth. *International Journal of Economics and Financial*, 2(3), 357-372. www.econjournals.com
2. Alkhuzaim, W. (2014). Degree of Financial Development and Economic Growth in Qatar: Cointegration and Causality Analysis. *International Journal of Economics and Finance*, 6(6).
3. Ho Ngai Wa. (2005). *Bank Credit and Economic Growth in Macao*. Monetary Authority of Macao.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.514.7696&rep=rep1&type=pdf>

ТІНЬОВА СТОРОНА ІННОВАЦІЙ: ЯК ШІ МОЖЕ ГЕНЕРУВАТИ НЕБЕЗПЕЧНІ ПРОДУКТИ АБО БІЗНЕС-МОДЕЛІ

А.В. Вершкова, здобувачка вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня,
Науковий керівник: І.Я. Кулиняк, к.е.н., доц.

Національний університет
«Львівська політехніка», м. Львів

Штучний інтелект сьогодні став невід'ємною частиною нашого життя. Він допомагає у навчанні, медицині, бізнесі, маркетингу, сфері послуг і навіть у державному управлінні. Алгоритми здатні швидше обробляти інформацію, аналізувати великі масиви даних і робити прогнози.

Проте, крім користі, такі технології мають і тіньову сторону, про яку часто забувають. Інновації можуть створювати не лише зручні сервіси, а й небезпечні продукти або бізнес-моделі, які несуть ризики для людей і суспільства. Йдеться не тільки про технічні збої, а й про випадки, коли технології навмисно або випадково використовуються неетично.

Згідно з даними Київської школи економіки, понад 60% українських ІТ-компаній уже застосовують або тестують штучний інтелект, проте лише 18% мають чітку політику етичного використання даних [1]. Це означає, що більшість бізнесів не до кінця розуміють можливі ризики та не завжди контролюють, як саме алгоритми працюють із конфіденційною інформацією користувачів.

Одним із найпомітніших прикладів негативного використання ШІ стали Deepfake-технології - це відео або фото, створені нейромережею, які виглядають реальними, але насправді є підробкою. Такі зображення часто застосовують для маніпуляцій або дискредитації. За даними Служби безпеки України, лише у 2023 році було зафіксовано понад 120 випадків поширення фейкових відео, створених із допомогою ШІ, більшість із яких мали на меті вплинути на суспільну думку під час війни. Це показує, наскільки легко технологію, створену для розваг або кіноіндустрії, можна перетворити на інструмент дезінформації.

Інша небезпека - використання ШІ у фінансовій сфері. Сьогодні багато мікрофінансових організацій ухвалюють рішення про надання кредиту за допомогою алгоритмів, без участі людини. Це прискорює процес, але й створює ризики. За даними Національного банку України, близько 15% онлайн-кредитів у 2024 році були схвалені автоматично, без людського контролю [2]. Якщо система зробить помилку або буде запрограмована з порушеннями, це може призвести до несправедливих рішень і навіть шахрайства.

Штучний інтелект також може бути використаний для створення небезпечних технологій. Наприклад, у наукових дослідженнях зафіксовано випадки, коли програма, розроблена для пошуку ліків, випадково згенерувала тисячі потенційно токсичних речовин. Це доводить, що без належного контролю навіть «корисні» моделі можуть бути небезпечними.

Ще один аспект - вплив ШІ на ринок праці. Алгоритми здатні виконувати рутинні завдання швидше, ніж люди, тому деякі професії можуть зникнути. За прогнозом Центру економічного відновлення, до 2030 року близько 20% професій у сфері послуг в Україні можуть бути автоматизовані [3]. Це означає, що частина працівників буде змушена перекваліфіковуватися або шукати нові сфери діяльності.

Окрім економічних і соціальних ризиків, існують і етичні виклики. Наприклад, якщо алгоритм приймає рішення про працевлаштування або оцінку кредитоспроможності, постає питання: хто відповідальний, якщо програма помиляється? Людина, яка її створила, чи компанія, яка її використовує? Ці проблеми поки не мають чіткої відповіді ні в українському, ні в міжнародному законодавстві.

Тому сьогодні важливо не лише впроваджувати інновації, а й формувати культуру відповідального використання штучного інтелекту. Потрібні законодавчі норми, що регулюватимуть етичні межі застосування ШІ, а також прозорі стандарти для компаній, які його використовують. Україна вже робить перші кроки в цьому напрямі: у 2024 році при Міністерстві цифрової трансформації створено робочу групу з розробки Національної стратегії розвитку штучного інтелекту до 2035 року [4].

Підсумовуючи, можна сказати, що штучний інтелект - це не лише шлях до технологічного прогресу, а й виклик для суспільства. Його тіньова сторона полягає у можливості створення небезпечних продуктів, недобросовісних бізнес-моделей та загроз для приватності людей. Щоб

інновації працювали на благо, а не шкоду, потрібно забезпечити баланс між розвитком технологій і контролем за їхнім етичним використанням.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дослідження “AI у бізнесі України: виклики та можливості”. Київська школа економіки. URL: <https://ai4uabusiness.kse.ua/> (дата звернення: 12.10.2025).
2. Аналітичний звіт про використання ІІІ в фінтех-секторі. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2024.pdf?v=13 (дата звернення: 12.10.2025).
3. Майбутнє праці: автоматизація та ринок праці України до 2030 року. Центр економічного відновлення. URL: <https://www.recovery.org.ua/> (дата звернення: 12.10.2025).
4. Міністерство цифрової трансформації України. Проєкт Національної стратегії розвитку ІІІ до 2035 року. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/mintsifra-formue-strategiyu-z-shi-doluchaytesya-do-opituvannya-i-vplivayte-na-maybutne-shi-v-ukraini> (дата звернення: 12.10.2025).

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

А.В. Вершкова, здобувачка вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня,
Науковий керівник: Н.Г.Мазій,
к.е.н., доцент, доцент

Національний університет
«Львівська політехніка», м. Львів

У сучасних умовах глобальної нестабільності управління бізнесом у кризових ситуаціях стає критично важливою компетенцією для керівників будь-якого рівня. Кризові ситуації мають різну природу: економічні коливання, політична нестабільність, глобальні пандемії, воєнні дії, технологічні ризики, зміни в законодавстві. Всі ці фактори можуть раптово порушити звичний хід бізнес-процесів і спричинити значні втрати. Наприклад, згідно з дослідженням McKinsey, під час пандемії COVID-19 близько 40% малих підприємств були змушені закритися, тоді як великі компанії з кризовими планами втратили лише 10-15% прибутку [1].

Криза є об'єктивним явищем у діяльності будь-якого підприємства, що обумовлено циклічним характером розвитку суб'єктів господарювання та постійною невизначеністю зовнішнього середовища їх функціонування. Антикризове управління сьогодні сприймається не лише як спосіб подолання проблем, а як частина стратегічного менеджменту. Воно включає діагностику, запобігання, подолання та мінімізацію негативних наслідків кризи. Основні етапи: оцінка масштабів та джерел кризи; формування стратегічних, тактичних і оперативних заходів; впровадження рішень; моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища [2].

Теоретичні засади антикризового управління поєднують менеджмент, стратегічне планування, економічну безпеку та організаційну психологію.

Важливо розуміти життєвий цикл кризи - від сигналів загрози до стабілізації та відновлення. Основні підходи розробляли Е.І. Альтман, І. Ансофф, І. Адізес, Р. Акофф, Т. Таффлер, зосереджуючись на моделюванні банкрутства, системному аналізі ризиків і впровадженні гнучких стратегій [2].

На практиці виділяють два основні методи антикризового управління - реактивний та випереджувальний. Перший застосовується, коли криза вже відбулася, а другий передбачає раннє виявлення слабких сигналів, що дозволяє уникнути гострої фази проблеми. Компанії з системами раннього попередження відновлюють фінансову стабільність на 37% швидше. Проактивне управління передбачає регулярний моніторинг, підготовку кризових команд та плани, що збільшує ймовірність збереження стабільної рентабельності у 2,5 раза.

Лідерство є критично важливим у кризу. Керівник має швидко приймати рішення, об'єднувати команду та підтримувати ефективну комунікацію зі стейкхолдерами. Від його впевненості та гнучкості мислення значною мірою залежить доля підприємства.

Антикризовий менеджер прагне мінімізувати втрати, зберегти життєздатність бізнесу та створити умови для відновлення. Поширені заходи включають реструктуризацію, підвищення конкурентоспроможності, впровадження нових продуктів, оптимізацію фінансових потоків, інновації та перерозподіл ресурсів [2].

Цифрові інструменти стають дедалі важливішими: аналітика, системи прогнозування та автоматизація фінансів дозволяють краще реагувати на кризу. Deloitte зазначає, що компанії з цифровою трансформацією мали вдвічі кращі показники виживання [3]. В Україні антикризове управління особливо актуальне через війну та трансформацію ринку: понад 60% підприємств змінили бізнес-модель, 28% - релокували виробництво, а 14% - призупинили діяльність.

У підсумку, криза є не лише викликом, а й можливістю. Антикризове управління - це водночас стратегія виживання та механізм розвитку, який дозволяє організаціям адаптуватися до нових реалій, зберігати конкурентні переваги й виходити з кризових ситуацій оновленими.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. McKinsey & Company. How businesses responded to COVID-19. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business> (дата звернення: 11.10.2025).
2. Савчук В. П. Теорія антикризового управління: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури. 2021.
3. Digital transformation in crisis: Lessons from resilient companies. Deloitte Insights. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/digital-acceleration-in-a-changing-world.html> (дата звернення: 11.10.2025).

СТРУКТУРНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ: СЦЕНАРІЇ, ЗАГРОЗИ ТА ПОТЕНЦІАЛ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК

Т.І. Воробець, к.е.н.,

Університету Короля Данила,
м. Івано-Франківськ

Світова економіка сьогодні перебуває в стадії масштабної трансформації. Глобальні потрясіння — пандемія COVID-19, енергетична та логістична кризи, військові конфлікти, зміни в кліматичній політиці — створили умови для нової парадигми розвитку. Прискорюється процес переходу від індустріального до цифрового, від ресурсно-сировинного до

інноваційно-орієнтованого устрою. Однак ці зміни не є еволюційними — вони несуть ризики турбулентності, фрагментації ланцюгів постачання та руйнування національних виробничих систем, особливо в економіках з низьким рівнем диверсифікації.

Зазначимо, що структурні трансформації, в нашому розумінні це не лише результат функціонування ринкових механізмів, а й наслідок політичних рішень, санкцій, зміни в експортно-імпортній політиці, реструктуризація ринку праці. Суттєво зростає важливість забезпечення інституційної спроможності держав реагувати на глобальні виклики, консолідувати політики розвитку, інновацій та безпеки [1].

В рамках сьогодення, фінансово-економічна безпека стає основою успішного функціонування національних економік. Перехід до нової економіки вимагає експрес-адаптації до структурних зрушень, перегляду економічних моделей та методів оцінки макро-показників.

Таким чином, слід враховувати основні загрози, що спричинені структурними трансформаціями:

– Нова парадигма світового економічного устрою. Світова економіка наближається до фази глибоких трансформацій, які зумовлюють переосмислення традиційних засад економічного розвитку. Замість колишньої домінуючої парадигми нестримного глобального зростання формується нова модель – економіка адаптивної стійкості, що ґрунтується не на кількісних показниках ВВП, а на здатності системи протистояти негативним чинникам, забезпечувати продовольчу, енергетичну та інституційну безпеку в умовах невизначеності;

– Зсув від глобалізму до регіоналізму: локалізація виробництв, залежність від енергоресурсів, відновлення протекціонізму. На межі 20-х років глобалізація, яка сприймалася рушійною силою світового економічного розвитку попередніх десятиліть – почала демонструвати ознаки стагнації. Глобальні логістичні ланцюги постачань, які

забезпечували ефективність виробництва, стали вразливими перед обмеженнями, викликаними пандемією COVID-19, геополітичними конфліктами, кліматичними катаклізмами. Як наслідок, країни почали поступово повертати критично важливі виробництва з-за кордону, інвестуючи в локалізацію промисловості та розвиток стратегічних галузей. Паралельно активізується протекціонізм: уряди запроваджують митні бар'єри, квоти, обмеження експорту та стимулюють локальні інвестиції. Я вже зараз ми можемо спостерігати, на перше місце виходить не рентабельність, а контроль над ресурсами і критичною інфраструктурою [2].

– Формування «стійких економік» замість «економік зростання». Під впливом численних криз (економічних, енергетичних, демографічних, безпекових) формується нова модель економічної поведінки, орієнтована не на безперервне зростання, а на балансування ресурсів, адаптивність та самодостатність. Сформувалося розуміння, що нескінченне зростання неможливе без шкоди для екосистем і соціального добробуту. Це стимулює переорієнтацію інвестицій у відновлювані джерела енергії, замкнуті цикли виробництва, зелений транспорт, локальні виробничі кластери. Водночас ВВП як показник починає втрачати у значущості, поступаючись індексам стійкості, інклюзивності, рівня щастя тощо. Країни, які першими адаптуються до цієї моделі стійкої економіки, отримують довгострокову перевагу – не лише економічну, а й політичну [3].

– Втрата домінування розвинених країн у низці галузей. Станом на сьогодні ситуація стрімко змінюється: Китай, Індія, країни Південно-Східної Азії демонструють не просто наздоганяючий, а випереджальний розвиток у ряді напрямів.

– Штучний інтелект у виробничих процесах, зміна моделей споживання, деглобалізація. Швидкий розвиток штучного інтелекту, автоматизації, 3D-друку та інших технологій вже створює нові моделі виробництва – децентралізовані, самокеровані, адаптивні до попиту в

режимі реального часу. Це призводить до: скорочення трудомісткості виробничих процесів (особливо в секторах легкої промисловості, логістики, обслуговування); переходу до індивідуалізованого виробництва, орієнтованого на конкретного споживача; фрагментації глобального споживчого ринку (споживачі обирають локальне, екологічне, етичне, з емоційною доданою вартістю).

Наведені процеси супроводжуються деглобалізацією – не лише як фізичним зменшенням обсягів міжнародної торгівлі, а і зміною філософії споживання. Світ повертається до економіки довіри, локальності, прозорості. Цифрова економіка у поєднанні з AI, блокчейном, цифровими валютами змінює самі механізми взаємодії економічних агентів – угоди, платежі, контракти переходять у віртуальну площину, де швидкість і прозорість стають важливішими за масштаб.

Україна, як і багато інших країн з перехідною економікою, постає перед подвійними викликами:

По-перше, адаптація до нової архітектури глобальної економіки вимагає технологічного прориву, реформи освіти, створення інфраструктури для інновацій, цифровізації промисловості, а також залучення іноземних партнерів.

По-друге, триваюча війна та руйнування інфраструктури, релокація виробництв, втрати людського капіталу ускладнюють модернізацію економіки, підривають експортний потенціал та обмежують інвестиції.

Проте, наявні тренди відкривають і нові можливості: перезапуск виробничих кластерів на новій технологічній основі, локалізація стратегічного виробництва, інтеграція у європейські ланцюги постачання, експорт інтелектуальних послуг та продуктів з високою доданою вартістю.

Перед державної постає необхідність формування нової економічної політики, що покликана створити умови для синхронізації з глобальними трансформаціями, але з урахуванням національних інтересів та безпекових

пріоритетів. На основі проведеного дослідження стає можливим сформуванню декілька сценаріїв розвитку:

Негативний – Крах системи. Ключові ознаки: дезінтеграція ЄС, знецінення резервних валют, колапс бірж, порушення енергетичних балансів. Яскравим наслідком стане нова глобальна криза, зміна світового лідерства, зростання боргового навантаження, масова міграція, банкрутства. На відновлення системи знадобиться 7–10 років, національні економіки нестимуть витрати до 40% ВВП.

Базовий – Інерційний розвиток. Знаходитиме прояви в поступовій адаптації до нових умов, підтримці мінімальної координації між глобальними гравцями. За таких умов можливе збереження фрагментації з поступовим відновленням кооперації на рівні мегарегіонів. Однак без системних змін до 2030 року можливі прояви структурної кризи.

Позитивний – Еволюційна трансформація. В першу чергу визначатиметься стійкою координацією зусиль провідних економік, посилення ролі ESG, зеленої трансформації, цифрових валют, інвестицій у людський капітал. Що потенційно сформує передумови для еволюційного вирівнювання структурних деформацій, нові формати глобального партнерства.

Узагальнюючи результати дослідження, варто відзначити, що на сьогодні світова економіка переживає глибокі структурні зрушення, що вимагають переосмислення моделей розвитку. Замість глобалізованої економіки зростання формується модель стійкості, регіоналізації та технологічної трансформації. Це відкриває нові виклики і можливості для національних економік, зокрема України, яка, за умови ефективної цифровізації, розвитку людського капіталу та стратегічної інтеграції у нові виробничі ланцюги, може посилити свою конкурентоспроможність та закласти фундамент для еволюційного відновлення в посткризовий період.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Воробець Т. І. Особливості формування запиту на інновації / Т. І. Воробець // Інвестиції: практика та досвід — 2025. — № 5. — С. 89 – 95.
<https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.5>
2. Воробець Т.І. Застосування ВВП-матриць при моделюванні запиту на інновації / Економіка, фінанси, облік та управління: нові виклики та стратегії розвитку: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кропивницький, 30 листопада 2024 р.). Кропивницький: ЦФЕНД, 2024. С 9-12.
3. Vorobets T. I. The Opportunity Matrices for Chain Innovative Transformation of Economy: The Cite Concept / T. I. Vorobets, V. V. Oberemok // ABAC Journal. – 2020 . – Vol. 40. – No 1. – P. 20–32. – ISSN 0858-0855.

GREEN TRANSFORMATION OF PRODUCTION: HOW SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES CAN BECOME A FACTOR IN ENERGY STABILITY

M.V. Gardus,

Mykolaiv National Agrarian University, student,
Scientific supervisor: Galina Garbar,
Professor , Doctor of Philosophy,

at Mykolaiv National Agrarian University

The current challenges facing Ukraine in the context of full-scale war require a rethinking of approaches to energy security and economic stability. Rising energy prices, the destruction of energy infrastructure, and the need to gradually phase out fossil fuel imports from Russia are driving demand for decentralised solutions and the development of renewable energy sources. In this context, small and medium-sized enterprises (SMEs) are of strategic importance, as they account for over 99% of all businesses in Ukraine, provide more than 60%

of jobs, and play a key role in the development of the regional economy. Thanks to their flexibility and ability to quickly implement innovations, SMEs can become not only the driving force behind green transformation, but also the foundation of the country's energy stability.

The vector for "greening" production is enshrined in the strategic documents of both the European Union and Ukraine. The European Green Deal aims to achieve climate neutrality in the EU by 2050, while the Fit for 55 package sets an interim target of reducing greenhouse gas emissions by 55% by 2030 [1]. At the national level, an important benchmark is the National Energy Efficiency Action Plan until 2030 [2], which obliges the state to stimulate the introduction of energy-saving technologies, as well as the Strategy for Decarbonisation of the Economy until 2050. For SMEs, these documents open up opportunities to access financial and technical instruments from the EU and international financial institutions. For example, the EU4Business and EBRD GEFF programmes provide grant support for production modernisation, while GIZ finances decentralised renewable energy projects [4].

Despite its high potential, the green transformation of SMEs faces a number of barriers. These include limited access to credit, high technology costs, lack of knowledge about innovative solutions, and weak information support. However, these difficulties are offset by significant advantages: a 30-40% reduction in energy consumption, increased competitiveness, access to EU markets where green certification is becoming a prerequisite, and increased energy autonomy for regions. It is the decentralisation of energy production through the participation of SMEs that makes it possible to strengthen the resilience of the energy system, especially in the face of threats of damage from shelling or cyberattacks.

Practical examples demonstrate how small businesses can play a strategic role in the green transition. One of the most successful cases is the Lviv-based innovation cluster Promprylad.Renovation, where a business space with its own solar generation and energy efficiency systems has been created on the basis of a

former industrial facility, reducing electricity consumption by up to 35% [5]. Another example is the small Galychyna Eco dairy plant in Poltava region, which, with the support of GIZ, installed a 300 kW rooftop solar power plant and heat pumps, reducing energy costs by 38% and shortening the payback period to four years. A third example is the Dobryi Khleb craft bakery in Vinnytsia, which modernised its ovens and introduced a heat recovery system, reducing gas consumption by 30% and lowering production costs.

Thus, small and medium-sized enterprises are not only able to adapt to the requirements of the green transition, but also play a key role in ensuring the country's energy security. Their participation in the development of renewable energy, the introduction of energy-efficient technologies and the creation of local energy solutions not only reduces dependence on energy imports, but also forms the basis for sustainable economic growth and competitiveness of Ukraine on the path to European integration.

LIST OF SOURCES USED:

1. European Commission. *The European Green Deal*. COM (2019) 640 final. Brussels: European Commission, 2019.
www.ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_19_6691
2. Cabinet of Ministers of Ukraine. *National Action Plan on Energy Efficiency until 2030*. Kyiv: CMU, 2023.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1803-2021-%D1%80>
3. OECD. *SMEs and Green Recovery: Policy Recommendations*. Paris: OECD Publishing, 2023.
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2023_c5ac21d0/342b8564-en.pdf
- 4Promprylad.Renovation. *Annual Report 2023*. Ivano-Frankivsk: Promprylad, 2024. <https://promprylad.ua/wp-content/uploads/2024/04/Annual-report-2023-public.pdf>.

ЕВОЛЮЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ДОБУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

І. В. Грабович, аспірант

Національний університет
«Львівська політехніка», м. Львів

Сучасний світ переживає безпрецедентні зміни, зумовлені цифровою трансформацією. Технологічний прогрес, глобальна мережевість та зміна поведінки споживачів радикально вплинули на маркетинг – одну з найдинамічніших сфер бізнесу. Якщо ще десять-п'ятнадцять років тому ключовими інструментами маркетолога були телебачення, преса та зовнішня реклама, то сьогодні центр уваги перемістився у цифровий простір.

Початковий етап еволюції маркетингу характеризувався використанням офлайн-інструментів: газет, журналів, білбордів, телевізійних і радіореklam. Вони забезпечували масове охоплення, але не дозволяли точно відстежити ефективність кампаній чи персоналізувати повідомлення.

З появою інтернету та соціальних мереж маркетинг увійшов у нову епоху – digital marketing. Його головною перевагою стала можливість вимірюваності результатів, таргетингу та персоналізації. Рекламодавці отримали інструменти, що дозволяють досягати саме своєї аудиторії в потрібний момент.

Ключові етапи розвитку цифрових інструментів [1-2]:

1. Епоха пошукового маркетингу.

Наприкінці 1990-х і на початку 2000-х років домінували SEO (Search Engine Optimization) та PPC (Pay Per Click) – перші форми інтернет-реклами, орієнтовані на поведінку користувачів у пошукових системах.

2. Соціальні медіа як маркетинговий канал.

Поява Facebook, Instagram, Twitter та LinkedIn створила простір для SMM (Social Media Marketing). Бренди почали спілкуватися зі споживачами напрямую, формуючи лояльність через контент, комунікацію та емоційний зв'язок.

3. Контент-маркетинг та інфлюенсери.

У 2010-х роках маркетинг став більш людиноцентричним. На перший план вийшли цінність контенту та довіра до рекомендацій. Інфлюенсери, блогери та відеокреатори стали новими «медіа».

4. Дані, автоматизація і штучний інтелект.

Сьогодні маркетинг – це data-driven система, що використовує Big Data, AI та machine learning. Алгоритми прогнозують поведінку споживачів, створюють персоналізовані рекомендації й навіть генерують контент.

Серед сучасних інструментів, що формують конкурентні переваги брендів, варто виділити [3]:

- маркетингова аналітика та CRM-системи (HubSpot, Salesforce) – для глибокого розуміння клієнта.

- маркетинг у месенджерах і чат-боти – персоналізована взаємодія «один на один»;

- відеомаркетинг (YouTube, TikTok, Reels) – емоційний контент із високим рівнем залучення;

- AR/VR-рішення – новий рівень занурення у досвід бренду.

- AI-маркетинг – генерація контенту, передбачення тенденцій, оптимізація кампаній у реальному часі.

Разом із можливостями з'явилися й нові ризики. Інформаційне перевантаження, втрата приватності, недовіра до реклами та зростаючі очікування користувачів змушують бренди шукати баланс між технологічністю та людяністю.

Головним викликом стає побудова автентичних відносин із клієнтом, де дані та алгоритми працюють на користь людини, а не навпаки.

У найближчі роки маркетинг продовжить інтеграцію з технологіями [4]:

- AI та автоматизація стануть стандартом;
- голосовий пошук та нейромаркетинг розширять межі взаємодії;
- етичний та стійкий маркетинг набуде все більшого значення.

Технології змінюються, але незмінним залишається головне – розуміння людини.

Еволюція маркетингових інструментів – це не лише зміна каналів комунікації, а глибока трансформація способу мислення бізнесу. У добу цифрової трансформації виграють ті компанії, які здатні поєднати технологічні інновації з людяністю, креативністю та цінностями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Hofacker C.F. Digital Marketing: communicating, selling and connecting. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc., 2018. 224 p.
2. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving From Traditional to Digital. USA: John Wiley & Sons, 2017.
3. Khajehasani S., Abolizadeh A., Dehyadegari L. The role of management and strategy in the development of E-marketing. Recent Advances in Computer Science and Communications. 2020. № 13(4). Pp. 641-649. doi:10.2174/2213275912666190411114639.
4. Shpak N., Kuzmin O., Dvulit Z., Onysenko T., Sroka W. Digitalization of the Marketing Activities of Enterprises: Case Study. Information. 2020. No 11, 109. DOI: <https://doi.org/10.3390/info11020109>.

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ВДОСКОНАЛЕННІ МЕНЕДЖМЕНТУ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ

К. М. Громцев, аспірант

Дніпровський національний університет
імені Олеся Гончара, м. Дніпро

Штучний інтелект (ШІ) дедалі більше утверджується як стратегічний інструмент підвищення ефективності управління у сфері охорони здоров'я. Його інноваційний потенціал полягає у здатності трансформувати традиційні управлінські процеси, забезпечуючи оптимізацію ресурсів, зниження витрат і підвищення якості прийняття рішень [8, 9, 3]. У контексті цифрової трансформації, прискореної пандемією COVID-19, медичні заклади почали активно впроваджувати телемедичні сервіси, системи підтримки клінічних рішень на основі ШІ, хмарні медичні архіви, інструменти аналітики великих даних та маркетингу послуг [8, 9]. Така динаміка цифровізації вимагає нових управлінських підходів, зорієнтованих на ефективне поєднання технологічних і людських факторів у системі охорони здоров'я [15]. У цьому контексті показовими є процеси, що відбувалися в інших сервісних секторах. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності в Україні пов'язані зі зростанням ролі сервісної культури та диверсифікацією туристичних продуктів [1]. Аналогічно й у сфері охорони здоров'я, цифровізація управлінських процесів вимагає переосмислення сервісних стандартів і підготовки персоналу до нових форм взаємодії з клієнтами-пацієнтами [7].

Сучасний менеджмент медичних закладів має враховувати багатовимірний вплив ШІ - від автоматизації адміністративних функцій до прогнозування результатів лікування та персоналізації досвіду пацієнтів. Зростання складності організаційних структур у медицині, дефіцит кваліфікованих кадрів і збільшення фінансового навантаження на систему

охорони здоров'я зумовлюють необхідність інтелектуалізації управлінських рішень [14]. Використання алгоритмів машинного навчання дає змогу моделювати сценарії ефективного розподілу ресурсів, аналізувати ризики й мінімізувати управлінську невизначеність. Таким чином, застосування ШІ в менеджменті охорони здоров'я можна розглядати як чинник системної модернізації галузі, що поєднує аналітичну точність з гуманістичними засадами медичної діяльності.

Використання технологій штучного інтелекту (ШІ) у сфері менеджменту медичних закладів стає стратегічним напрямом підвищення операційної ефективності та оптимізації ресурсів. Звичайно, це вимагає відповідної цифрової компетенції виконавців [7]. Але алгоритми машинного навчання забезпечують точні прогнози потреб пацієнтів, автоматизують адміністративні процедури й оптимізують робочі графіки медичного персоналу [4]. Подібні рішення демонструють не лише економічну вигоду, але й підвищення адаптивності організацій у періоди кризових навантажень. Впровадження ШІ радикально змінює підходи до діагностики та лікування, що має безпосередній управлінський ефект для системи охорони здоров'я. Обробка великих масивів медичних даних дозволяє виявляти закономірності, передбачати ризики та покращувати якість прийняття клінічних рішень [16]. Такі технології сприяють ранньому виявленню захворювань, персоналізації лікування й зменшенню навантаження на лікарів. У галузі онкології алгоритми глибокого навчання забезпечують точніше розпізнавання патологій і підвищують ефективність діагностики гінекологічних ракових захворювань [5]. У цьому контексті ШІ можна розглядати як управлінський ресурс, що дозволяє раціоналізувати взаємодію між клінічними, адміністративними та фінансовими підрозділами закладу.

Суттєвим кроком у розвитку сучасного медичного менеджменту є персоналізація медичної допомоги на основі ШІ. Аналіз генетичних,

поведінкових та клінічних даних пацієнтів дозволяє формувати індивідуалізовані стратегії лікування, що підвищує ефективність терапії та задоволеність пацієнтів [6, 13]. Управлінські системи, засновані на ІІІ, інтегрують блокчейн-технології для забезпечення безпеки, інтероперабельності й контролю доступу до електронних медичних записів [2]. Це формує нову парадигму прозорого управління даними, у якій баланс між технологічною ефективністю та етичними вимогами стає визначальним критерієм якості медичного менеджменту.

Водночас інтеграція ІІІ у практику медичних закладів стикається з низкою викликів, що мають не лише технологічну, а й управлінську природу. До основних перешкод належать проблеми конфіденційності, відсутність стандартизованих протоколів, низька підготовленість персоналу до роботи з інтелектуальними системами та недостатня прозорість алгоритмів прийняття рішень [6, 11]. У межах Європейського Союзу вже діють регуляторні ініціативи, зокрема Закон про штучний інтелект, спрямовані на формування етичних рамок і підвищення довіри до ІІІ у сфері охорони здоров'я [12]. Водночас слід урахувувати, що впровадження інтелектуальних технологій неможливе без узгодження організаційних і комунікаційних механізмів усередині медичного закладу. Як зазначається у дослідженні щодо формування корпоративного стилю медичних організацій, саме гармонізація функцій і компонентів внутрішнього стилю управління створює основу для професійної взаємодії, довіри та відкритості до інновацій [10]. Для ефективного менеджменту необхідно впроваджувати гібридні моделі, які поєднують алгоритмічну аналітику з людським експертним судженням. Саме такий синтез технологічного та гуманістичного підходів забезпечить стійкість і результативність медичних організацій у добу цифрової трансформації.

Таким чином, ІІІ постає не лише як інструмент автоматизації, а як стратегічна основа розвитку менеджменту охорони здоров'я. Його

застосування дозволяє підвищити якість управлінських рішень, зменшити витрати та створити більш гнучку, пацієнтоорієнтовану систему надання медичних послуг. У майбутньому варто очікувати появи нових управлінських моделей, в яких ІІІ буде інтегрований у процеси стратегічного планування, прогнозування попиту на медичні послуги та формування політик якості. Це відкриває перспективи формування «інтелектуальної медицини», у якій менеджмент базуватиметься на аналітичній точності, етичній відповідальності та інноваційній культурі управління.

REFERENCES:

1. *Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку. Колективна монографія* / за заг. ред. В.М. Зайцевої. Запоріжжя : Просвіта, 2017. 240 с.
2. Bathula A. et al. Blockchain, artificial intelligence, and healthcare: the tripod of future - a narrative review. *Artificial Intelligence Review*. 2024. Vol. 57. №. 9. P. 238. <https://doi.org/10.1007/s10462-024-10873-5>
3. Bhandari R. Artificial intelligence in healthcare analytics. *EDPACS*. 2025. P. 1-13. <https://doi.org/10.1080/07366981.2025.2506859>
4. Eshdavlatovich J. O., Nigmatilla o'g'li A. I. Effective resource management in medical facilities through Artificial Intelligence. *International Journal of Medical Sciences and Clinical Research*. 2024. Vol. 4. №. 08. C. 39-43. <https://doi.org/10.37547/ijmscr/volume04issue08-06>
5. Garg P. et al. Artificial intelligence and allied subsets in early detection and preclusion of gynecological cancers. *BBA-Reviews on Cancer*. 2023. Vol. 1878. №. 6. P. 189026. <https://doi.org/10.1016/j.bbcan.2023.189026>
6. Ghebrehiwet I. et al. Revolutionizing personalized medicine with generative AI: a systematic review. *Artificial Intelligence Review*. 2024. Vol. 57. №. 5. P. 128. <https://doi.org/10.1007/s10462-024-10768-5>

7. Hromtsev K., Krupskyi O., Stasiuk Y. Managing the Development of Digital Skills in the Medical Sector as a Tool for Transforming Ukraine's Healthcare System. *European Journal of Management Issues*. 2025. Vol. 33. №. 3. P. 59-167. <https://doi.org/10.15421/192513>. (in Ukrainian)
8. Krotkiewicz M., Szytnkaruk A., Stachyra A. Digital transformation in healthcare management: from artificial intelligence to blockchain. *Wiadomości Lek.* 2025. P. 578-83. <https://doi.org/10.36740/wlek/202445>
9. Krupskyi O. P., Vorobiova V., Stasiuk Y. Prospects of using GPT chat in marketing. *Time description of economic reforms*. 2023. №. 3. P. 89-97. <https://doi.org/10.32620/cher.2023.3.11>. (in Ukrainian)
10. Krupskyi O., Stasiuk Yu. Organization of the corporate style of the medical institution: functions and components. *Chasopys ekonomichnykh reform*. 2023. Vol. 1, №. 49. P. 87–95. <https://doi.org/10.32620/cher.2023.1.11>
11. Lin B. The gradient of health data privacy. *arXiv preprint arXiv:2410.00897*. 2024. <https://doi.org/10.48550/ARXIV.2410.00897>
12. Schmidt J. et al. Mapping the regulatory landscape for artificial intelligence in health within the European Union. *NPJ Digital Medicine*. 2024. Vol. 7. №. 1. P. 229. <https://doi.org/10.1038/s41746-024-01221-6>
13. Shandhi M. M. H., Dunn J. P. AI in medicine: Where are we now and where are we going? *Cell Reports Medicine*. 2022. Vol. 3. №. 12. <https://doi.org/10.1016/j.xcrm.2022.100861>
14. Singh S. K. The Role of Artificial Intelligence in Healthcare Innovation. *Int. J. Res. Appl. Sci. Eng. Technol.* 2025. Vol. 13. №.3. P. 2347–2356. <https://doi.org/10.22214/ijraset.2025.67665>
15. Vivek R., Krupskyi O. P. EI & AI in Leadership and How It Can Affect Future Leaders. *European Journal of Management Issues*. 2024. Vol. 32. №. 3. P. 174-182. <https://doi.org/10.15421/192415>

16. Wen Z., Huang H. The potential for artificial intelligence in healthcare. *Journal of Commercial Biotechnology*. 2022. Vol. 27. №. 4. P. 217-224.

ПРИВАТНА МЕДИЦИНА ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСЦЕВОЇ ЕКОНОМІКИ

Ю. Б. Дмитришин, аспірант
кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Національний університет
«Львівська політехніка», м. Львів

Приватна медицина в Україні стрімко розвивається останніми роками, демонструючи високий потенціал не лише у сфері охорони здоров'я, а й як чинник стимулювання місцевої економіки. Її вплив на економічний розвиток регіонів є багатовимірним і охоплює створення нових робочих місць, залучення інвестицій, розвиток інфраструктури та формування привабливого інвестиційного клімату:

1. Створення робочих місць [2]. Приватні медичні заклади потребують висококваліфікованого персоналу: лікарів, медсестер, адміністраторів, IT-спеціалістів, маркетологів тощо. Відповідно, розвиток приватної медицини прямо впливає на зростання зайнятості в регіоні. Крім того, розвиток суміжних галузей – фармацевтики, лабораторних та діагностичних послуг, медичного туризму – створює додаткові робочі місця та збільшує внутрішній ринок праці.

2. Залучення інвестицій [1]. Приватні медичні установи часто потребують значних фінансових вливань для придбання сучасного обладнання, створення комфортних умов для пацієнтів та розвитку

інноваційних сервісів. Це стимулює залучення інвестицій як з боку державних програм підтримки, так і приватних інвесторів. У результаті зростає обсяг капіталовкладень у регіональну економіку, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності місцевих громад.

3. Розвиток інфраструктури [3]. Приватні медичні заклади стимулюють розвиток інфраструктури міст і селищ. Для ефективної роботи клінік потрібні транспортна доступність, сучасні комунікації, якісний сервіс для пацієнтів та працівників. Це впливає на розвиток доріг, систем комунікацій, готельного та ресторанного бізнесу, що загалом підвищує рівень життя в громаді.

4. Підвищення якості послуг та здоров'я населення [4]. Приватна медицина активно впроваджує інноваційні технології, сучасні стандарти лікування та сервісу. Це стимулює конкуренцію серед медичних закладів, що підвищує якість послуг і, як наслідок, рівень здоров'я населення. Здорове населення є важливим ресурсом для місцевої економіки, адже зменшує витрати на соціальні програми та підвищує продуктивність праці.

5. Розвиток медичного туризму [5]. Приватні клініки часто стають центрами медичного туризму, приваблюючи пацієнтів з інших регіонів та країн. Це створює додатковий приплив коштів у місцеву економіку, стимулює розвиток готельного бізнесу, транспортної сфери та суміжних послуг. Медичний туризм також підвищує імідж регіону та його привабливість для інвесторів.

Зростання приватного медичного сектору сприяє появі нових клінік, лабораторій, діагностичних центрів та реабілітаційних установ, що, своєю чергою, забезпечує роботою не лише лікарів і медичних працівників, а й фахівців суміжних галузей – ІТ, фармацевтики, логістики, маркетингу та будівництва. Інвестиції у медичну сферу стимулюють розвиток сучасних технологій, впровадження цифрових рішень та телемедицини, що підвищує якість і доступність медичних послуг у регіонах.

Крім того, приватна медицина формує попит на якісну інфраструктуру – дороги, комунікації, готелі, об'єкти харчування, що позитивно впливає на розвиток малого та середнього бізнесу. Високий рівень медичних послуг приваблює не лише місцевих мешканців, а й пацієнтів з інших регіонів і навіть з-за кордону, стимулюючи розвиток медичного туризму. У результаті регіони отримують додаткові податкові надходження, що сприяє їх соціально-економічній стабільності.

Розвиток приватної медицини є важливим чинником економічного зростання регіонів України. Для максимізації її позитивного впливу на місцеву економіку необхідне впровадження системних заходів стимулювання, що охоплюють фінансові, нормативні, освітні та інфраструктурні механізми [1-6]:

1. Фінансові стимули та підтримка інвестицій:

- зниження податку на прибуток або ПДВ для приватних клінік, що інвестують у сучасне обладнання, інноваційні технології та навчання персоналу;

- надання фінансової підтримки приватним медичним закладам, які відкриваються в малих містах і селищах, що сприяє створенню нових робочих місць та покращенню доступності медичних послуг;

- стимулювання публічно-приватного партнерства для розвитку сучасних медичних центрів, лабораторій та реабілітаційних закладів.

2. Нормативно-правові заходи:

- скорочення бюрократичних процедур для відкриття нових клінік та впровадження інноваційних методів лікування;

- впровадження єдиних критеріїв якості медичних послуг, що дозволяє пацієнтам обирати приватні заклади з високим рівнем сервісу та безпеки;

- забезпечення юридичної безпеки для приватних клінік та їх працівників.

3. Освітні та кадрові заходи:

- розвиток медичних та управлінських програм у співпраці з приватними клініками;
- організація тренінгів та стажувань за сучасними методиками лікування та управління медичним бізнесом;
- підготовка персоналу до роботи з іноземними пацієнтами та стандартизація сервісу за міжнародними нормами.

4. Інфраструктурні заходи:

- забезпечення зручного під'їзду до приватних клінік у малих та середніх містах;
- створення сучасної інфраструктури, що підвищує привабливість регіонів для інвесторів;
- забезпечення доступу до приватних послуг для соціально незахищених груп населення.

5. Заходи підтримки інновацій:

- впровадження цифрових технологій: електронні медичні картки, телемедицина, дистанційний моніторинг пацієнтів;
- стимулювання приватних клінік до використання сучасного обладнання та новітніх медичних практик;
- підтримка стартапів у сфері медицини: гранти та акселераційні програми для медичних IT-рішень та розробок.

Системне стимулювання розвитку приватної медицини в Україні має значний потенціал для посилення сталого розвитку місцевої економіки. Фінансові, нормативні, освітні, інфраструктурні та інноваційні заходи дозволяють не лише покращити доступність та якість медичних послуг, а й залучити інвестиції, створити робочі місця, підвищити рівень зайнятості та стимулювати розвиток суміжних галузей у регіонах.

Приватна медицина є потужним чинником сталого розвитку місцевої економіки. Вона сприяє створенню робочих місць, залученню інвестицій,

розвитку інфраструктури, підвищенню якості медичних послуг та формуванню позитивного іміджу регіону. Інтеграція приватних медичних закладів у стратегії економічного розвитку місцевих громад може стати важливим елементом збалансованого та довгострокового економічного зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Антонова С.Є., Пігарчук М.Г. Державна підтримка розвитку приватної медицини: фінансовий аспект. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 11. С. 157-161. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.11.157>.
2. Дзюрах Ю.М., Дмитришин Ю.Б. Сучасні тенденції державної політики розвитку приватної медицини в Україні. Публічне управління та митне адміністрування. 2024. № 1. С. 17-23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-1.3>.
3. Зуб І. Сучасні передумови розвитку організаційно-економічного механізму сфери охорони здоров'я України. Науковий вісник Полісся. 2023. № 1(26). С. 86-98. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1\(26\)-86-98](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1(26)-86-98).
4. Карковська В.Я., Дуб Н.Є., Коротка В.О. Державно-приватне партнерство у сфері приватної медицини: покращення доступності та якості послуг. Суспільство та національні інтереси. 2024. № 4. С. 1023-1031. DOI: [https://doi.org/.52058/3041-1572-2024-4\(4\)-1023-1031](https://doi.org/.52058/3041-1572-2024-4(4)-1023-1031).
5. Кулиняк І.Я., Корпало О.А. Державне регулювання медичного та рекреаційного туризму на засадах сталого розвитку регіонів: виклики, ризики та можливості застосування цифрових маркетингових технологій. Успіхи і досягнення у науці. 2025. № 9(19). С. 582-594. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9\(19\)-582-594](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-582-594).
6. Черчик Л., Матюнко Ю. Управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я. Економічний часопис Волинського національного

РИЗИКИ ТІНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОДИ

О. Ю. Дорошенко, студентка 2-го курсу бакалаврату
В. В. Лакіза, к. е. н., доцент

Національний університет
«Львівська політехніка», м. Львів

У сучасних умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення проблема тінізації економіки України набуває особливої актуальності. У розвинених країнах світу частка тіньової економіки зазвичай становить 5-12% ВВП, тоді як в Україні цей сектор перетворився на суттєвий чинник ризику для економічної безпеки держави. В умовах війни ситуація ускладнилася: офіційний сектор економіки виявив відносну стійкість завдяки державному замовленню, фінансовій підтримці міжнародних партнерів та пріоритетному розвитку галузей критичної інфраструктури, тоді як тіньовий сектор зазнав структурних втрат унаслідок зниження платоспроможності населення та логістичних обмежень.[1]

Під час війни спостерігаються суттєві трансформації структури тіньового сектору. Через скорочення доходів населення та обмежену кількість офіційних робочих місць зросла частка неформальної зайнятості у сфері будівництва, сільського господарства та послуг. Порушення торговельних шляхів і дефіцит товарів сприяли посиленню проявів контрабанди, розширенню обсягів тіньового валютного обігу, використанню криптовалютних розрахунків і позик поза банківською системою. Частина малого та середнього бізнесу перейшла у тіньовий сектор з метою

оптимізації податкового навантаження. Водночас значно поширилася практика операцій з нерухомістю без належного оформлення правовстановлюючих документів.[3]

До початку повномасштабного вторгнення рівень тіньової економіки в Україні оцінювався у межах 30–50% ВВП, за деякими методиками — до 60%. За даними Міністерства економіки України, у 2014–2021 рр. спостерігалось поступове скорочення тіньового сектору — з 43% до 32% ВВП. У період пандемії цей показник зріс приблизно на 4%, а у 2023 р. становив близько 25–30%. Роздрібний торговельний оборот фізичних осіб збільшився з 1,4 трлн. грн. у 2021 р. до 1,8 трлн. грн. у 2023 р., що відповідає зростанню на 15,4% у реальному вимірі. Це свідчить про поступову легалізацію частини неформального обігу.[4]

У післявоєнний період існує ризик збереження або посилення тіньових процесів. До основних загроз належать можливі корупційні зловживання під час відбудови інфраструктури, недостатня ефективність контролюючих органів, низький рівень довіри до державних інститутів і складність адміністрування податків. У разі невирішення цих проблем масштаби тінізації можуть стабілізуватися на рівні, що перешкоджатиме стійкому економічному зростанню.[2]

Для зменшення обсягів тіньової економіки держава реалізує комплекс адміністративних, податкових і правових механізмів. До адміністративних належать спрощення процедур реєстрації бізнесу за допомогою електронних сервісів, автоматизація податкової звітності, впровадження ризик-орієнтованого контролю замість масових перевірок, а також використання аналітичних систем на основі обробки великих даних. Податкові інструменти включають спрощену систему оподаткування (єдиний збір 2 % для фізичних осіб-підприємців), запровадження податкових канікул і відстрочок для бізнесу, що зазнав втрат унаслідок війни, а також використання механізмів добровільного декларування

прихованих активів. До правових механізмів належать посилення відповідальності за ухилення від сплати податків, контрабанду та неофіційне працевлаштування, удосконалення трудового законодавства з метою стимулювання офіційної зайнятості та розвиток антикорупційних інституцій. [2]

Отже, тіньовий сектор економіки і надалі залишається суттєвим викликом для економічної безпеки України. Попри воєнні обставини, рівень тінізації скоротився, що свідчить про початкову результативність політики детінізації. Після завершення війни можливе відновлення прихованих схем унаслідок масштабних програм відбудови та обмежених можливостей контролюючих органів. Для мінімізації цих ризиків необхідними є спрощення регуляторних процедур, цифровізація адміністрування, підвищення прозорості державних закупівель та формування довіри громадян до інститутів влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аналітична доповідь «Тіньова економіка в Україні: Масштаби та напрями подолання» - Національний інститут стратегічних досліджень, Київ, 2011. -31с.
2. The impact of the war on the shadow economy in Ukraine. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/231> (дата доступу: 05.10.2025)
3. Моріцан О. М., Моріцан В. Ф., Стефанишин Б. М. Місце та роль держави в протидії тінізації економіки. URL: <https://lib-repo.pnu.edu.ua/bitstream/123456789/11325/1/Моріцан%20О.М.,%20Моріцан%20В.Ф.,%20Стефанишин%20Б.М.%20С.61-66.pdf> (дата доступу: 05.10.2025)

4. Тіньова економіка в Україні: чому війна вбиває її швидше, ніж легальну. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/08/28/134150767/> (дата доступу: 05.10.2025)

МІЖНАРОДНА ЦІНОВА ПОЛІТИКА В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ 2025 РОКУ

Н .О. Дугієнко., к.е.н., доцентка,
А. А. Навоян, магістр, **Є. О. Сєдаков**, магістр

Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя

Сьогодні українська аграрна галузь є стратегічно важливою для забезпечення продовольчої безпеки країни і для її експортного потенціалу. У 2025 році міжнародна цінова політика у цьому секторі опинилася у центрі уваги через продовження військових дій, труднощі з логістикою, глобальну інфляцію та зростання конкуренції з боку інших країн-експортерів. Крім того, варто враховувати, що цінова стратегія на зовнішніх ринках формується під впливом світового попиту і пропозиції, змін у регуляторній політиці, а також погодних умов, які безпосередньо впливають на кількість і якість аграрної продукції. Тож, підвищення цін на добрива, паливо та енергоресурси у 2024 році призвело до зростання собівартості, змушуючи аграріїв переглядати свої підходи до формування ціни.

Попри складні умови, у 2024 році Україна зберегла позиції серед провідних світових експортерів зерна. Водночас, через проблеми з логістикою та обмеження морського експорту, її частка на світовому ринку кукурудзи скоротилась – з 15% у 2022 році до 10,3% у 2024. Крім того, вартість доставки однієї тонни зерна зросла на 38% у порівнянні з довоєнним періодом. Це вплинуло на експортні ціни, зокрема, за даними

профільного міністерства, у першому кварталі 2025 року середня ціна української пшениці становила 204 долари за тонну, що на 12% нижче, ніж торік (табл. 1) [1, 2]. Також на ситуацію вплинули високі врожаї в таких країнах, як Аргентина й Індія, а також зменшення обсягів закупівель з боку Китаю.

Таблиця 1 – Середні експортні ціни на агропродукцію з України (2024–2025 рр) [1, 2]

Продукція	2024 р. (USD/т)	2025 р. (USD/т)	Δ %
Пшениця	232	204	–12,1%
Кукурудза	210	186	–11,4%
Соняшникова олія	940	880	–6,4%
Ячмінь	201	174	–13,4%

Зміна попиту з боку імпортерів із ЄС і Близького Сходу стимулювала українських виробників приділяти більше уваги продукції з доданою вартістю – наприклад, переробленим олійним культурам, борошну або м'ясній продукції. Для цього потрібно було змінити підхід до формування цін, беручи до уваги витрати на переробку, логістику, сертифікацію та особливості кожного ринку. У 2025 році багато аграрних компаній запровадили багатоканальні системи продажу, де окрім контрактних цін використовувалися гнучкі спотові ціни, які прив'язувалися до світових бірж (наприклад, CBOT або MATIF), а також застосовували валютне хеджування.

Додатковий тиск на українських експортерів створюють нові вимоги імпортерів. Так, з початку 2025 року в Євросоюзі набули чинності норми щодо обов'язкової оцінки вуглецевого сліду агропродукції. Це створило нові бар'єри для доступу на ринки, змусивши компанії переосмислити логістичні ланцюги й канали збуту. В умовах таких змін маркетинг у сільському господарстві набув нового значення – тепер компанії, які можуть

швидко адаптувати цінову політику до запитів ринку, отримують перевагу в конкурентній боротьбі.

Варто зазначити, що з боку держави продовжується підтримка аграрного сектору. Зокрема, за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» впродовж 2024 року 8 750 господарств профінансовано на 46,9 млрд гривень [3]. Середній розмір кредиту для середніх господарств сягнув 6,2 млн грн, що свідчить про розширення їхньої діяльності навіть у складних умовах. Значна частина коштів спрямовується на оновлення технічного парку, що позитивно позначається на ефективності виробництва й ціновій конкурентоспроможності продукції.

На міжнародному рівні аграрні ринки залишаються нестабільними. Політичні процеси у США й Китаї, кліматичні виклики та поява нових конфліктів безпосередньо впливають на глобальну інфляцію в харчовому секторі. За оцінками ФАО, середній індекс цін на продовольство у 2025 році знизиться на 7%, але все ще залишатиметься на чверть вищим, ніж у 2019–2020 роках [4]. Це змушує аграрний бізнес враховувати довгострокові ризики при розрахунку експортних цін.

Отже, у 2025 році міжнародна цінова політика в аграрному секторі України базується на принципах адаптивності та оперативного реагування на динаміку зовнішнього середовища. Успішні компанії впроваджують інструменти валютного страхування, використовують біржові механізми ціноутворення, диверсифікують логістику та активно просувають свою продукцію на нові ринки. Подальше зростання експорту агропродукції вимагатиме тісної взаємодії бізнесу з державою, технологічного переоснащення та сучасного підходу до маркетингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аналітичні звіти. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua>

2. Аналітика аграрного ринку України. *UkrAgroConsult*. URL: <https://www.ukragroconsult.com>

3. З початку 2025 року 244 агрогосподарства отримали 724,6 млн грн за програмою «Доступні кредити 5-7-9», – Комітет з питань аграрної та земельної політики. *Офіційний вебпортал парламенту України «Верховна Рада України 1994–2025»*. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/258257.html

4. Food Price Index. FAO. URL: <https://www.fao.org/worldfoodsituation>

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЇ БАЗИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Ю.В. Дудок, аспірант

Національний університет
«Львівська політехніка», м. Львів

Важливою складовою ефективного функціонування органів публічної влади є активна участь громадян у процесах ухвалення рішень, зокрема у формуванні їх нормативно-правової бази. Завдяки цифровим інструментам громадяни можуть швидше й зручніше спілкуватися з владою, брати участь у важливих процесах і бачити, як саме ухвалюються рішення.

Сьогодні, щоб висловити власну думку чи запропонувати зміни, не потрібно ходити на прийом до посадовців – достатньо всього кількох кліків. До основних цифрових інструментів громадської участі належать електронні петиції, онлайн-голосування, громадські обговорення, інтерактивні карти та інші зручні платформи, які дають змогу кожному охочому висловити свою позицію, долучитися до консультацій і реально

впливати на рішення влади. Використання цих інструментів підвищує правову обізнаність людей, формує активну громадянську позицію та створює простір для довіри й відкритого діалогу між громадянами та владою[1].

В Україні вже діє низка нормативно-правових актів, які визначають правила використання цифрових інструментів у процесі громадської участі. Зокрема, Закон України «Про адміністративні послуги» [2] встановлює правові засади надання таких послуг в електронній формі, що дозволяє зробити спілкування громадян із владою простішим, зручнішим і доступнішим. На місцевому рівні органи влади ухвалюють власні документи, які регулюють роботу електронних петицій, онлайн-опитувань та інших форм взаємодії громади з владою [3].

Попри успіхи, впровадження цифрових інструментів участі має свої труднощі. Частина громадян досі не володіє достатніми цифровими навичками, а технічні збої або недосконалість платформ можуть ускладнювати процес участі. Потребує оновлення й законодавча база, аби зробити ці механізми більш зрозумілими та ефективними.

Отже, цифрові інструменти громадської участі — це не просто технологічна новація, а реальний спосіб зробити владу ближчою до людей. Вони допомагають громадянам висловлювати свої думки, впливати на рішення та контролювати дії органів влади. Щоб ці можливості працювали ефективно, потрібна узгоджена робота держави, громад і звичайно, самих громадян — від оновлення законодавства до розвитку цифрової грамотності. Лише так можна побудувати відкриту систему управління, де голос кожного справді має значення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Електронні інструменти громадської участі в країнах ЄС та Україні. Кафедра конституційного права юридичного інституту. URL:

<https://kfcplaw.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/Лекція-8-1.pdf>

2. Про адміністративні послуги. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>

3. Довідник роз'яснень про основні інструменти громадської участі в 2025 році у Запорізькій громаді. Запорізька обласна державна адміністрація. URL: <https://www.zoda.gov.ua/article/2712/dovidnik-rozjasnen-pro-osnovni-instrumenti-gromadskoji-uchasti-v-2025-rotsi-u-zaporizkiy-gromadi.html>.

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ГРАЛЬНОГО БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

А.О. Єфремов,

аспірант кафедри права
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ

Гральний бізнес є однією з найбільш чутливих сфер економіки, яка водночас генерує значні надходження до державного бюджету та створює ризики для економічної та соціальної безпеки. В умовах розвитку ринку азартних ігор і поширення онлайн-платформ актуальність державного регулювання цієї сфери зростає, оскільки без належного контролю діяльність гральних закладів може призвести до фінансових зловживань, відмивання доходів, зростання соціальної напруги та зниження довіри до економічної системи в цілому.

Ефективне державне регулювання грального бізнесу включає:

- встановлення законодавчих рамок;
- контроль за ліцензуванням;
- оподаткуванням та обігом гральних операцій.

Водночас воно є важливим інструментом забезпечення економічної безпеки, оскільки дозволяє мінімізувати ризики незаконного обігу грошових коштів, захищати права споживачів та гарантувати стабільність державних фінансів.

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації особливу значущість набуває регулювання онлайн-гемблінгу, яке потребує адаптації національного законодавства до міжнародних стандартів і досвіду інших країн.

Отже, дослідження механізмів державного регулювання грального бізнесу є не лише актуальним, а й необхідним для формування комплексної стратегії економічної безпеки України.

Гральний бізнес має значний вплив на економічну безпеку держави, оскільки його функціонування безпосередньо пов'язане з обігом великих фінансових ресурсів, формуванням податкових надходжень та створенням робочих місць.

Легально організована діяльність азартних ігор дозволяє державі отримувати стабільні доходи до бюджету, стимулювати розвиток суміжних секторів економіки та забезпечувати соціальну підтримку населення за рахунок цільових фондів. Проте неконтрольований розвиток цієї сфери може негативно позначатися на фінансовій стабільності держави, провокувати зростання рівня тіньової економіки, а також створювати передумови для соціальних проблем, таких як залежність від азартних ігор серед населення.

Одним із основних викликів є нелегальний гральний бізнес, який обходить податкові та ліцензійні вимоги, сприяє відмиванню коштів і може стати джерелом фінансування кримінальних угруповань. Ризики нелегальної діяльності включають втрату контролю над фінансовими потоками, зниження податкових надходжень, порушення прав споживачів та зростання соціальної напруженості.

Для мінімізації загроз, пов'язаних із гральним бізнесом, держава застосовує комплекс механізмів регулювання, серед яких ключове значення мають встановлення чітких законодавчих норм, ліцензування операторів, проведення регулярних фінансових та податкових перевірок, контроль за обігом грошових коштів та боротьба з тіньовою діяльністю. Одним із важливих аспектів регулювання є встановлення мінімального віку гравця, який наразі становить 21 рік [3]. Починаючи нову «каденцію» регулювання грального бізнесу, необхідно враховувати світовий досвід управління гральною сферою, адаптуючи найефективніші практики до національних умов [5].

Додатково застосовуються спеціальні програми моніторингу та автоматизовані системи контролю, що дозволяють оперативно відслідковувати незаконні операції.

Важливим елементом захисту економічної безпеки є також міжнародне співробітництво, обмін досвідом та впровадження кращих практик регулювання азартних ігор, що забезпечує прозорість діяльності операторів і зменшує ризики для національної економіки. У цьому контексті особливе значення мають правові стандарти та організаційні аспекти європейського досвіду регулювання азартних ігор для України [1], а також актуальні питання правового регулювання грального бізнесу, що охоплюють європейський досвід та практику пострадянських країн [2]. Крім того, важливим кроком у регулюванні онлайн-гемблінгу стало рішення РНБОУ від 20 квітня 2024 року «Щодо протидії негативним наслідкам функціонування азартних ігор в мережі Інтернет», що визначає стратегічні заходи держави щодо мінімізації ризиків та захисту економічної безпеки [4].

Отже, системне застосування цих механізмів дозволяє не лише підвищити ефективність державного контролю над гральним бізнесом, а й формувати стійкі підстави для економічної безпеки держави в умовах зростаючої цифровізації та глобалізації ринку азартних послуг.

Сучасний розвиток грального бізнесу в Україні супроводжується низкою проблем, що ускладнюють ефективне державне регулювання цієї сфери. Однією з ключових проблем є недостатня законодавча визначеність та часті зміни нормативних актів, що створює правову невизначеність для операторів та ускладнює контроль з боку державних органів. Також значну загрозу становить високий рівень нелегального грального бізнесу, який обходить ліцензійні та податкові вимоги, що призводить до втрати доходів державного бюджету і загострення економічних та соціальних ризиків. Крім того, проблема недостатньої цифровізації контролю та моніторингу азартних ігор ускладнює відстеження фінансових потоків та виявлення порушень.

Водночас легальний ринок гральних послуг в Україні має значні перспективи розвитку. Запровадження прозорого ліцензування, активне впровадження електронних платформ для онлайн-гемблінгу та розвиток регульованих казино дозволяють залучати інвестиції, збільшувати податкові надходження і створювати нові робочі місця.

Перспективним є також використання грального бізнесу для розвитку суміжних галузей, таких як туризм і IT-сектор, що сприяє економічному зростанню та підвищенню міжнародної конкурентоспроможності. Для підвищення ефективності державного контролю необхідно вдосконалювати правову базу, забезпечувати стабільність і прогнозованість нормативних актів, а також розширювати інструменти цифрового моніторингу та фінансового аудиту операторів.

Рекомендується запроваджувати комплексні програми боротьби з нелегальним гральним бізнесом, включаючи міжнародне співробітництво та обмін інформацією з іншими країнами. Також важливим є підвищення прозорості ліцензування та контроль за соціальною відповідальністю операторів, що дозволить не лише зменшити ризики для економічної

безпеки, а й формувати стабільний та легальний ринок гральних послуг в Україні.

Основними проблемами регулювання є нестабільність законодавства, високий рівень нелегального ринку та недостатня цифровізація контролю та моніторингу. Водночас перспективи розвитку легального грального бізнесу в Україні пов'язані з прозорим ліцензуванням, розвитком онлайн-гемблінгу та впровадженням сучасних електронних систем контролю, що дозволяє залучати інвестиції, збільшувати податкові надходження та стимулювати економічне зростання, зокрема у туризмі та IT-секторі.

Таким чином, для підвищення ефективності державного контролю пропонується стабілізувати та прогнозувати нормативно-правову базу, посилити цифрові інструменти моніторингу та фінансового аудиту, впроваджувати комплексні програми боротьби з нелегальним гральним бізнесом, забезпечувати міжнародне співробітництво та обмін інформацією, підвищувати прозорість ліцензування та соціальну відповідальність операторів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Музичук О.М., Гетманец О.П. Правові стандарти та організаційні аспекти європейського досвіду регулювання азартних ігор для України. *Форум Права*. 2023. № 1 (74). С. 113 – 121.

2. Правове регулювання грального бізнесу: європейський досвід, практика в пострадянських країнах, перспективи України / За заг. ред. І.В. Сергієнко, І.Ю. Фоміна, Р.Б. Хорольського. Київ: Юридична компанія «Фомін, Сергієнко та партнери», 2015. 136 с.

3. Про державне регулювання діяльності щодо організації та проведення азартних ігор: Закон України від 14.07.2020 № 768-IX. Офіційний вісник України. 2020. № 66. Ст. 2129. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/768-20#Text>.

4. Рішення РНБОУ від 20 квітня 2024 року «Щодо протидії негативним наслідкам функціонування азартних ігор в мережі Інтернет». Урядовий кур'єр. 23.04.2024 р. № 82. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0005525-24#Text>.

5. Тімашов В.О. Світовий досвід регулювання грального бізнесу та його адаптація в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 9/2024. С. 274 – 276.

ПУБЛІЧНА ДИПЛОМАТІЯ ЯК КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ «М'ЯКОЇ СИЛИ» У МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИНАХ

І.В. Жеребятнікова, к.соц.н., доцентка

Харківський національний економічний університет
ім. Семе́на Кузне́ця, м. Харків

На сучасному етапі суспільного розвитку, на фоні прискорення процесів глобалізації, інформатизації та демократизації система міжнародних відносин певною мірою зазнає постійних загально-світових трансформацій. Зазначені процеси відчутно впливають на стрімкість та характеристики економічного зростання країн, розвиток їх відносин на міжнародній арені, культурний та науково-технічний прогрес. Утворюються нові суттєві виклики у сфері зовнішньої політики, що змушує світових акторів шукати альтернативні форми та методи взаємодії з різними учасниками міжнародних відносин [1, с. 65].

Невід'ємною частиною зовнішньополітичної діяльності будь-якої країни світу, що прагне до ствердження себе як повноправного гравця сучасних міжнародних відносин, є активне доповнення традиційних інструментів ведення дипломатичної діяльності новими моделями, які передбачають безпосередню комунікацію із зарубіжними цільовими

аудиторіями. У сучасному світі, де інформаційні війни, геополітичні конфлікти та багатополарність змінюють структуру світового порядку, публічна дипломатія стає невідокремним елементом реалізації зовнішньої політики держави [2, с. 80]. Публічна дипломатія поступово стає фундаментом сучасної могутності серед цивілізованих демократичних країн. Вона являє собою сукупність міжнародних заходів, які через певні комунікаційні канали використовуються для формування та просування позитивного образу країни у світі. Зміст публічної дипломатії трактується як сукупність технологій та інструментів зовнішньої політики, що реалізуються в рамках діяльності політичних інститутів і акторів як державних, так і недержавних, спрямованих на реалізацію комплексної дипломатичної стратегії держави через вплив на населення зарубіжної держави з метою впливу на її політичні процеси і прийняття політичних рішень [3, с. 123].

Першочерговою метою публічної дипломатії виступає просування національних інтересів держави, а також забезпечення її національної безпеки шляхом вивчення урядами країн іноземної громадської думки, інформування зовнішньої аудиторії про власну політику та впливу на тих, хто дану думку формує. Здійснення публічної дипломатії не тільки здатне сформувати позитивне сприйняття держави світовою спільнотою, а й сприяє підтримці її внутрішньо- та зовнішньополітичного курсу з боку інших держав. Цей комплекс технологій та інструментів сприяє усуненню бар'єрів на шляху культурного діалогу, є дієвим механізмом для вирішення глобальних проблем та привернення уваги світової громадськості до нових викликів і загроз, що постають перед людством. Акторами публічної дипломатії тепер є не тільки держави і дипломати, а й окремі особи, групи, інститути, які беруть участь в міжкультурному, міжкомунікаційному обміні, який впливає на міжнародні відносини в рамках взаємодії двох або більше держав [2, с. 83].

Характерною рисою міжнародних відносин в умовах глобалізації стала гостра конкуренція держав за вплив на громадську думку, залучення її на свою сторону, формування згідно із своїми національними інтересами образу власної зовнішньої політики. Без опори на громадську думку держава не може успішно протистояти викликам свого оточення. Поєднуючи інформаційну діяльність, міжнародні культурні й освітні обміни та програми, активну взаємодію з цифровими платформами, публічна дипломатія перетворилася на сучасний стратегічний вектор, що визначає здатність держави ефективно протистояти глобальним загрозам, відповідати на глобальні виклики та формувати сприятливе середовище для досягнення стратегічних цілей і конкурентних переваг [3, с. 125].

Завдяки інформаційно-комунікативним можливостям публічної дипломатії, уряд здатен досягти таких цілей, як збільшення інформованості про державу, створення позитивної репутації країни в очах закордонної громадськості та інших акторів міжнародних відносин, подолання стереотипів про власну країну, вплив на поведінку громадськості (підтримка політичного курсу, отримання інвестицій, заручення підтримкою, пошук союзників, тощо), мінімізація ризиків для національної безпеки, створення сприятливої макроекономічної інфраструктури. Це інструмент для зміцнення національної стійкості та протидії гібридним загрозам, дезінформації та фейкам. Успіх публічної дипломатії оцінюється в залежності від того, чи змінить вона негативне ставлення, чи покращить імідж цільової країни в очах міжнародної спільноти. Водночас від її ефективності залежить не лише сприйняття держави на міжнародній арені, але й її конкурентоспроможність, економічний успіх та національна безпека [4].

Серед основних тенденцій привертає увагу посилення актуальності та ефективності концепції «м'якої сили» як інструменту зовнішньої політики цивілізованих держав для вибудови міждержавних відносин. Якщо «жорстка сила» орієнтована на військове втручання чи дипломатію примусу,

то «м'яка сила» ґрунтується на створенні сприятливого іміджу держави завдячуючи привабливості її цінностей та інститутів. Саме вона лягає в основу публічної дипломатії держав. Широке розповсюдження та застосування «м'якої сили» в сучасних міжнародних відносинах пояснюється тим, що вона володіє арсеналом більш гнучких інструментів, ніж ті, що належали до класичних зразків. Вплив «м'якої сили» поширюється на: супроводження різних економічних проєктів і відкриття нових перспективних ринків; питання енергетичної та продовольчої безпеки; проблематику, пов'язану зі зміною глобального клімату; співпрацю в галузі науки і технологій; культурні та гуманітарні зв'язки; підтримку співвітчизників за кордоном; програми допомоги розвитку зарубіжних країн і надання гуманітарної допомоги тощо [3, с. 126].

Отже, «м'яка сила» – це ресурсний потенціал країни, що охоплює: культуру, історію, туризм, ідеологію та зовнішню політику. Ефективність використання даних ресурсів залежить від їхньої вдалої комбінації та синергії. На практиці це виглядає як складна багаторівнева система, яка допомагає державі вирішувати тактичні та стратегічні завдання на міжнародній арені. «М'яка сила» наразі є важливим елементом у зовнішній політиці багатьох держав світу, при цьому слід зазначити, що кожна країна характеризується своїми національними підходами до реалізації цього елементу та використовує різний інструментарій «м'якої сили» з огляду на політичні та економічні умови, а також на соціокультурні особливості.

Таким чином, публічна дипломатія виступає одним з ключових компонентів сучасної зовнішньої політики держави, спрямований на створення, підтримку та зміцнення її міжнародного іміджу, конкурентоспроможності, довіри і впливу через взаємодію із закордонною аудиторією інструментами і засобами «м'якої сили». В умовах трансформації світового порядку, що супроводжується посиленням процесів багатополярності та регіоналізації, загостренням геополітичної конфронтації і

поглибленням гео економічної фрагментації, публічна дипломатія стала не лише частиною стратегічних комунікацій держави, а й важливою детермінантою формування її глобальної конкуренто-спроможності [4]. В умовах сьогодення публічна дипломатія – це більше, ніж комунікація; це стратегічний інструмент побудови довіри, формування позитивного іміджу країни та мобілізації підтримки з боку глобальної спільноти.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Кривошеїн В. Технології публічної дипломатії як інструмент «м'якої сили»: особливості впровадження в сучасній Україні та досвід Ізраїлю. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2023. № 3 (17). С. 63-83. DOI: <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2023-03-63-83>.
2. Кравчук Н.Я., Луцишин О.О., Андрощук Д.В. Публічна дипломатія як стратегічний імператив зміцнення конкурентоспроможності держави в умовах трансформації світового порядку. *Empirio*. 2025. № 2 (1). С. 78-91. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.78-91>.
3. Павлюх М. В., Кушней С. Р. Публічна дипломатія як тренд у сучасних політичних відносинах: процеси трансформації. *Політичне життя*. 2022. № 4. С. 122-127. DOI: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2022.4.14>
4. Юрченко О. Публічна дипломатія як форма міжнародних комунікацій, її роль у формуванні іміджу України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-124>

ФАКТОРИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

І. А. Жмутський, аспірант,
І. В. Долина, к.е.н., професорка,
П. Г. Перерва, д.е.н., професор,

Національний технічний університет «ХПІ», м. Харків

У сучасному світі інновації стали ключовим рушієм економічного зростання, конкурентоспроможності та стійкості промислових підприємств. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростаючої турбулентності ринків, здатність підприємства до інноваційного розвитку визначає його життєздатність і стратегічні перспективи. Інноваційний розвиток — це не лише впровадження нових технологій, а й комплексна трансформація управлінських підходів, виробничих процесів, корпоративної культури та взаємодії з ринком. Він передбачає постійне оновлення знань, пошук нових рішень, адаптацію до змін і формування нових бізнес-моделей. Успішні підприємства — це ті, що здатні перетворювати виклики на можливості через інновації.

Актуальність теми зумовлена необхідністю переосмислення стратегій розвитку промислових підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. В Україні багато підприємств стикаються з проблемами застарілих технологій, низької інвестиційної активності та слабкої інтеграції в глобальні інноваційні процеси. У цьому контексті дослідження факторів, що впливають на інноваційний розвиток, дозволяє виявити ключові важелі трансформації, сформулювати ефективні управлінські рішення та забезпечити сталий розвиток. Розуміння цих факторів є основою для формування політики модернізації, залучення інвестицій та підвищення конкурентоспроможності промислового сектору.

Інвестиції є фундаментом інноваційного розвитку, оскільки забезпечують фінансування досліджень, модернізації обладнання та

впровадження нових технологій. Високий рівень інвестиційної активності дозволяє підприємству реалізовувати довгострокові інноваційні проекти, знижувати технологічне відставання та підвищувати продуктивність. Залучення зовнішніх інвесторів, грантів та венчурного капіталу розширює можливості для експериментів та ризикованих рішень. Важливим є ефективне управління інвестиційними ресурсами, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищити рентабельність інновацій. Інвестиції також сприяють розвитку людського капіталу, створенню R&D-підрозділів та інтеграції в міжнародні інноваційні мережі. Без належного фінансування інноваційна активність підприємства залишається фрагментарною та не системною.

Людський капітал є одним із найважливіших факторів інноваційного розвитку. Висококваліфіковані працівники здатні генерувати нові ідеї, адаптуватися до змін та ефективно впроваджувати інновації. Система безперервного навчання, підвищення кваліфікації та внутрішнього розвитку персоналу формує основу для інноваційної культури. Мотивація працівників — як матеріальна, так і нематеріальна — стимулює ініціативність, творчість та залучення до інноваційних процесів. Важливим є формування команд з міждисциплінарними компетенціями, здатних працювати над складними проектами. Кадрова політика підприємства має бути орієнтована на розвиток талантів, підтримку лідерства та створення сприятливого середовища для інновацій. Без активної участі персоналу інноваційний розвиток неможливий.

Сучасна технологічна база — це основа для впровадження інновацій у виробничі процеси. Вона включає обладнання, програмне забезпечення, автоматизовані системи управління та інфраструктуру. Високий рівень технологічної оснащеності дозволяє підприємству реалізовувати складні технічні рішення, підвищувати якість продукції та знижувати витрати. Інтеграція цифрових технологій — таких як IoT, AI, робототехніка — забезпечує гнучкість та адаптивність виробництва. Модернізація технологічної бази потребує значних інвестицій, але є необхідною умовою

для переходу до індустрії 4.0. Важливим є також наявність системи технічного обслуговування та оновлення обладнання. Технологічна база визначає межі інноваційної спроможності підприємства.

Інноваційна культура підприємства формує ставлення до змін, ризику та новаторства. Вона включає відкритість до ідей, підтримку ініціативи, толерантність до помилок та готовність до експериментів. Управлінські практики — такі як гнучке управління, проєктний менеджмент, стратегічне планування — забезпечують ефективну реалізацію інноваційних рішень. Лідерство, орієнтоване на розвиток, сприяє формуванню інноваційної команди та мобілізації ресурсів. Важливим є створення внутрішніх механізмів генерації ідей — хакатонів, внутрішніх стартапів, платформ для обміну знаннями. Організаційна культура має бути інтегрована в усі рівні управління. Без сприятливого внутрішнього середовища інновації не приживаються.

Інформаційна відкритість передбачає здатність підприємства збирати, аналізувати та використовувати дані для прийняття рішень. Цифровізація процесів — від виробництва до маркетингу — забезпечує швидкість, точність та ефективність. Використання систем ERP, CRM, BI дозволяє інтегрувати всі функції підприємства в єдину інформаційну екосистему. Аналітика великих даних, штучний інтелект та хмарні технології відкривають нові можливості для оптимізації та прогнозування. Інформаційна прозорість також сприяє довірі з боку партнерів та клієнтів. Цифрова трансформація є не просто технічним процесом, а стратегічним напрямом розвитку. Вона створює основу для масштабування інновацій.

Зовнішні фактори — такі як державна політика, ринкові умови, науково-технічне середовище — суттєво впливають на інноваційний розвиток. Підприємства, що активно співпрацюють з університетами, науковими центрами, стартапами та міжнародними партнерами, мають доступ до нових знань, технологій та ринків. Державна підтримка — у вигляді грантів, податкових стимулів, інфраструктурних проєктів — створює сприятливі умови для інновацій. Участь у кластерах, інноваційних

хабах та асоціаціях сприяє обміну досвідом та формуванню синергії. Зовнішнє середовище може бути як джерелом можливостей, так і обмежень. Тому важливо формувати стратегії адаптації та інтеграції в глобальні інноваційні процеси.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Kosenko A.P., Kobielieva T.O., Tkachova N.P. The definition of industry park electrical products // *Scientific bulletin of Polissia*. Part 2. № 3 (11). 2017. P. 43-50.
2. Ткачова Н.П. Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/20638>
3. Перерва П., Кобелєва Т. Теоретичні засади комплаєнс-моніторингу в системі економічної безпеки промислового підприємства // *Вісн. Нац. техн. у-ту «Харк. політехнічний ін-т» Серія: Економічні науки*. 2019. № 1. С. 65–72.
4. Перерва П.Г., Гладенко І.В. Моніторинг інноваційної діяльності: інтерпретація результатів // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 2. С. 108-116. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27054>
5. Перерва П.Г., Косенко А.В., Косенко О.П. Моделювання споживчої, виробничої, інтелектуальної та кадрової складових ресурсного потенціалу // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2012. № 51 (957). С. 68-73.
6. Перерва П. Г., Лега О. В., Яловега Л. В. Податкове планування як інструмент системи управління підприємством // *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія: Економіка, управління та фінанси*. 2024. Вип. 1. С. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.1.9>
7. Перерва П. Г., Косенко А. В., Кобелєва Т. О., Маслак М. В. Системний підхід до дослідження цінових, маркетингових, інвестиційних та інноваційних

характеристик трансферу технологій промислової продукції // *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 19 (1295). С. 121–126. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPIPress/54964>

8. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л., ПЕРЕРВА П.Г. Антикризисний моніторинг фінансово-економічних показників роботи машинобудівного підприємства // *Економіка розвитку*. Харків : ХНЕУ. 2010. №2 (54). С.46-50.

9. Maslak, O.I.; Maslak, M.V.; Grishko, N.Y.; Hlazunova, O.O.; Pererva, P.G.; Yakovenko, Y.Y. Artificial intelligence as a key driver of business operations transformation in the conditions of the digital economy. *In Proceedings of the 2021 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES)*, Kremenchuk, Ukraine, 21–24 September 2021; pp. 1–5.

10. Перерва П.Г., Косенко О.П., Ткачова Н.П., Ткачов М.М. Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва // *Вісник НТУ «ХПІ» (економ. науки)*: зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 20 (1296). С. 36-40.

11. Косенко О.П., Кобелєва Т.О., Перерва П.Г. Кон'юнктура технологічного ринку: оцінка ризиків комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності // *Вісник НТУ "ХПІ"* : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2014. № 33 (1076). С. 76-87.

12. Перерва П.Г., Кобелєва Т.О. Формування системи моніторингу підприємницької діяльності підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2023. № 1 (65). С. 5-11.

13. Косенко А.В., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Косенко О.П., Ткачова Н.П. Стратегія маркетингу логістичних послуг у підприємницькій діяльності: ціноутворення та політика розподілу // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*: зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ", 2021. № 1. С. 91-97. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54964>

14. Перерва, П. Г., & Жегус, О. В. (2011). Науково-інноваційний потенціал України та сучасні проблеми його використання // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ "ХПІ", 2011. № 26 (1168). С. 174-181.* <https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/af6182d7-6606-4a25-a0bf3f2af4df9b1b/download>

15. Перерва П.Г. Організація та управління інноваційною діяльністю : підручник / за ред. П.Г. Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1025 с.

СИСТЕМА ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗБЕРЕЖЕННІ ТА ОХОРОНІ ЛІСІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

О.В., Заєць магістрант,
Науковий керівник: О.Є Бездітко. д.е.н., професор,

Поліський національний університет, м. Житомир

Лісові ресурси є одним із найцінніших природних багатств України. Вони виконують не лише економічні, а й важливі екологічні, кліматорегулювальні та рекреаційні функції. У сучасних умовах воєнного стану питання збереження та відновлення лісів набуває особливої актуальності, оскільки бойові дії призводять до знищення екосистем, лісових пожеж, мінування територій і втрати біорізноманіття.

Відповіддю на ці виклики є впровадження системи екологічного менеджменту – комплексу організаційних, правових та технічних заходів, спрямованих на раціональне використання, охорону і відтворення лісових ресурсів. Така система дозволяє узгоджувати економічні інтереси суспільства з екологічними потребами довкілля [1, с. 45].

1. Сутність і значення системи екологічного менеджменту

Екологічний менеджмент – це складова загальної системи управління, метою якої є запобігання негативному впливу господарської діяльності на довкілля, а також забезпечення сталого розвитку територій. Його основними принципами є: відповідальність керівництва за стан природних ресурсів, превентивність дій, прозорість інформації та участь громадськості у прийнятті екологічно значущих рішень [2, с. 103].

У сфері лісокористування екологічний менеджмент реалізується через створення систем моніторингу стану лісів, розроблення екологічних програм, впровадження міжнародних стандартів (зокрема ISO 14001), сертифікацію лісів за критеріями сталого управління, а також розвиток лісовідновлювальних заходів.

2. Екологічні виклики воєнного стану для лісового господарства

Воєнні дії спричинили масштабні збитки для природного середовища, особливо у східних і південних областях України. Значні площі лісів зазнали руйнувань через обстріли, вибухи, пожежі, вирубку та мінування територій. За даними Державного агентства лісових ресурсів, у 2023 році понад 1,5 млн гектарів лісів постраждали від бойових дій [3, с. 27].

Окрім безпосереднього знищення лісових масивів, війна суттєва ускладнила моніторинг екологічного стану територій, призвела до скорочення фінансування природоохоронних ініціатив і обмежила доступ до заповідних зон. За таких умов особливого значення набуває адаптація системи екологічного менеджменту до умов кризи, що передбачає перехід до антикризового управління лісовими ресурсами.

До таких заходів належать:

1. створення електронних баз даних пошкоджених або зруйнованих лісових ділянок;
2. використання супутникових технологій для моніторингу екологічних втрат;

3. впровадження спрощених процедур звітності для лісогосподарських підприємств;
4. розширення міжнародного партнерства з метою відновлення природних екосистем України.

3. Механізми реалізації екологічного менеджменту у сфері лісового господарства

Впровадження системи екологічного менеджменту в лісовій галузі відбувається за такими напрямками:

1. *Нормативно-правове забезпечення.* Основою є Лісовий кодекс України, Закон «Про охорону навколишнього природного середовища», державні програми «Ліси України» та «Зелена країна», які визначають напрями відновлення лісових ресурсів [1, с. 49].

2. *Організаційні інструменти.* До них належать система екологічної сертифікації, планування лісокористування, аудит екологічної безпеки та звітність підприємств.

3. *Технологічні заходи.* Передбачають упровадження ресурсозберігаючих і безвідходних технологій у процесі деревообробки, застосування біоінженерних методів для відновлення родючості ґрунтів, посилення контролю за використанням хімічних препаратів у лісовому господарстві, а також використання GPS-моніторингу для своєчасного виявлення випадків незаконних рубок.

Особливе місце посідає екологічна освіта і підготовка кадрів. Формування екологічної свідомості серед працівників лісового господарства є передумовою ефективного функціонування всієї системи екологічного менеджменту.

4. Міжнародна підтримка та перспективи післявоєнного відновлення

Міжнародні організації, такі як Програма розвитку ООН, FAO та WWF, активно підтримують Україну у відновленні лісових екосистем. Вони

фінансують проекти з моніторингу екологічних втрат, створення розсадників для вирощування саджанців та впровадження інноваційних підходів до відновлення лісів на деокупованих територіях [4, с. 71].

У післявоєнний період важливо інтегрувати систему екологічного менеджменту у національну стратегію «зеленого» відновлення України, що сприятиме не лише екологічній стабільності, а й економічному зростанню завдяки розвитку лісопромислового комплексу.

Висновки. Отже, система екологічного менеджменту є ключовим інструментом у збереженні та відновленні лісових екосистем України в умовах воєнного стану. Вона дозволяє забезпечити ефективне управління природними ресурсами, мінімізувати екологічні збитки та сприяти відновленню довкілля після завершення бойових дій. Подальший розвиток цієї системи повинен базуватися на: цифровізації процесів моніторингу та обліку лісів, удосконаленні законодавчої бази, міжнародній співпраці, розвитку екологічної освіти, впровадженні інноваційних технологій у лісовому господарстві.

Лише за умови поєднання державних, громадських та міжнародних зусиль можна забезпечити сталий розвиток лісового сектора та відновити природний баланс у післявоєнній Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Лісовий кодекс України. Київ. Верховна Рада України. 2023. 96 с.
2. Андрєєва Н. В. Екологічний менеджмент. Теорія та практика. Київ. Центр учбової літератури. 2021. 248 с.
3. Державне агентство лісових ресурсів України. Звіт про стан лісового фонду за 2023 рік. Київ. 2024. 52 с.
4. Кузьменко О. І. Система екологічного менеджменту у лісовому господарстві України. Науковий вісник НУБіП. 2022. №8. С. 118–124.

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗ І ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ: ВИКЛИКИ ДЛЯ АГРАРНОЇ ОСВІТИ ТА ЛИПКОВАТІВСЬКОГО АГРАРНОГО ФАХОВОГО КОЛЕДЖУ

К.В. Зуб, викладач

Липковатівський аграрний фаховий коледж

Сучасний світ переживає надзвичайно складний етап розвитку, коли традиційні соціально-економічні моделі змінюються під впливом глобальних криз — пандемії, кліматичних катастроф, енергетичної нестабільності та, на жаль, воєнних конфліктів. У таких умовах особливої ваги набуває поняття соціально-економічної безпеки, що визначає здатність держави та суспільства забезпечувати стабільний розвиток, соціальну захищеність громадян і стійкість до зовнішніх та внутрішніх загроз.

Для України, яка вже понад три роки веде боротьбу за свою незалежність, питання економічної й соціальної безпеки є не лише теоретичним, а життєво важливим.

Важливу роль у зміцненні стійкості держави відіграє аграрний сектор — основа продовольчої, енергетичної та соціальної стабільності. Саме тому діяльність нашого Липковатівського аграрного фахового коледжу — це не просто освітня місія, а внесок у зміцнення соціально-економічної безпеки України.

Соціально-економічна безпека — це стан захищеності суспільства від кризових явищ, здатність системи відновлюватися, зберігаючи економічну, соціальну та гуманітарну стабільність. Її складовими є:

- економічна безпека — стабільність виробництва, фінансових ринків, інвестиційного середовища;
- соціальна безпека — рівень життя, зайнятість, доступ до освіти, охорони здоров'я;

- енергетична та продовольча безпека — здатність забезпечити базові потреби населення;
- інформаційна безпека — захист від маніпуляцій, кіберзагроз і дезінформації.

Порушення хоча б одного з цих компонентів веде до дестабілізації всієї системи суспільних відносин.

Світова економіка сьогодні стикається з низкою системних загроз:

- наслідки пандемії COVID-19, що порушили глобальні ланцюги постачання;
- енергетичні кризи, спричинені геополітичними конфліктами;
- стрімке зростання інфляції, цін на продукти харчування й паливо;
- посилення соціальної нерівності, зниження рівня довіри до інституцій;
- війни та локальні конфлікти, які руйнують економіки цілих регіонів.

У такому середовищі аграрний сектор виступає одним із ключових чинників стабільності, адже продовольство — це стратегічний ресурс безпеки людства.

Для України війна стала випробуванням на міцність економічної системи. Ми спостерігаємо:

- зниження обсягів виробництва, втрати інфраструктури та земельних ресурсів;
- скорочення трудових ресурсів через міграцію та мобілізацію;
- тиск на фінансову систему, інфляційні процеси;
- потребу у відновленні зруйнованих громад.

Водночас українська економіка продемонструвала високий рівень адаптації. Саме аграрна галузь залишається одним із небагатьох секторів, який стабільно працює, забезпечуючи країну продовольством і валютними надходженнями.

У цих умовах аграрна освіта набуває стратегічного значення. Липковатівський аграрний фаховий коледж готує фахівців, які не лише володіють професійними знаннями, а й розуміють свою роль у відновленні економіки країни.

Коледж:

- формує компетентних спеціалістів для аграрного виробництва, фермерства, підприємництва;
- впроваджує інноваційні та цифрові технології у навчальний процес;
- підтримує практичну підготовку студентів у господарствах регіону;
- сприяє розвитку соціальної відповідальності, патріотизму та волонтерства серед молоді;
- співпрацює з громадами, агропідприємствами, міжнародними партнерами у реалізації програм підтримки села.

Таким чином, коледж стає осередком формування людського капіталу, без якого неможливе відновлення соціально-економічної стабільності країни.

Серед актуальних викликів для аграрної освіти:

- міграція молоді та дефіцит кадрів у сільському господарстві;
- потреба у модернізації матеріальної бази;
- необхідність підготовки фахівців нової формації — з цифровими, екологічними та підприємницькими компетенціями.

Перспективні напрями розвитку:

- упровадження дуальної освіти;
- участь у проєктах післявоєнного відновлення села;
- розвиток молодіжного аграрного підприємництва;
- формування нової аграрної еліти, здатної працювати за європейськими стандартами сталого розвитку.

Соціально-економічна безпека сьогодні — це не лише макроекономічна категорія, а реальна умова виживання суспільства. Її основа — людський капітал, знання, професійність і відповідальність громадян.

Саме тому діяльність Липковатівського аграрного фахового коледжу є внеском у зміцнення держави, у формування фахівців, які забезпечать продовольчу, економічну та соціальну стабільність у повоєнний період.

Аграрна освіта — це не лише про землю, врожаї чи технології. Це — про майбутнє України, її відродження, безпеку та процвітання.

РОЛЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ РЕФЕРАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ ДІТЕЙ У СПОРТИВНІ СЕКЦІЇ

Н.Б. Іваницький, аспірант,

Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С. З. Гжицького, м. Львів

Для спортивних клубів, федерацій та дитячо-юнацьких спортивних шкіл питання набору нових дітей стає критично важливим, оскільки зараз конкуренція відбувається не лише між видами спорту, а й з індустрією розваг (відеоігри, соціальні мережі), що перехоплюють увагу дітей та батьків. Держава закладає обмежений ресурс на фізичну культуру в школі,

тому базова активність дітей значною мірою залежить від позашкільних секцій і сімейної мотивації, а не тільки від уроків фізкультури. [1] Паралельно війна спричинила масштабне переміщення населення, мільйони українців, у т.ч. дітей та молоді, тимчасово перебувають за кордоном або є внутрішньо переміщеними. У цій екосистемі батьки та їхні канали комунікації (шкільні та садкові чати, будинкові спільноти, кола друзів і родичів) стає вагомим чинником довіри й рекомендації. Завдання спортивної організації перетворити ці можливості на керовану реферальну програму з прозорими правилами, етикою та вимірюванням ефективності.

Наша мета розробити, впровадити та оцінити реферальну програму для батьків, як інструмент залучення дітей 6–12 років у спортивні секції, знизити CPA (вартість залучення одного учня), підвищити частку набору та утримання спортсменів. Щодо завдань, це адаптувати поняття реферального маркетингу під дитячий спорт та порівняти економіку реферального каналу з платною рекламою.

У вітчизняній літературі реферальний маркетинг трактується, як впорядкований процес стимулювання чинних клієнтів ділитися інформацією серед свого кола спілкування за для залучення кваліфікованих потенційних клієнтів, а від «спонтанних відгуків» він відрізняється наявністю правил, винагород і вимірюванням. [2] Українські навчальні матеріали з маркетингу у спорті акцентують на системності комунікацій із цільовими спільнотами та необхідності менеджменту попиту (набір, лояльність, повторні відвідування), що природно узгоджується з реферальними програмами. [3]

Розроблена програма була реалізована в армрестлінг клубі «Львівські Леви», де стартував набір груп дітей віком від 6 до 12 років. У дослідженні “рефералом” вважається дитина, яка не відвідувала клуб упродовж останніх 6 міс. Перелік стимулів, які були задіяні в даній програмі:

А) безкоштовний місяць занять для спортсмена, який привів нового учня та знижка -50% для нового спортсмена;

Б) перші три заняття безкоштовні;

В) «сімейний абонемент», знижка -30%, якщо тренуються рідні брати та сестри.

Комунікація даної реферальної програми здійснювалася оголошенням тренера на зборах клубу, флаєри з QR-кодом, дописи в соцмережах «Приведи друга», повідомлення у Viber/Telegram шкільних та садкових чатах. Відслідковування ефективності програми відбувалося через реферальні коди, анкети нових спортсменів, журнали відвідувань та google analytics (сайт клубу).

Реферальна програма для клубу «Львівських Левів» продемонструвала стабільні надходження нових дітей. Стимули, які були введені показали кращу ефективність, ніж «чисті знижки», завдяки сильнішому емоційному зв'язку дитини і батьків з клубом. На рівні процесів автоматизація нарахування винагород і прозорий облік заявок зменшили адміністративні витрати й фіксували результат «хто кого привів».

Підбиваючи підсумки, ми можемо сказати, що батьки та їхні канали комунікацій, є одним з важливих маркетингових інструментів, для залучення дітей у спортивні секції. Якщо спортивний клуб або інша організація зможе перетворити цю взаємодію на прозору реферальну програму з простими правилами та вигодами, це може стати дієвим та стабільним рішенням, а саме головне економічно вигіднішим за платну рекламу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Міністерство освіти і науки України, <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/metodichni%20recomendazii/2023/09/12/IMR-2023-2024-Fizychna.kultura.12.09.2023.pdf>
2. Криштанович С. Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті: навч. посіб. / Світлана Криштанович, Володимир Холявка. - Львів: ЛДУФК, 2018. - 176 с.
3. Танклевська Н. С., Вибранський В. В. Основи маркетингу в спортивній сфері. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр. 2019. Вип. 6(140). С. 20-25. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2019-6-4>.
4. Попова Н. В. Маркетингові комунікації : підручник / Н. В. Попова, А. В. Катаєв, Л. В. Базалієва, О. І. Кононов, Т.А. Муха ; під загальною редакцією Н. В. Попової. Харків: «Факт», 2020. 315 с.

ВИКОРИСТАННЯ КОРПОРАТИВНИХ ТРЕНІНГІВ ТА ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Ю. Р. Іванович,
аспірант кафедри адміністративного
та фінансового менеджменту

Національний університет «
Львівська політехніка», м. Львів

У сучасному бізнес-середовищі здатність компанії швидко адаптуватися до змін і впроваджувати інновації стає ключовим фактором конкурентоспроможності. Формування інноваційної культури в організації – це процес, який потребує системного підходу та активного залучення всіх

співробітників. Одним із ефективних інструментів цього процесу є корпоративні тренінги та програми розвитку. Вони дозволяють систематично розвивати компетенції співробітників і стимулюють впровадження нових ідей у робочі процеси. Крім того, такі заходи сприяють створенню атмосфери відкритості та співпраці, де кожен працівник відчуває свою цінність для інноваційного розвитку компанії.

Корпоративні тренінги – це спеціально розроблені навчальні програми, спрямовані на підвищення компетенцій працівників та розвиток необхідних навичок. У контексті інноваційної культури вони виконують декілька ключових функцій [1; 2; 3]:

1. Розвиток креативного мислення. Тренінги з креативності та генерації ідей допомагають співробітникам мислити нестандартно, шукати нові підходи до вирішення завдань і пропонувати інноваційні рішення.

2. Формування командної взаємодії. Інновації часто народжуються на перетині різних компетенцій. Тренінги, що спрямовані на розвиток командної роботи, сприяють обміну знаннями та ефективній колаборації.

3. Зміцнення адаптивності та гнучкості. Програми розвитку, які включають симуляції, кейс-стаді та рольові ігри, дозволяють співробітникам швидко адаптуватися до змін, що є критично важливим у швидкозмінному бізнес-середовищі.

Програми розвитку зазвичай довші за тренінги та мають стратегічний характер. Вони включають формальні навчальні курси, менторство, коучинг та участь у проєктній діяльності. Їхня користь для формування інноваційної культури полягає в такому [4]:

1. Послідовне формування компетенцій: програми розвитку дозволяють не лише навчити конкретним навичкам, а й формувати у співробітників мислення, орієнтоване на інновації.

2. Залучення лідерів змін: у процесі розвитку потенційні лідери інновацій отримують необхідні знання та досвід для керування інноваційними проектами.

3. Інтеграція навчання в робочий процес: практичні завдання та робота над реальними проектами дозволяють співробітникам застосовувати нові знання одразу, що прискорює впровадження інновацій.

Отже, корпоративні тренінги та програми розвитку обидва є інструментами навчання та підвищення компетенцій співробітників, але вони суттєво відрізняються за своїм підходом, тривалістю, цілями та масштабом впливу на організацію.

Тренінги зазвичай є короткостроковими навчальними заходами, спрямованими на швидке засвоєння конкретних знань або навичок. Вони мають чітко визначену мету, часто фокусуються на практичних завданнях і результатах, які можна відразу застосувати на робочому місці. Наприклад, тренінг може навчати технікам ефективного ведення переговорів, методам креативного мислення або роботі з новим програмним забезпеченням. Основна мета тренінгів – оперативно підвищити компетентність співробітників у певній сфері, закріпити конкретні навички та дати інструменти для вирішення практичних задач. Вони часто мають формат інтерактивних занять, кейс-стаді, рольових ігор або коротких лекцій, що дозволяє співробітникам одразу застосовувати отримані знання у своїй роботі.

Програми розвитку, на відміну від тренінгів, мають довгостроковий та стратегічний характер. Вони спрямовані не лише на освоєння конкретних навичок, а на комплексний розвиток співробітників, формування їхнього професійного та лідерського потенціалу. Програми розвитку включають низку інтегрованих заходів, таких як серії навчальних курсів, менторство, коучинг, участь у проєктній діяльності та постійний зворотний зв'язок. Основна ціль таких програм – виховання фахівців, здатних не лише

виконувати поточні завдання, а й генерувати нові ідеї, впроваджувати інновації та приймати стратегічні рішення. Програми розвитку формують у співробітників системне мислення, розвивають їхні лідерські компетенції та здатність до адаптації в умовах постійних змін.

Ключові відмінності між тренінгами та програмами розвитку полягають у їхній тривалості, масштабі та меті. Тренінги орієнтовані на швидке засвоєння конкретних знань і практичних навичок, тоді як програми розвитку – на комплексний і довгостроковий розвиток професійного потенціалу співробітників та формування культури, яка стимулює інновації та стратегічне мислення.

Приклади ефективних практик [1-4]:

1. Хакатони та інноваційні лабораторії – ці формати дозволяють співробітникам у стислі терміни створювати прототипи нових продуктів або процесів. Вони стимулюють креативність та швидке прийняття рішень.

2. Менторські програми для обміну знаннями – старші співробітники передають досвід новим, що забезпечує безперервний розвиток інноваційного потенціалу організації.

3. Інтегровані курси з цифрових та аналітичних навичок – в умовах цифрової трансформації важливо, щоб співробітники володіли сучасними технологіями та інструментами для аналізу даних, що відкриває нові можливості для інновацій.

Корпоративні тренінги та програми розвитку є потужним механізмом формування інноваційної культури в організації. Вони не лише розвивають необхідні компетенції, а й створюють середовище, де співробітники відчують себе впевнено у пропозиції та реалізації нових ідей. Компанії, які системно інвестують у навчання та розвиток персоналу, отримують конкурентну перевагу, здатність швидко адаптуватися до змін та підтримувати сталий інноваційний розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Водолажська Т.О., Ачкасова Л.М. Формування стратегії розвитку персоналу на інноваційних засадах. Економіка транспортного комплексу. 2024. Вип. 44. С. 79-94. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.79>.
2. Гринько П.Л. Концепція управління інноваційним розвитком організації в умовах цифрової економіки в ракурсі інноваційної культури. Бізнес Інформ. 2020. № 2. С. 73-80. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-2-73-80>.
3. Дзюрах Ю.М., Іванович Ю.Р. Роль організаційної культури у стимулюванні інноваційної діяльності організації. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2024. Вип. 1. С. 69-81. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve120247>.
4. Копець Г.Р., Кулиняк І.Я., Дзюрах Ю.М. Теоретичні аспекти розвитку туристичних підприємств із застосуванням сучасних концепцій менеджменту при роботі з персоналом. ModernEconomics. 2019. № 16 (2019). С. 27-33. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V16\(2019\)-04](https://doi.org/10.31521/modecon.V16(2019)-04).

МАРКЕТИНГ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО ІМІДЖУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

І.М. Каневська,
директор Полтавської філії

ПВНЗ «Європейський університет»,
м. Полтава

У сучасних умовах глобалізації та інтернаціоналізації освіти питання формування позитивного міжнародного іміджу закладів освіти набуває особливої ваги. Конкуренція на світовому ринку освітніх послуг постійно

зростає, а тому університети та інші освітні інституції змушені активно використовувати інструменти маркетингу для залучення абітурієнтів, партнерів і інвесторів із різних країн світу.

Маркетинг освітніх послуг виступає не лише засобом просування освітнього продукту, але й стратегічним інструментом позиціонування закладу освіти у глобальному освітньому просторі. Використання сучасних маркетингових стратегій дозволяє формувати довіру до бренду закладу, підвищувати його впізнаваність, а також розвивати міжнародну співпрацю та академічну мобільність.

Особливої актуальності тема набуває в умовах цифровізації суспільства, коли більшість комунікацій із потенційними студентами, партнерами та донорами відбувається в онлайн-середовищі. Сучасний заклад освіти має не лише надавати якісні освітні послуги, а й ефективно комунікувати свою цінність, репутацію та унікальні переваги на міжнародному рівні.

Отже, дослідження маркетингу освітніх послуг як інструменту формування міжнародного іміджу закладу освіти є своєчасним і важливим, оскільки воно сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських освітніх установ, розширенню їхньої присутності на світовому ринку освіти та інтеграції у глобальний освітній простір.

Ефективна маркетингова діяльність закладів освіти ґрунтується на розробці та реалізації комплексних стратегій, спрямованих на задоволення потреб цільових аудиторій і формування стійкого позитивного іміджу закладу. Основними стратегічними напрямками є:

- сегментація ринку передбачає поділ потенційних споживачів освітніх послуг на групи за певними ознаками — географічними, демографічними, соціально-економічними, поведінковими чи психографічними критеріями. Такий підхід дозволяє закладу освіти точніше визначити потреби різних категорій студентів (вітчизняних, іноземних,

абітурієнтів з певних спеціальностей тощо) і розробити для кожного сегмента відповідні програми навчання, умови вступу та канали комунікації;

- позиціонування полягає у створенні чіткого уявлення про заклад у свідомості споживачів. Такий процес визначення унікальної ціннісної пропозиції, яка відрізняє заклад від конкурентів. Наприклад, університет може позиціонувати себе як інноваційний, дослідницький, практикоорієнтований або міжнародний центр освіти. Ефективне позиціонування сприяє підвищенню впізнаваності бренду й формуванню довіри серед студентів і партнерів;

- брендинг у сфері освіти як формування цілісного образу закладу, який включає логотип, візуальний стиль, місію, цінності, корпоративну культуру та репутацію. Сильний освітній бренд виступає гарантією якості освітніх послуг, сприяє залученню талановитих студентів, викладачів і партнерів. У міжнародному контексті бренд стає важливим чинником конкурентоспроможності;

- рекламно-комунікаційна політика охоплює всі заходи, спрямовані на інформування, переконання та утримання уваги цільової аудиторії. Сюди належать традиційні та цифрові канали комунікації: офіційний вебсайт, соціальні мережі, електронна пошта, участь у виставках, конференціях, освітніх форумах, публікації у ЗМІ. Сучасний освітній маркетинг активно використовує інструменти digital-маркетингу – таргетовану рекламу, SEO, SMM, відеомаркетинг, контент-маркетинг тощо.

- репутація та імідж є довгостроковими нематеріальними активами закладу освіти [2]. Управління ними передбачає системний моніторинг громадської думки, взаємодію зі студентами, випускниками, роботодавцями, засобами масової інформації та міжнародними партнерами. Важливу роль відіграють участь у світових рейтингах університетів,

наявність міжнародних програм обміну, прозорість освітніх процесів та активність у соціальних і академічних спільнотах.

У сучасному глобалізованому освітньому просторі міжнародний імідж закладу освіти виступає ключовим чинником його конкурентоспроможності. Формування позитивного іміджу базується на використанні комплексу стратегічних і комунікаційних інструментів, серед яких провідне місце посідають:

- міжнародне партнерство є основою інтеграції закладу освіти у світовий освітній простір. Воно реалізується через спільні освітні програми, подвійні дипломи, обмін студентами та викладачами, участь у грантових програмах ЄС (наприклад, Erasmus+, Horizon Europe). Наявність партнерських зв'язків із провідними університетами світу підвищує довіру до закладу, зміцнює його репутацію та сприяє розвитку наукового потенціалу;

- участь у міжнародних рейтингах, зокрема рейтинги університетів (QS World University Rankings, Times Higher Education, Webometrics та ін.) є важливим індикатором якості освіти й наукової діяльності. Висока позиція у таких рейтингах слугує маркером престижу та конкурентної переваги на світовому ринку освітніх послуг. Активна участь у рейтингах мотивує заклади до вдосконалення освітніх програм, розвитку наукової діяльності та підвищення рівня міжнародної співпраці;

- академічна мобільність студентів, викладачів і науковців сприяє обміну досвідом, розширенню професійних зв'язків та підвищенню рівня міжнародної інтеграції. Вона формує позитивний імідж закладу як відкритого, інноваційного та конкурентоспроможного учасника світової освітньої системи. Успішні програми мобільності підвищують привабливість закладу для іноземних студентів і партнерів;

- освітній контент англійською мовою. Адже, створення освітніх програм і навчальних матеріалів англійською мовою є обов'язковою

умовою міжнародної привабливості, що забезпечує доступність освіти для іноземних студентів, сприяє міжнародній акредитації програм і спрощує участь у глобальних дослідницьких проєктах. Крім того, викладання англійською підвищує рівень професійної підготовки українських студентів та інтегрує їх у світовий науковий дискурс;

– онлайн-присутність і цифровий маркетинг. У цифрову епоху важливою складовою іміджу є репрезентація закладу в онлайн-середовищі. Офіційний вебсайт, сторінки у соціальних мережах, відеоконтент, віртуальні тури, SEO-оптимізація та digital-маркетинг формують інформаційне поле закладу та впливають на сприйняття його бренду [1]. Ефективна онлайн-комунікація сприяє залученню іноземних студентів, партнерів і донорів, а також забезпечує прозорість і відкритість освітнього процесу.

Сучасний PR у сфері освіти базується на принципах відкритості, прозорості та довіри. До основних інструментів належать пресрелізи, інформаційні кампанії, події (open days, освітні виставки, наукові конференції), а також активна взаємодія зі ЗМІ та громадськістю. Водночас ключову роль відіграють цифрові технології: офіційні вебсайти, соціальні мережі (Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok), відеомаркетинг, контент-маркетинг, SEO та таргетована реклама. Використання аналітичних інструментів (Google Analytics, Meta Business Suite) дозволяє оцінювати ефективність кампаній і оптимізувати комунікаційні стратегії. Застосування digital-маркетингу сприяє підвищенню впізнаваності бренду закладу, оперативному поширенню інформації та залученню міжнародної аудиторії.

Унікальна освітня пропозиція (Unique Educational Proposition) – це сукупність характеристик, які відрізняють заклад освіти від конкурентів. Вона може включати інноваційні навчальні програми, практикоорієнтовані курси, партнерства з роботодавцями, сучасну матеріально-технічну базу,

гнучкі форми навчання (онлайн, змішана освіта), а також додаткові сервіси для студентів (менторство, кар'єрні центри, міжнародні стажування). Розробка такої пропозиції базується на результатах маркетингових досліджень і враховує актуальні запити ринку праці.

Отже, формування міжнародного іміджу закладу освіти є багатокомпонентним процесом, що потребує системного підходу та використання сучасних маркетингових інструментів. Поєднання міжнародного партнерства, участі у рейтингах, академічної мобільності, англomовного контенту та цифрової комунікації створює потужну основу для підвищення репутації закладу на світовому рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Жарська І.О. Digital-маркетинг закладів вищої освіти. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 6. С. 106 – 112.
2. Калинець К.С., Чернописька Н.В. Імідж навчального закладу як критерій залучення до міжнародних освітніх програм. *Економіка та суспільство*. Випуск № 48 / 2023. URL: <file:///C:/Users/%D0%9A%D0%BE%>.

РОЗВИТОК HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ З УРАХУВАННЯМ ГЛОБАЛЬНИХ ДЕТЕРМІНАНТ

М.В. Кармінська-Бєлоброва, к.н. з держ.упр., доцентка,

С.В. Чигрінова, здобувачка, група БЕМ-723а.е,

А.О.Бєлоброва, здобувачка, група БЕМ-624е,

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків

У сучасних умовах глобалізації та швидкої цифрової трансформації HR-менеджмент стає однією з ключових сфер, що визначають конкурентоспроможність компаній на світовому ринку. Сьогодні серед провідних напрямів розвитку HR-менеджменту вирізняються робота з великими масивами даних, цифровізація процесів управління персоналом та активне впровадження штучного інтелекту. Ці тенденції формують нову реальність для компаній, визначаючи як перспективи їхнього зростання, так і ключові виклики, що стоять перед HR-підрозділами.

Організації, які першими реагують на зміни, здобувають стратегічні переваги, вони ефективніше залучають кваліфікованих фахівців, зберігають таланти, оптимізують HR-процеси, оперативно відповідають на виклики ринку праці та сприяють технологічним інноваціям у бізнесі.

Дослідження міжнародної консалтингової компанії McKinsey&Company підтверджує, що компанії, які активно впроваджують цифрові HR-рішення, підвищують продуктивність праці на 20–30%. Це доводить, що своєчасний аналіз і впровадження актуальних тенденцій є необхідною умовою для підготовки до майбутніх трансформацій [1]. Згідно з результатами опитування, використання штучного інтелекту в організаціях істотно зросло у 2024 році. Так, 78 % представники цільової групи повідомили, що їхні організації застосовують штучний інтелект

принаймні в одній бізнес-функції, тоді як на початку 2024 року цей показник становив 72 %, а роком раніше — лише 55 %. Найчастіше учасники дослідження зазначали використання технологій штучного інтелекту у сферах інформаційних технологій, маркетингу, продажів та обслуговування клієнтів.

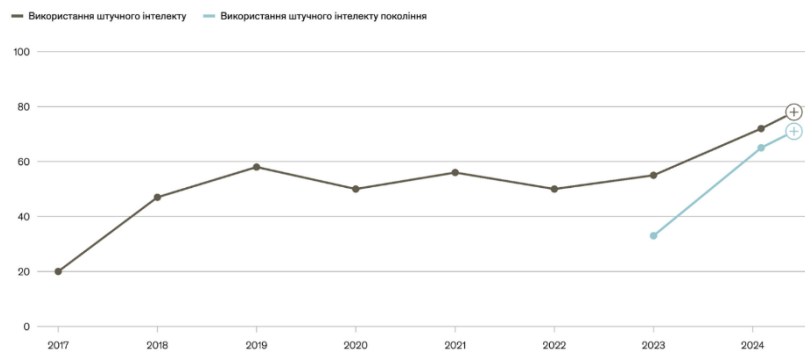


Рис. 1 Динаміка використання штучного інтелекту організаціями у 2017–2024 роках

Особливо помітне зростання спостерігається у сфері ІТ, де частка організацій, які повідомили про впровадження штучного інтелекту, збільшилася з 27 % до 36 % протягом останніх шести місяців. Це свідчить про прискорення темпів інтеграції штучного інтелекту в ключові бізнес-процеси та посилення його ролі в операційній діяльності компаній [1].

Одним із провідних чинників еволюції сучасного HR виступає інтенсивний розвиток цифрових технологій, автоматизації та систем штучного інтелекту. Під впливом цих процесів організації поступово переходять до концепції data-driven HR, що ґрунтується на використанні аналітики даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і прогнозування поведінкових моделей працівників.

Глобальні детермінанти розвитку ринку праці у наступні роки повинні включати цифровізацію, диджиталізація, гейміфікацію, інклюзивність та створення середовища для розвитку персоналу.

1. Цифровізація. Інтеграція штучного інтелекту, автоматизація HR-процесів і використання великих даних дозволяють організаціям оптимізувати витрати, прискорювати ухвалення управлінських рішень і підвищувати залученість персоналу. У найближчі роки цифровізація стане невід'ємною частиною кадрового менеджменту, охоплюючи підбір персоналу, прогнозування плинності кадрів, персоналізацію навчання та аналіз настроїв працівників.

2. Диджиталізація. Диджиталізація є ключовим чинником трансформації сучасного ринку праці, сприяючи автоматизації найму, підвищенню ефективності управління персоналом і впровадженню інноваційних технологій оцінювання кандидатів. У Німеччині компанії та державні установи дедалі частіше застосовують системи автоматизованого рекрутингу, що здійснюють попередній відбір через платформи відеоінтерв'ю без участі HR-менеджерів. Подібні практики поширені й у США, де AI-інтерв'юери у вигляді анімованих персонажів проводять попередні співбесіди, оцінюючи технічні навички та професійну компетентність кандидатів.

3. Чат-боти та автоматизація HR-процесів. HRM-системи та чат-боти автоматизують управління персоналом, спрощуючи рутинні процеси та документообіг. Вони використовуються для залучення й утримання цінних співробітників та включають такі функції як адаптація новачків, збір і аналітика даних, розрахунок заробітної плати й бонусів, проведення опитувань, а також постановка цілей і завдань.

4. Гейміфікація як інструмент залучення. Впровадження ігрових механік у процеси управління персоналом може в майбутньому демонструвати високу ефективність, да даними дослідження McKinsey&Company, гейміфіковані програми здатні підвищувати продуктивність працівників на 25 %. До ключових форм гейміфікації належать системи досягнень, навчальні симуляції та адаптаційні квести в

рамках онбордингу. Основними детермінантами ефективності HR-функції стають гнучкі форми організації праці, програми безперервного професійного розвитку, дотримання корпоративних цінностей, таких як інклюзивність та соціальна відповідальність [1].

5. Розвиток HR-навичок у фахівців, які займаються кадровим підбором. HR-функція протягом останніх років виступає однією з найбільш динамічних і привабливих сфер професійної діяльності, оскільки постійно розвиваються та змінюються підходи й інструменти управління людськими ресурсами [2].

Таким чином, HR-сфера продовжує орієнтуватися на потреби кандидатів та інтенсивно цифровізується, інтегруючи автоматизовані HR-системи. Ігнорування сучасних детермінант інноваційного розвитку є недоцільним, оскільки їхнє вивчення та впровадження дозволяє оптимізувати рутинні процеси, що звільняє ресурси для розвитку та утримання талантів, а також для формування нових HR-стратегій із використанням прогресивних технологій. В сучасних умовах професійна ефективність HR-менеджера визначається здатністю поєднувати цифрові інструменти з традиційними методами управління персоналом, забезпечуючи синтез інноваційних та класичних підходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. McKinsey & Company. The State of AI: How Organizations Are Reconfiguring to Capture Value. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (accessed October 1, 2025).

2. Development of the personnel management system under the conditions of digital transformations / N. M. Shmatko [et al.] // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National

DIRECTIONS FOR ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF TRANSPORT ENTERPRISES

KERSYS Robertas, PhD, associate Professor,
Department of Transport Engineersng,
Kaunas Unsversitety of Nechnology, Kaunas, Lithuania

P. PERERVA, Doctor of Economics, professor
National Technical University
"Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkov

In today's globalisation, digitalisation and increasing competition, transport businesses face numerous challenges that threaten their economic stability. Economic security is a key element of the sustainable functioning of the enterprise, especially in the transport sector, which is the basis of logistics chains, international trade and mobility of the population. Ensuring economic security involves not only protection from external and internal threats, but also the formation of strategic resilience to market changes, political risks and technological transformations.

The relevance of the study is due to the growing instability of the economic environment, hostilities, energy crises and changes in legislation that directly affect the transport industry. Transport enterprises are often at risk due to dependence on fuel and energy resources, infrastructure constraints and fluctuations in demand. In the context of constant changes, there is a need for a systematic approach to ensuring economic security, including financial stability, innovative development, risk management and personnel policy.

The following areas of ensuring the economic security of transport enterprises are proposed for consideration and analysis:

- financial stability and cost management;
- innovative development and digitalization;
- risk management and crisis planning;
- personnel policy and personnel development;
- diversification of services and markets.

We will conduct a detailed economic analysis of the directions we propose for practical use.

1. Financial stability and cost management.

Financial stability is the foundation of economic security. Transport enterprises must ensure effective cash flow management, cost optimization and control over accounts receivable. The introduction of budgeting systems allows you to forecast income and expenses, reducing the risks of a shortage of funds. Analysis of financial ratios (liquidity, profitability, asset turnover) allows you to assess the current state of the enterprise. It is also important to form reserve funds to cover unforeseen expenses. Reducing fuel, repair and logistics costs through process automation helps to increase profitability. Rational use of credit resources and attraction of investments is another way to financial stability. The implementation of internal audit systems allows you to detect financial irregularities and prevent fraud.

2. Innovative development and digitalization.

Innovation and digital technologies are the driver of competitiveness of transport enterprises. The introduction of GPS monitoring, electronic document management, CRM systems and automated transportation management platforms allows you to reduce costs and improve the quality of service. Digitalization contributes to the transparency of business processes and quick management decision-making. Investments in innovations ensure the long-term stability of the enterprise to market changes. The introduction of environmentally friendly

technologies (electric vehicles, hybrid engines) allows you to reduce dependence on traditional fuels. The development of mobile applications for customers improves interaction and loyalty. Digital platforms allow you to integrate transport services with other sectors of the economy. It is also important to ensure cybersecurity, as digital systems become the target of attacks.

3. Risk management and crisis planning.

Risks in the transport industry can be financial, technical, legal and social. Effective risk management involves their identification, assessment and development of response measures. The creation of anti-crisis plans allows you to quickly adapt to changes in the environment. It is important to have asset, cargo and liability insurance. Analysis of scenarios helps to predict consequences and minimize losses. The implementation of risk monitoring systems allows you to quickly respond to threats. Cooperation with government agencies and international partners helps to increase resilience. It is also important to consider reputational risks that can affect customer trust. Regular updating of anti-crisis strategies in accordance with changes in legislation and the market is a necessary condition for economic security.

4. Personnel policy and personnel development.

Human capital is a strategic resource of a transport enterprise. Effective HR policy involves the selection of qualified employees, their motivation and professional development. The implementation of a continuous learning system allows you to adapt personnel to new technologies and market requirements. Creating a favorable social climate reduces staff turnover. It is also important to ensure occupational safety and social protection. Motivational programs (bonuses, bonuses, career growth) help increase productivity. Attracting young specialists through internships and partnerships with universities is an investment in the future. The implementation of HR analytics allows you to predict personnel needs and optimize costs. Personnel stability is the key to the effective functioning of the enterprise in the face of changes.

5. Diversification of services and markets.

Diversification allows you to reduce dependence on one type of activity or market. Transport companies can expand the range of services — freight, passenger transportation, logistics solutions, express delivery. Entering new geographic markets reduces the risks associated with local crises. Cooperation with international partners opens up access to new technologies and investments. The introduction of multimodal transportation allows you to optimize logistics chains. Diversification of the customer base reduces the risks of losing key customers. It is also important to adapt services to the needs of different market segments. Marketing research helps to identify new opportunities for development. Flexibility in the formation of tariffs and terms of cooperation is an additional advantage in a competitive environment.

Further scientific research in the field of economic security of transport enterprises can be focused on the following aspects:

- development of integrated models for assessing economic security, which take into account financial, technological, personnel and foreign economic factors;
- analysis of the impact of digital technologies on the effectiveness of risk and cost management;
- assessment of the role of state policy and regulatory environment in the formation of a safe business climate for the transport industry;
- study of the relationship between environmental safety and economic sustainability of transport enterprises;
- development of mechanisms for adaptation to force majeure, in particular hostilities, pandemics, energy crises;
- study of international experience in ensuring economic security in the transport sector and the possibility of its implementation in Ukraine.

Ensuring the economic security of transport enterprises is a multifaceted process that covers financial, technological, personnel and strategic components.

Each of the directions plays an important role in the formation of the enterprise's resilience to external and internal threats. An integrated approach to economic security management allows not only to maintain stability, but also to ensure development in the long term.

REFERENCES:

1. Maslak, O.I.; Maslak, M.V.; Grishko, N.Y.; Hlazunova, O.O.; Pererva, P.G.; Yakovenko, Y.Y. Artificial intelligence as a key driver of business operations transformation in the conditions of the digital economy. In Proceedings of the 2021 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES), Kremenichuk, Ukraine, 21–24 September 2021; pp. 1–5.
2. Перерва П.Г., Гладенко І.В. Моніторинг інноваційної діяльності: інтерпретація результатів//Маркетинг і менеджмент інновацій. 2010. № 2. С. 108-116. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27054>
3. Перерва П.Г., Косенко А.В., Косенко О.П. Моделювання споживчої, виробничої, інтелектуальної та кадрової складових ресурсного потенціалу // Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2012. № 51 (957). С. 68-73.
4. Перерва П. Г., Лега О. В., Яловега Л. В. Податкове планування як інструмент системи управління підприємством. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія: Економіка, управління та фінанси. 2024. Вип. 1. С. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.1.9>
5. Перерва П. Г., Косенко А. В., Кобелєва Т. О., Маслак М. В. Системний підхід до дослідження цінових, маркетингових, інвестиційних та інноваційних характеристик трансферу технологій промислової продукції [Електронний ресурс] // Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 19

(1295). С. 121–126. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPIPress/54964>

6. Товажнянський В.Л., Перерва П.Г. Антикризисний моніторинг фінансово-економічних показників роботи машинобудівного підприємства. Економіка розвитку. Харків : ХНЕУ. 2010. №2 (54). С.46-50.

7. Косенко А.В., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Косенко О.П., Ткачова Н.П. Стратегія маркетингу логістичних послуг у підприємницькій діяльності: ціноутворення та політика розподілу. Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ", 2021. № 1. С. 91-97. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54964>

8. Жегус О.В., Перерва, П.Г. Науково-інноваційний потенціал України та сучасні проблеми його використання // Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ "ХПІ", 2011. № 26 (1168). С. 174-181.

9. Перерва П.Г. Організація та управління інноваційною діяльністю : підручник / за ред. П.Г. Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорелова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1025 с.

10. Перерва П.Г., Косенко О.П., Ткачова Н.П., Ткачов М.М. Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва // Вісник НТУ «ХПІ» (економ. науки): зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 20 (1296). С. 36-40.

11. Косенко О.П., Кобелєва Т.О., Перерва П.Г. Кон'юнктура технологічного ринку: оцінка ризиків комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності // Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2014. № 33 (1076). С. 76-87.

12. Перерва П.Г., Кобелєва Т.О. Формування системи моніторингу підприємницької діяльності підприємства [Електронний ресурс] // Економіка: реалії часу. 2023. № 1 (65). С. 5-11.

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ДОСТУПНОСТІ ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЇ В УКРАЇНІ ТА ЄВРОПІ: ЦІНОВИЙ ВИМІР

Киристюк С. В., к. е. н.,
старший науковий співробітник

ДУ «Інститут економіки та прогнозування
НАН України», м. Київ

Європа з 2019 року зіткнулася уже з декількома хвилями енергетичної кризи, що супроводжується зростанням вартості енергоресурсів. Найбільший вплив спричинила розпочата у 2022 році повномасштабна війна в Україні. З огляду на сталий тренд електрифікації усіх сфер соціо-економічного розвитку, саме електроенергія як надійне джерело енергії матиме вирішальне значення у всеосяжній перспективі.

Доступність електроенергії як проблема актуалізувалася не лише в Україні в контексті передусім фізичного доступу, а й у відносно благополучніших країнах ЄС, де відбулось погіршення її економічної доступності, що негативно відобразилося на рівні енергетичної бідності [1].

Вимірювання енергетичної доступності в загальному зводиться до двох ключових індикаторів: вартості енергії та рівню доходів. Саме перший з них представляє особливий інтерес для дослідження, особливо в контексті усталеної тези про значно нижчі ціни на електроенергію для населення в Україні порівняно з країнами ЄС.

Дійсно, в Україні населення отримує електроенергію за пільговими цінами порівняно з бізнесом, що з позицій євроінтеграційного вектору розвитку країни створює бар'єри для ринкового розвитку енергетики. Натомість в ЄС вартість електроенергії для бізнесу є нижчою порівняно з приватним сектором, що обумовлено економічними законами та ефектом масштабу. Навіть в середині приватного сектору спостерігається вплив ефекту масштабу: наприклад, у 2019 році вартість електроенергії для

споживачів з річним рівнем споживанням до 1000 кВт*год на рік становила в середньому 0,38 євро/кВт*год, тоді як для споживачів у категорії 1000-2500 кВт*год в рік – 0,25 євро/кВт*год [2].

Поступове приведення тарифів на електроенергію для населення в Україні до ринкового рівня спостерігається навіть під час війни, але остаточно це питання має бути вирішено у післявоєнний період.

Зважаючи на масштаби руйнувань виробничих енергетичних потужностей та мереж передавання електроенергії внаслідок війни, вітчизняна енергетика потребуватиме значних інвестицій для відновлення, що тиснутиме на кінцеву вартість електроенергії. Крім того, можливості транскордонного балансування не завжди відіграють позитивну роль для кінцевих споживачів, створюючи короткострокові стрибки цін на електроенергію [3]. Сукупність цих факторів сприятиме поступовому вирівнюванню або принаймні наближенню цін на електроенергію в Україні та сусідніх країнах ЄС.

Порівняння споживчих цін на електроенергію в різних країнах, Україні та ЄС зокрема, доцільно здійснювати у співставних одиницях. Як правило для таких цілей використовують співставні ціни, виражені у доларах за паритетом купівельної спроможності (ПКС) [4].

З метою зниження впливу ефекту масштабу, про що згадувалось вище, для порівняння використовувались кінцеві ціни (включаючи податки та інші збори, ПДВ) для побутових споживачів в країнах Європи, що споживають до 5000 кВт*год на рік (що покриває середньорічне споживання в країнах Європи та в Україні). Для України використано встановлену з 01.06.2024 ціну на електроенергію – 4,32 грн / кВт*год.

Як видно з рис. 1, ціна (за ПКС) на електроенергію для пересічних українських родин цілком співставна з середньою ціною для країн ЄС-27 та інших країн Європи. Загальна тенденція для країн Європи полягає у встановленні вищих цін у більш розвинених країнах (за винятком,

наприклад, Австрії) й нижчих – у менш розвинених. Серед країн-сусідів України найвищий рівень цін зафіксовано у Польщі (на 27% вище), але при цьому в Угорщині ціни більш ніж удвічі нижчі, ніж в Україні.

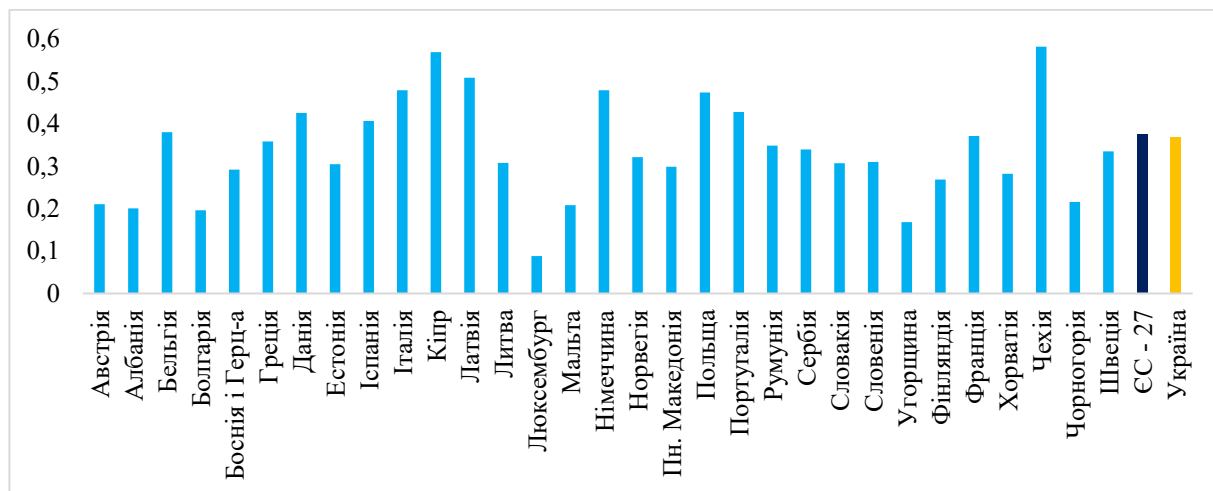


Рис. 1. Порівняння цін на електроенергію для побутових споживачів в Україні та країнах Європи (2024), доларів США (ПКС) / кВт*год.

Джерело: побудовано за даними:

https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/nrg_pc_204_c__custom_18441720/default/table

Тож, широко поширене твердження про значно нижчі ціни на електроенергію для побутових споживачів в Україні не відповідає дійсності.

Разом з тим, потрібно усвідомлювати, що відновлення внаслідок руйнувань енергетичної системи потребуватиме значних інвестицій як у коротко- так і середньостроковій перспективі. Тому підвищення цін на електроенергію у всеосяжній перспективі неминуче.

Позитивні сподівання щодо поступово зниження вартості електроенергії пов'язують із розвитком ВДЕ, зокрема, сонячної енергетики. Проте зміна висхідного тренду вартості електроенергії прогнозується лише після 2035 року за умов військово-політичної, макроекономічної стабілізації.

Таким чином, у наступній декаді для України проблема доступності електроенергії для побутових споживачів вимагатиме особливої уваги з боку держави. Зростання вартості електроенергії може погіршувати її доступність для вразливих з точки зору доходів категорій громадян – пенсіонерів, сімей з низькими доходами (багатодітних сімей та ін.). Очевидно, що в умовах подальшої лібералізації ринку електроенергії й приведення тарифів до ринкових умов цільовим завданням держави буде підтримання належного доступу до енергії з метою уникнення зростання енергетичної бідності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Koukoufikis, G. and Uihlein, A. Energy poverty, transport poverty and living conditions - An analysis of EU data and socioeconomic indicators. EUR 31000 EN. Publications Office of the European Union, Luxembourg. 2022. DOI:10.2760/198712.
2. Rokicki, T., Bórawski, P., Gradziuk, B., Gradziuk, P., Mrówczyńska-Kamińska, A., Kozak, J., Guzal-Dec, D. J., & Wojtczuk, K. Differentiation and Changes of Household Electricity Prices in EU Countries. *Energies*. 2021. 14(21). 6894. DOI: <https://doi.org/10.3390/en14216894>.
3. Jääskeläinen, J., Huhta, K., & Syri, S. The Anatomy of Unaffordable Electricity in Northern Europe in 2021. *Energies*. 2022. 15(20). 7504. DOI: <https://doi.org/10.3390/en15207504>.
4. Matuszewska-Janica, Aleksandra & Żebrowska-Suchodolska, Dorota & Zalewska, Mariola & Ala-Karvia, Urszula & Hozer-Kocmiel, Marta. Differences in the Structure of Household Electricity Prices in EU Countries. *Energies*. 2023. 16. 6636. DOI: 10.3390/en16186636.

РИНКОВЕ ПРОСУВАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ З ВИКОРИСТАННЯМ ПЕРСОНАЛІЗОВАНОГО МАРКЕТИНГУ

М. В. Клімов, аспірант,
Н. П. Ткачова, к.е.н., доцентка,

Національний технічний університет «ХПІ», м. Харків

У сучасному інформаційному суспільстві освіта перетворилася на стратегічний ресурс, що визначає рівень соціального розвитку, конкурентоспроможність економіки та якість людського капіталу. Зростання конкуренції між освітніми установами, поява альтернативних форм навчання (онлайн-курси, EdTech-платформи, корпоративне навчання) та зміна поведінки споживачів освітніх послуг зумовлюють необхідність впровадження нових підходів до маркетингу. Персоналізований маркетинг — це інструмент, що дозволяє враховувати індивідуальні потреби, мотивацію та поведінкові особливості кожного потенційного клієнта. Його застосування в освітній сфері відкриває нові можливості для формування довгострокових відносин, підвищення ефективності комунікацій та оптимізації витрат на просування.

Актуальність теми зумовлена трансформацією ринку освітніх послуг, де традиційні методи просування втрачають ефективність. Споживачі очікують індивідуального підходу, гнучкості та прозорості. Освітні установи змушені конкурувати не лише між собою, а й з глобальними платформами, які пропонують доступ до знань у будь-який час і з будь-якої точки світу. У таких умовах персоналізований маркетинг стає не просто інструментом просування, а стратегічною складовою розвитку освітнього бренду. Дослідження методів ринкового просування з урахуванням персоналізації дозволяє виявити ефективні практики, адаптуватися до змін та забезпечити сталий розвиток освітніх організацій.

В доповіді представлено пропоновані нами методи просування на ринок освітніх послуг з використанням стратегії персоналізованого маркетингу.

1. Сегментація аудиторії та адаптація контенту. Сегментація дозволяє розділити потенційних споживачів освітніх послуг за віком, професійними інтересами, рівнем підготовки, мотивацією та поведінковими характеристиками. Це дає змогу створювати таргетовані пропозиції, які відповідають конкретним потребам кожної групи. Адаптація контенту — це персоналізація навчальних програм, рекламних повідомлень та інформаційних матеріалів. Наприклад, для молоді ефективними є візуальні формати, короткі відео та інтерактивні тести, тоді як для професіоналів — кейси, аналітика та сертифікація. Такий підхід підвищує конверсію, знижує витрати на залучення клієнтів та формує довіру до бренду. Сегментація також дозволяє краще прогнозувати попит та адаптувати освітні продукти до ринкових змін.

2. Цифрові канали комунікації та автоматизація. Використання цифрових каналів — таких як email-маркетинг, месенджери, мобільні додатки та соціальні мережі — забезпечує швидку та ефективну комунікацію з потенційними клієнтами. Автоматизація процесів (через CRM-системи, чат-боти, аналітичні платформи) дозволяє збирати дані, аналізувати поведінку користувачів та формувати персоналізовані пропозиції. Наприклад, система може автоматично надсилати нагадування про курси, пропонувати додаткові модулі або запрошувати на вебінари. Це підвищує рівень залученості, скорочує цикл прийняття рішення та оптимізує витрати на маркетинг. Цифрові інструменти також дозволяють відстежувати ефективність кампаній у реальному часі та коригувати стратегії.

3. Інтерактивні платформи та навчальні симуляції. Інтерактивність є важливим елементом персоналізованого маркетингу, оскільки дозволяє залучити користувача до процесу навчання ще на етапі ознайомлення з послугою. Платформи з демо-доступом, пробними уроками, симуляціями та гейміфікацією створюють позитивний досвід взаємодії. Це дозволяє

потенційному клієнту оцінити якість контенту, зручність платформи та відповідність власним очікуванням. Навчальні симуляції, віртуальні лабораторії та інтерактивні кейси особливо ефективні для технічних та бізнес-курсів. Такий підхід підвищує мотивацію, формує емоційний зв'язок із брендом та сприяє прийняттю рішення про покупку. Інтерактивність також дозволяє збирати дані про інтереси користувача для подальшої персоналізації.

4. Інфлюенс-маркетинг та соціальні мережі. Співпраця з освітніми блогерами, викладачами, випускниками та лідерами думок дозволяє формувати довіру до бренду та розширювати охоплення. Відеоогляди курсів, історії успіху, рекомендації від експертів — усе це створює соціальний доказ якості освітніх послуг. Соціальні мережі — Instagram, TikTok, LinkedIn — є платформами для просування, зворотного зв'язку та формування спільнот. Важливим є автентичність контенту, регулярність публікацій та інтерактивність. Інфлюенс-маркетинг дозволяє охопити вузькі сегменти аудиторії, які важко досягти через традиційні канали. Це особливо ефективно для просування нових програм, онлайн-курсів та освітніх стартапів.

5. Побудова освітнього бренду через цінності та репутацію. Освітній бренд має базуватися на чітко сформульованих цінностях — якості, доступності, інноваційності, соціальній відповідальності. Репутація формується через відгуки, рейтинги, успішні кейси та участь у професійних спільнотах. Персоналізований маркетинг дозволяє комунікувати ці цінності через історії студентів, викладачів, партнерів. Важливим є створення емоційного зв'язку — через візуальну ідентичність, тон комунікації, стиль контенту. Бренд має бути впізнаваним, послідовним та відкритим до діалогу. Побудова сильного освітнього бренду сприяє довгостроковій лояльності, рекомендаціям та органічному зростанню.

Ринкове просування освітніх послуг з використанням персоналізованого маркетингу — це стратегічний підхід, що поєднує технології, аналітику та глибоке розуміння потреб клієнта. Він дозволяє

освітнім установам адаптуватися до змін, формувати унікальні пропозиції та будувати довгострокові відносини зі споживачами. Персоналізація підвищує ефективність комунікацій, знижує витрати на залучення та сприяє формуванню позитивного іміджу. У сучасному конкурентному середовищі це не просто перевага — це необхідність для сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Кобелєва Т. О., Перерва П. Г., Косенко А. В., Маслак М. В. Системний підхід до дослідження цінових, маркетингових, інвестиційних та інноваційних характеристик трансферу технологій промислової продукції // *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 19 (1295). С. 121–126. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPIPress/54964>
2. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л., Перерва П.Г. Антикризисный мониторинг финансово-экономических показателей работы машиностроительного предприятия // *Економіка розвитку*. Харків : ХНЕУ. 2010. №2 (54). С.46-50.
3. Перерва П.Г., Косенко О.П., Ткачова Н.П., Ткачов М.М. Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва // *Вісник НТУ «ХПІ» (економ. науки): зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 20 (1296). С. 36-40.
4. Косенко О.П., Кобелєва Т.О., Перерва П.Г. Кон'юнктура технологічного ринку: оцінка ризиків комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2014. № 33 (1076). С. 76-87.
5. Перерва П.Г., Кобелєва Т.О. Формування системи моніторингу підприємницької діяльності підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2023. № 1 (65). С. 5-11.

6. Kosenko A.P., Kobielieva T.O., Tkachova N.P. The definition of industry park electrical products // *Scientific bulletin of Polissia*. Part 2. № 3 (11). 2017. P. 43-50.

7. Косенко А.В., Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Косенко О.П., Ткачова Н.П. Стратегія маркетингу логістичних послуг у підприємницькій діяльності: ціноутворення та політика розподілу // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр.* Харків: НТУ "ХПІ", 2021. № 1. С. 91-97. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54964>

8. Перерва, П. Г., & Жегус, О. В. (2011). Науково-інноваційний потенціал України та сучасні проблеми його використання // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2011. No 26 (1168). С. 174-181. <https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/af6182d7-6606-4a25-a0bf3f2af4df9b1b/download>

9. Перерва П.Г. Організація та управління інноваційною діяльністю : підручник / за ред. П.Г. Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1025 с.

10. Ткачова Н.П. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. No 59 (1168). С. 96-100. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/20638>

11. Перерва П., Кобелева Т. Теоретичні засади комплаєнс-моніторингу в системі економічної безпеки промислового підприємства // *Вісн. Нац. техн. у-ту «Харк. політехнічний ін-т» Серія: Економічні науки*. 2019. № 1. С. 65–72.

12. Перерва П.Г., Лега О. В., Яловега Л. В. Податкове планування як інструмент системи управління підприємством // *Вісник Полтавського*

державного аграрного університету. Серія: Економіка, управління та фінанси. 2024. Вип. 1. С. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.1.9>

13. Maslak, O.I.; Maslak, M.V.; Grishko, N.Y.; Hlazunova, O.O.; Pererva, P.G.; Yakovenko, Y.Y. Artificial intelligence as a key driver of business operations transformation in the conditions of the digital economy. *In Proceedings of the 2021 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES)*, Kremenchuk, Ukraine, 21–24 September 2021; pp. 1–5.

14. Перерва П.Г., Гладенко І.В. Моніторинг інноваційної діяльності: інтерпретація результатів // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 2. С. 108-116. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27054>

15. Перерва П.Г., Косенко А.В., Косенко О.П. Моделювання споживчої, виробничої, інтелектуальної та кадрової складових ресурсного потенціалу // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2012. № 51 (957). С. 68-73.

METHODS FOR DETECTING FRAUD IN INTERNAL AUDITING

T. Kopotiienko, PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department
of Financial Analysis and Audit,

Auditor: V. Datskevych
master's student at the Department o
f Financial Analysis and Auditing,
State University of Trade and Economics

Fraud in organizations poses a serious threat that can lead to significant financial losses, damage to reputation, and loss of trust from stakeholders such as investors, customers, or regulatory authorities. In the context of internal auditing, fraud is defined as intentional actions aimed at the illegal appropriation of assets, manipulation of financial statements, or corrupt practices such as bribery or conflicts of interest [1]. Internal audit plays a key role in detecting and preventing such violations, as it provides an independent assessment of the effectiveness of business processes, control systems, and regulatory compliance, helping organizations minimize risks and maintain transparency. The purpose of this work is to provide a detailed analysis of modern fraud detection methods, assess their effectiveness and practical application in auditing, and discuss the challenges and ethical issues associated with this field, with a focus on how these methods can be integrated to achieve better results.

The fraud detection process diagram serves as a practical tool for auditors, helping them quickly translate collected data, such as from financial statements, into specific actions, such as initiating an investigation when fictitious transactions are suspected. It emphasizes the importance of a clear sequence—from evidence gathering to reporting—that allows, for example, the detection of

cash transaction abuses and the implementation of measures to eliminate them. This approach simplifies the daily work of teams, for example, when integrating with software such as ACL for analyzing real cases in the banking sector.



Fig. 1. Fraud detection process diagram

Among the main methods of detecting fraud in the internal audit process are analytical procedures, which involve a thorough analysis of financial and operational data to identify anomalies that may indicate fraudulent activity. For example, auditors can compare financial indicators for the current period with data from previous years, calculate key ratios such as liquidity or profitability, and identify deviations from expected averages, which often signal manipulation such as overstating revenues or concealing expenses. This method is particularly effective when working with large amounts of data, as it allows you to quickly cover significant amounts of information, but it requires the auditor to have in-depth knowledge of the specifics of the business and the ability to interpret the results in order to avoid false conclusions.

The next important method is testing internal controls, which focuses on assessing the effectiveness of systems designed to prevent fraud. Auditors check whether transaction authorization procedures are properly organized, whether responsibilities are divided among employees so that one person cannot control the entire transaction cycle, and whether access to key assets such as cash or confidential information is restricted. For example, if a company lacks proper segregation of duties between the person who initiates a payment and the person who approves it, this creates a vulnerability for misappropriation of funds, and testing helps identify such weaknesses at an early stage.

The use of technology is another powerful tool, where modern data analysis software such as ACL or IDEA is combined with artificial intelligence and machine learning to automate transaction scanning. Algorithms can analyze huge amounts of data in real time, identifying unusual patterns such as repeated payments to suspicious accounts or abnormal fluctuations in inventory, which significantly speeds up the process and improves accuracy, although it requires investment in staff training and ensuring the quality of input data.

Employee interviews and surveys add a human element to the audit, allowing information about potential violations to be gathered directly from those who work within the organization. Auditors conduct structured interviews, asking questions about daily processes, possible conflicts of interest, or suspicious situations, while anonymous channels for reporting violations, known as whistleblowing, encourage employees to share information without fear of reprisals, as it is often internal sources who are the first to notice fraud but are afraid to speak openly.

Finally, forensic auditing is an in-depth investigation of suspicious transactions using specialized techniques such as analyzing digital traces in computer systems, verifying the authenticity of documents, or recovering deleted data from storage media, which is especially useful in complex cases where standard methods do not provide a complete picture, for example, when uncovering money laundering schemes or contract fraud.

Regarding the practical aspects of applying these methods, it is important to consider their advantages and limitations, which can be clearly presented in a comparative table.

Table 1. Comparison of fraud detection methods

Method	Advantages	Limitations
Analytical procedures	High efficiency for big data; quick overview of trends	Requires skilled analysis; may miss complex schemes
Testing controls	Identification of systemic weaknesses; preventive effect	Limited effectiveness with hidden schemes; depends on documentation
Use of technology	Automation, processing speed; accuracy in pattern detection	Dependence on data quality; high implementation costs
Interviews and surveys	Value of the human factor; identification of informal risks	Risk of subjectivity; dependence on respondent honesty
Forensic audit	In-depth investigation; evidence base for court proceedings	High cost and duration; requires specialists

Source: compiled by the authors

In conclusion, fraud detection methods are an integral part of internal auditing, contributing to a significant reduction in risks, enhanced control over assets, and increased overall trust in the business from internal and external parties. The comprehensive application of analytical procedures, control testing, technology, interviews, and forensic auditing creates a powerful barrier against fraud, allowing organizations not only to respond to problems but also to prevent them. In the future, the development of technologies such as artificial intelligence for risk prediction or blockchain for data immutability promises even greater efficiency, making auditing more automated, accurate, and adaptable to new threats. Auditors need to continuously improve their skills, undergo training, and adapt their methods to the dynamic business environment in order to effectively combat fraud and maintain the sustainability of organizations.

REFERENCES:

1. Bonrath, L., et al. Internal auditing's role in preventing and detecting fraud: An empirical analysis. International Journal of Auditing, 2024. DOI: 10.1111/ijau.12342. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ijau.12342>.
2. International Federation of Accountants. International Standard on Auditing (ISA) 240: The Auditor's Responsibilities Relating to Fraud in an Audit of Financial Statements. New York: IFAC, 2020.
3. Oyedotun, S. A., et al. The Role of Internal Audit in Fraud Detection and Prevention: A Multi-Contextual Review and Research Agenda. Journal of Science Research and Reviews, 2025. Vol. 2, No. 2. P. 76–85. URL: <https://josrar.esrgngr.org/index.php/josrar/article/view/51>.
4. Saidon, I. M., et al. Toward Understanding Ability to Detect Fraud among Internal Auditors: A Proposed Framework. International Journal of Research and Innovation in Social Science, 2025. Vol. 9, No. 10. P. 1–15. URL: <https://rsisinternational.org/journals/ijriss/articles/toward-understanding-ability-to-detect-fraud-among-internal-auditors-a-proposed-framework/>.

НАПРЯМИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В ЕНЕРГЕТИЦІ

О. В. Корват, к.е.н., доцент, п.н.с.

НДІ правового забезпечення інноваційного
розвитку НАПрН України, м. Харків

Глобальна цифрова трансформація нашого часу торкається всіх галузей світової економіки, у тому числі й енергетики. Офіційно вважається, що впровадження цифрових технологій в енергетичну сферу має впливати на весь

ланцюжок створення вартості від виробництва до транспортування, розподілу, постачання й споживання енергії [1]. Починаючи з жовтня 2022 року для побудови розумної та інтерактивної енергетичної системи в ЄС реалізується загальносистемний план дій з цифровізації [2]. Відповідно до цього плану впровадження інноваційних технологій має збільшити ефективність використання енергетичних ресурсів, сприяти оптимізації витрат, одночасно заощаджуючи енергію для споживачів.

Україна обрала аналогічний напрям диджиталізації енергетики, закріплений у стратегічних документах державного рівня. Зокрема, Стратегією цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року [3] визначено, що інновації можуть допомогти забезпечити гнучкість і стійкість енергосистеми, розробити новий динамічний механізм реагування на виклики. Концепція впровадження «розумних мереж» в Україні до 2035 року [4] також вказує на необхідність інновацій для підвищення ефективності мереж, покращення можливостей інтеграції відновлюваних джерел енергії та розподіленої генерації.

Світовий досвід доводить, що в енергетиці найчастіше підлягають цифровізації процеси функціонування енергетичних мереж, виробництва енергії, торгівля, споживання, кібербезпека, захист споживачів, аналітика й управління даними. Відомо, що практичне застосування цифрових рішень на базі технологій штучного інтелекту, блокчейна, хмарних обчислень, аналізу великих даних, цифрових двійників, Інтернету речей є складовою реалізації технологічного підходу Індустрії 4.0 [5, с. 95].

Необхідно відмітити, що натеper Україна використовує переважно іноземні інноваційні технології, а її національне законодавство суттєво відстає від правового регулювання, яке діє у провідних країнах світу. У той час як у розвинутих державах вже сформовано нормативні рамки для впровадження інновацій, управління енергетичними даними, забезпечення кібербезпеки та

використання штучного інтелекту, в Україні ці питання переважно залишаються на етапі концептуального або фрагментарного опрацювання.

Крім правових прогалин процес цифровізації національного енергетичного сектору супроводжується низкою технологічних, економічних, соціальних та екологічних проблем, до яких слід віднести складності поєднання старої інфраструктури з новими технологічними рішеннями; недостатнє забезпечення конфіденційності і безпеки даних під час їх збору, обробки та зберігання; низький рівень стандартизації; відсутність чітких процедур перевірки та сертифікації технологій і обладнання; обмежений доступ інноваторів до інвестицій; відсутність стимулів для інноваційної діяльності. Більшість цих проблем потребують нормативного забезпечення для їх вирішення.

Для окреслення напрямів удосконалення національного законодавства з питань диджиталізації енергетики зауважимо, що сучасна тенденція регулювання цих процесів, які втілюють ЄС, США, Велика Британія та інші розвинуті країни світу, формується на перетині енергетики, інновацій, цифровізації та фінансування. Правове забезпечення в Україні також слід будувати на інтегрованому підході, координуючи правові норми цих пов'язаних сфер економіки. Проте перед розробкою конкретних регулятивних положень необхідно попередньо обґрунтувати концептуальні засади цифровізації: визначити її цілі, принципи, напрями дій, щоб подальше нормативне регулювання було системним, послідовним і узгодженим із загальною державною політикою. Вважається доцільним розробити Національну концепцію та план заходів з розвитку розумної енергетики за аналогією з Планом дій ЄС [2], ґрунтуючись на існуючій Концепції впровадження «розумних мереж» в Україні до 2035 року [4].

Отже, для забезпечення ефективного розвитку цифрової енергосистеми державі варто системно удосконалювати національне законодавство, що регулює енергетику, цифровізацію, інноваційну діяльність та її фінансування,

доповнюючи існуючі норми права необхідними положеннями щодо умов взаємодії та обміну даними в енергетиці через цифрові платформи; сертифікації цифрового обладнання і програмних продуктів; забезпечення кібербезпеки; особливостей управління даними; захисту прав споживачів; стимулювання інноваційної діяльності; державного управління цифровими ризиками тощо. Одночасно з усуненням правових бар'єрів розвитку розумної енергетики законодавство має дозволяти споживачам можливість формування власної енергетичної автономії та власного енергетичного суверенітету від централізованих розумних систем, адже цифровізація в енергетиці створює нові форми цифрової залежності споживачів і посилює централізований контроль за приватною інформацією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Digitalisation of the energy system. European Commission. URL: https://energy.ec.europa.eu/topics/eus-energy-system/digitalisation-energy-system_en.
2. Digitalising the energy system – EU action plan: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. COM(2022) 552 final. Strasbourg, 18.10.2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52022DC0552&qid=1666369684560>.
3. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року : схвалено розпорядженням КМУ від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>.
4. Концепція впровадження «розумних мереж» в Україні до 2035 року: схвалено розпорядженням КМУ від 14 жовтня 2022 р. № 908-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/908-2022-%D1%80#n13>.

5. Правове регулювання господарської діяльності в умовах розбудови економіки Індустрії 4.0 : монографія / [О. О. Дмитрик, Є. М. Білоусов, Н. М. Внукова та ін.]. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2023. 350 с.

ЕТИКА БІЗНЕСУ: ІНСТРУМЕНТ ПОБУДОВИ ДОВІРИ МІЖ КОМПАНІЄЮ ТА СУСПІЛЬСТВОМ

В.В. Коржук, здобувачка вищої освіти,

В.Е. Кудельський, науковий керівник, к.е.н., доцент,

Хмельницький університет управління
та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

Сучасний бізнес функціонує в умовах безпрецедентної прозорості, загостреної глобальної конкуренції та посилення громадського впливу. У цих обставинах класичні конкурентні переваги, такі як ціна чи технологія, вже не є достатніми для забезпечення довгострокового успіху. На перший план виходить нематеріальний актив, а саме – довіра суспільства.

Сучасні споживачі все частіше обирають продукти та послуги компаній, які підтримують сталі ініціативи, дотримуються екологічних стандартів та демонструють соціальну відповідальність.

У науковому середовищі не існує єдиного підходу до визначення етики бізнесу. Аналізуючи джерела, можна виокремити низку ключових поглядів.

Орлова К.Є. та Бірюченко С.Ю. пропонують розглядати етику бізнесу як всеосяжну «систему цінностей, норм та правил поведінки, що врегульовують взаємовідносини у внутрішньому середовищі підприємства, а також комунікацію із зовнішніми стейкхолдерами» [1]. Цей погляд акцентує увагу на

системності та комплексності, охоплюючи всі без винятку аспекти діяльності компанії.

Інші дослідники, зокрема Вараксіна О.В., Сазонова Т.О., Жигилій О.П. [2], акцентують на практичній цінності етики, розглядаючи її передусім як джерело конкурентних переваг. Вони вказують, що результатом етичної поведінки є «зростання довіри споживачів, покращення іміджу та стабільність партнерських відносин» [2].

Також варто підкреслити позицію Рейкіна В.С., який стверджує, що етика бізнесу є «радіше специфічним, ніж універсальним поняттям». Він зазначає, що зміст та пріоритети бізнес-етики можуть суттєво відрізнятися в залежності від національних та культурних особливостей країни [3].

Розглянувши різні погляди науковців ми спираємося на широке, системне розуміння етики бізнесу, запропоноване Орловою К.Є. та Бірюченко С.Ю. Саме такий підхід, на нашу думку, найкраще розкриває її роль як інструменту, що структуровано та цілеспрямовано регулює відносини компанії з усіма зацікавленими сторонами. Таким чином, у даній роботі під етикою бізнесу ми розуміємо саме таку систему правил і цінностей, основним завданням якої є формування, підтримка та зміцнення довіри суспільства.

Довіра суспільства не виникає одразу, вона є прямим результатом послідовної етичної поведінки компанії. Механізм цього перетворення можна простежити через чіткий ланцюжок взаємозв'язків (рис.1).

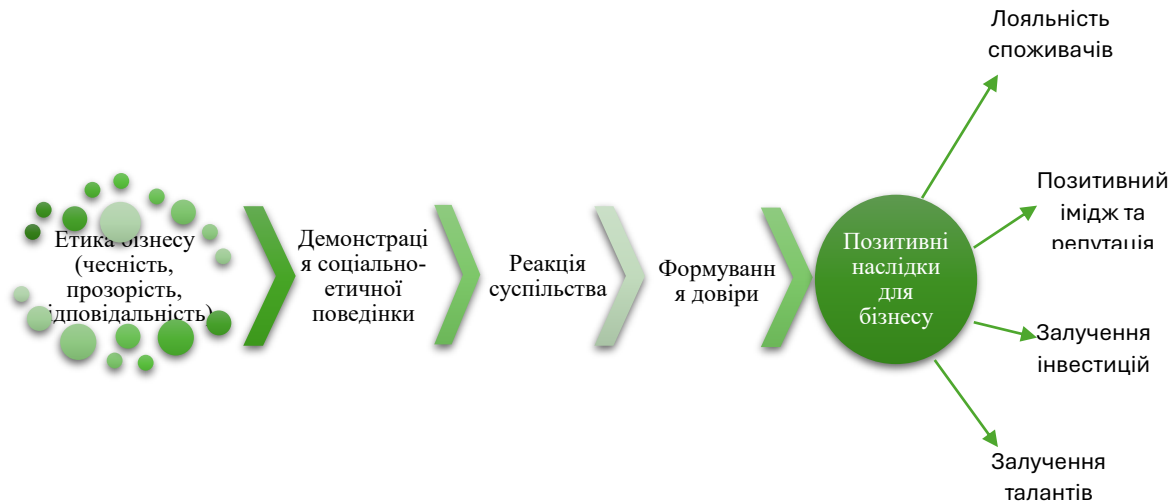


Рисунок 1. Механізм перетворення етики бізнесу на довіру суспільства.

Розроблено автором

Етична поведінка компанії, що проявляється у чесності, прозорості та соціальній відповідальності, створює для суспільства ефект передбачуваності. Коли споживачі, партнери та громада в цілому бачать, що компанія послідовно дотримується високих моральних стандартів, вони починають сприймати її як надійного та стабільного учасника ринку. Ця передбачуваність значно знижує ризики співпраці з таким бізнесом – ризики обману, невиконання зобов'язань або приховання негативної інформації.

Саме зниження сприйняття ризиків і є основним чинником формування довіри. Коли суспільство переконується, що компанія не лише декларує, але й демонструє на практиці свої етичні принципи, воно починає вірити в її доброчесність. Ця довіра, у свою чергу, стає потужним ресурсом для отримання конкретних бізнес-переваг.

Етика бізнесу формує довіру суспільства через конкретні практичні дії у всіх сферах діяльності компанії. Кожен вчинок створює «каплю довіри», яка в сукупності перетворюється на міцну репутаційну основу. Цей механізм наочно

відображено в табл.1, де показано взаємозв'язок між етичними діями компанії та конкретними результатами у вигляді підвищення довіри.

Таблиця 1. Вплив етики бізнесу на довіру суспільства

Сфера відносин	Етичні дії, що формують довіру	Результат (підвищення довіри)
Споживачі	Чесна реклама, якісна продукція, відповідальне спілкування	Лояльність, готовність рекомендувати бренд, бажання платити преміальну ціну
Держава	Сплата податків, дотримання законодавства, прозора звітність	Зменшення перевірок, підтримка державних програм, статус надійного платника податків
Суспільство	Екологічні ініціативи, підтримка соціальних проектів, благодійність	Позитивний імідж, підвищення репутації, визнання громадськості
Працівники	Справедлива оплата, безпечні умови праці, рівні можливості	Зростання продуктивності, зниження плинності кадрів, лояльність персоналу

Джерело: сформовано на основі [1], [2], [4].

Як демонструє таблиця, кожна сфера взаємодії компанії зі стейкхолдерами має конкретні механізми впливу на довіру. Саме через таку багаторівневу роботу етика стає вагомим інструментом формування суспільної довіри.

Для перетворення етики з декларативних заяв на дієвий інструмент формування довіри необхідний системний підхід до її впровадження. Дослідження Варахсіної О.В. та ін. показують, що ефективна модель включає кілька взаємопов'язаних етапів [2].

Першим кроком є проведення глибокого аналізу поточного стану, що передбачає діагностику існуючих етичних ризиків та оцінку корпоративної культури. На основі отриманих результатів розробляється Кодекс корпоративної етики та супутні політики, що становить етап планування.

Критично важливим є процес впровадження, під час якого етичні норми інтегруються в усі бізнес-процеси компанії. Це забезпечується через регулярне навчання персоналу, що сприяє розумінню та прийняттю установлених стандартів поведінки.

Для підтримання ефективності системи необхідний постійний моніторинг дотримання етичних принципів через внутрішній аудит та контроль. Завершальним етапом виступає вдосконалення системи шляхом її коригування відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Такий системний підхід дозволяє трансформувати етичні принципи в конкретні управлінські рішення та процедури, що створює міцну основу для формування довіри суспільства до компанії.

Отже, етика бізнесу є важливим інструментом формування довіри між підприємством та суспільством. Системне впровадження етичних принципів створює міцний фундамент для довгострокових відносин зі стейкхолдерами.

Механізм впливу етики на довіру має прямий характер: через демонстрацію чесності, прозорості та відповідальності компанія формує передбачуваність поведінки, що знижує ризики для суспільства й створює основу для довіри. Ця довіра перетворюється на конкретні бізнес-переваги, включаючи лояльність споживачів та привабливість для інвесторів.

Таким чином, інвестування в розвиток етичної системи компанії є стратегічним рішенням, що забезпечує як соціальну легітимність, так і довгострокову конкурентоспроможність. Майбутнє успішного бізнесу належить компаніям, здатним трансформувати етичні принципи у практики, що формують довіру суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Орлова К.Є., Бірюченко С.Ю. Етика бізнесу як об'єкт наукового дослідження. *Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*. 2022. № 1 (99). С. 76–82.
2. Вараксіна О., Сазонова Т., Жигилій О. Роль етики в конкурентній боротьбі та її вплив на репутацію та стійкість організації. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 44–49. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-6>
3. Рейкін В. Національна специфіка культури та етики ведення бізнесу на міжнародному рівні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-69>
4. Ніколаєнко І. В. Етика та соціальна відповідальність бізнесу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 32. С. 124–129. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.32.2025.328553>

ГРУПОВІ ЕФЕКТИ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ СПІЛЬНОЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

В.В. Коржук, здобувачка вищої освіти,

Н.І. Трибусовська, здобувачка вищої освіти,

Науковий керівник: О.В. Хитра, к. е. н., доцентка,

Хмельницький університет управління
та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

У сучасних умовах динамічного розвитку суспільства, інтенсивних змін у сфері праці та соціально-економічних викликів, що стоять перед Україною, все більшої ваги набуває колективна діяльність. Ефективність роботи групи

залежить не лише від професійних рис її учасників, а й від особливостей їхньої взаємодії. Розуміння цих механізмів є актуальним завданням для оптимізації організації праці, підвищення результативності функціонування робочих груп.

У соціальній психології група розглядається як об'єднання двох і більше осіб, які перебувають у процесі взаємодії, взаємозалежності та взаємовпливу, усвідомлюючи себе частиною єдиного цілого [1, с. 51]. Слід зауважити, що група є особливим соціальним утворенням, яке наділяє індивіда додатковими психологічними ресурсами, енергією та сенсом, що спричиняє зміни у поведінці людини. Відповідно до концепції Курта Левіна, групову динаміку можна розглядати як систему позитивних і негативних сил, що визначають розвиток групи та регулюють поведінку її учасників [2].

Групові ефекти – це механізми функціонування групи, за допомогою яких здійснюються процеси у колективі та досягаються групові стани. Вони забезпечують інтеграцію індивідуальних дій у спільну діяльність [1, с. 67]. Іншими словами, це специфічні форми впливу групи на поведінку та продуктивність особистості, що визначають особливості функціонування колективу в цілому.

Результати наукових досліджень вказують на значну варіативність групових ефектів, що виявляються у процесі колективної роботи та по-різному впливають на її результативність. Узагальнений опис цих ефектів і впливу на показники трудової діяльності систематизовано в табл. 1.

Таблиця 1 – Основні групові ефекти та їх вплив на ефективність спільної трудової діяльності

№	Груповий ефект	Короткий опис	Вплив на трудову діяльність
1	2	3	4
1	Соціальна фасилітація	Посилення домінантних реакцій у присутності інших.	Підвищує продуктивність у простій роботі, стимулює активність у змагальних ситуаціях, але ускладнює виконання складних завдань.
2	Належність до групи (групова ідентичність)	Усвідомлення особистістю своєї належності до групи охоплює когнітивний, емоційний і поведінковий компоненти.	Сприяє згуртованості, відповідальності та мотивації до співпраці.
3	Ефект Рінгельмана (соціальні лінощі)	Зменшення індивідуальних зусиль зі зростанням чисельності групи.	Знижує ефективність через розмиті відповідальність; менше проявляється за високої згуртованості.
4	Синергія	Груповий результат перевищує суму індивідуальних внесків. Виникає завдяки обміну ідеями, підтримці та взаємодоповненню здібностей.	Підвищує продуктивність, стимулює креативність і колективне виконання завдань, особливо в умовах мозкового штурму.
5	Групове мислення (groupthink)	Переважання прагнення до згоди в колективі над критичним аналізом альтернатив («консенсус важливіший за реалістичну оцінку ситуації»).	Призводить до нераціональних рішень і втрати індивідуальної ініціативи.
6	Ефект моди (наслідування)	Формування спільних норм і зразків поведінки; наслідування дій авторитетних учасників.	Забезпечує узгодженість і дисципліну, але пригнічує індивідуальність.
7	Груповий фаворитизм	Схильність віддавати перевагу «своїм» і знецінювати «чужих».	Підсилює згуртованість, але може викликати конфлікти й упередження.
8	Груповий егоїзм	Орієнтація групових інтересів і норм на шкоду окремим її членам чи суспільству в цілому.	Обмежує розвиток особистості, руйнує соціальну гармонію.

Продовження табл. 1

1	2	3	4
9	Ефект маятника	Коливання емоційних станів групи від підйому до спаду залежно від умов діяльності, рівня дисципліни та міжособистісних відносин.	Визначає ритм продуктивності: підйоми активізують, спади знижують результативність.
10	Ефект хвилі	Поширення нових ідей чи норм у колективі за аналогією з хвильовим процесом.	Сприяє швидкому прийняттю новацій і стимулює групову активність.
11	Ефект пульсара	Циклічність активності: оптимальний рівень → підйом → спад → повернення до норми. Залежить від зовнішніх і внутрішніх стимулів.	Допомагає адаптувати ритм діяльності, забезпечує відновлення ресурсів, але вимагає управління для уникнення надмірних спадів.
12	Ефект «ми і вони»	Відчуття єдності з «своєю» групою та дистанціювання від «чужих».	Підсилює підтримку й згуртованість, але може викликати ізоляцію та стати причиною конфліктів.

Джерело: сформовано авторами на основі [1, с. 67–71; 3]

Таким чином, серед групових ефектів розрізняють:

- *позитивні ефекти*, такі як синергія (коли груповий результат перевищує суму індивідуальних внесків) та соціальна фасилітація (підвищення енергійності у присутності інших), є основним джерелом підвищення продуктивності команди;

- *негативні ефекти*, такі як ефект Рінгельмана (соціальні лінощі) та групове мислення, серйозно гальмують розвиток і можуть призводити до нерациональних рішень;

- *амбівалентні ефекти* залежно від умов можуть працювати як на користь команди, так і проти неї. До них належать групова ідентичність, груповий фаворитизм, ефект моди (наслідування) та ефект «ми і вони». Вони зміцнюють згуртованість всередині групи, але можуть призводити до міжгрупових конфліктів та придушення індивідуальності.

Також існують закономірності, що характеризують *динаміку станів групи*: ефект маятника (коливання емоційних станів), хвилі (поширення нових ідей) та пульсара (циклічність активності), які потребують грамотного управління для підтримки стабільної продуктивності.

Зауважимо, що діяльність сучасної організації все частіше ґрунтується на роботі малих команд, ефективність яких значною мірою зумовлена законами групової динаміки. Саме в специфічному середовищі малої команди, орієнтованому на колективну співтворчість, такі позитивні явища, як синергія та соціальна фасилітація, розкриваються найповніше. Однак завдання керівника полягає не лише у використанні цих позитивних сил, але й у активному перетворенні потенційно негативних ефектів на користь колективу [3].

Проаналізувавши наукові праці дослідників [3; 4], вважаємо доречним зазначити, що, наприклад, подолання групового мислення можливе шляхом докладання зусиль для досягнення альтернативного ефекту – командного мислення, яке заохочує різноманітність думок та нелінійний підхід до розв’язання проблем, а не прагнення до швидкого консенсусу. Ефект соціальних ліноців, що виникає через розмитість відповідальності, можна нейтралізувати завдяки чіткому розподілу ролей, підвищенню особистої відповідальності кожного члена команди та формуванню атмосфери взаємної довіри. А нормативний тиск, який породжує конформізм, може бути перетворений на корисний інформаційний тиск, коли альтернативна думка меншості сприймається не як загроза, а як цінне джерело ідей для більш ґрунтовного вибору колективного рішення.

Усі ці завдання інтегруються в процес командотворення – цілісної системи заходів, спрямованих на формування високопродуктивних команд. Цей процес охоплює формування оптимальної рольової структури, забезпечення чіткої комунікації, ефективної координації зусиль та, що

найважливіше, створення комфортного психологічного клімату, який і є основним ґрунтом для виникнення ефекту колективної синергії [4].

Отже, групові ефекти є потужними соціально-психологічними механізмами, що суттєво впливають на ефективність спільної трудової діяльності. Вони мають двоїсту природу: з одного боку, можуть значно підвищити продуктивність, креативність та згуртованість колективу (синергія, соціальна фасилітація), а з іншого – сприяти зниженню результативності (соціальні лінощі, групове мислення).

Завдання сучасного керівництва та самих учасників команди полягає у свідомому вивченні та управлінні цими ефектами. Грамотна організація роботи, формування атмосфери довіри, відкритості до критики та поваги до індивідуальності дозволяє мінімізувати негативні аспекти групової динаміки та максимально використати її позитивний потенціал для досягнення спільних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ющишина Л.О. Групова динаміка та комунікації (тренінг): курс лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 170 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/21297> (дата звернення: 03.10.2025).
2. Дименко Р.А., Виноградова О.В., Кондрашов О.А. Групова динаміка та ефективність команди в організаціях. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 20–26. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.20> (дата звернення: 03.10.2025).
3. Хміляр О.Ф., Малафєєв О.С. Психологічна дистанція та групові ефекти у малій команді. *Інформаційні технології в освіті, науці і виробництві: тези доповідей X Міжнар. науково-практ. конф. з проблем вищ. освіти і науки* (Луцьк, 23–24 травня 2025 р.) Луцьк: відділ іміджу та промоції ЛНТУ, 2025.

C. 152–158. URL: itonv.lntu.edu.ua/files/2025/zbirnyk_itonv_2025.pdf#page=153
(дата звернення: 03.10.2025).

4. Хитра О.В. Командотворення у сучасних організаціях на засадах тайм-менеджменту. *Ефективна економіка*. 2025. № 3. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.58> (дата звернення: 03.10.2025).

ROLE OF CULTURAL DIPLOMACY IN STRENGTHENING UKRAINE'S INTERNATIONAL IMAGE

V. Kornienko,
4-th Year Student Majoring for Bachelor Degree,
Specialty293 “International Law”,
State University “Kyiv Aviation Institute”,

N. Vasylyshyna, Dr.Sc. in Pedagogy, Professor
State University “Kyiv Aviation Institute”,
Ukraine, Kyiv

Cultural diplomacy has become one of the key tools in promoting Ukraine's national identity and positive perception abroad. Through cultural initiatives, Ukraine is able to communicate its history, values, and creativity to the international community. This type of diplomacy fosters mutual understanding, builds trust, and contributes to Ukraine's integration into the global political, cultural, and economic environment.

Cultural diplomacy plays a crucial role in the foreign policy of modern states. It acts as a bridge between societies, allowing countries to exchange ideas and values without confrontation or political pressure. For Ukraine, cultural diplomacy has become especially important after 2014, when the country faced a need to reaffirm its sovereignty and reshape its image in the eyes of the world. Since the beginning of the

Russian full-scale invasion in 2022, culture has turned into a strategic instrument of “soft power,” helping to defend Ukraine’s identity and demonstrate the resilience of its people (Ministry of Foreign Affairs of Ukraine, 2023).

Ukrainian culture today serves as a universal language of communication. Film festivals, international book fairs, art exhibitions, and cultural events organized abroad present Ukraine as a creative, democratic, and European state. For example, the Ukrainian Institute and the Ministry of Foreign Affairs regularly support cultural events in Europe and North America, promoting Ukrainian artists, musicians, and writers. These projects not only attract attention to Ukraine’s cultural heritage but also strengthen political and humanitarian partnerships with other countries.

Despite its success, Ukrainian cultural diplomacy still faces significant challenges. One of them is the lack of a unified long-term national strategy and stable financial support for cultural initiatives. Many programs are carried out by independent organizations, NGOs, and individual artists, which often leads to fragmentation and limits the overall impact. To achieve sustainability, Ukraine needs to develop a coordinated approach involving state institutions, local communities, and the diaspora. Cooperation between ministries, cultural foundations, and educational institutions could provide more consistent representation of Ukraine abroad (Nye, 2004).

The digital era has also transformed the methods of cultural communication. Social media, online exhibitions, and digital art platforms allow Ukraine to reach millions of people worldwide. During wartime, virtual museum tours, online concerts, and documentary screenings have become an effective way to maintain international awareness of Ukraine’s struggle and creativity. Digital diplomacy has also allowed Ukrainian embassies to become more open and accessible to foreign audiences, enhancing the country’s visibility even when physical exchanges are limited.

However, the success of cultural diplomacy depends not only on resources but also on the professionalism of diplomats themselves. When working internationally,

diplomats often face cultural barriers - differences in traditions, social behavior, and communication styles. These barriers can lead to misunderstandings or misinterpretation of Ukraine's messages abroad. Therefore, it is essential for diplomats to develop intercultural competence - the ability to recognize and respect cultural diversity and adapt their communication accordingly. Learning languages, understanding the mentality of other nations, and showing empathy are key factors that help diplomats effectively promote national interests while avoiding cultural insensitivity (Ukrainian Institute, 2022).

Moreover, the modern diplomat must continuously adapt to global changes. The 21st century requires diplomats to be not only negotiators but also communicators, strategists, and media representatives. They must master the tools of digital diplomacy, storytelling, and public communication.

In the context of globalization, cultural diplomacy demands creativity, emotional intelligence, and the ability to build partnerships based on mutual respect rather than political power. A successful diplomat combines knowledge of international law and politics with cultural awareness, flexibility, and the ability to inspire confidence in Ukraine as a reliable and open partner.

Cultural diplomacy is one of the most powerful and peaceful means of influencing international opinion. For Ukraine, it has become an essential component of strengthening state identity and global reputation. By developing a coherent national cultural strategy, supporting creative industries, and empowering young diplomats with intercultural and digital skills, Ukraine can ensure that its culture remains a driving force of international understanding and cooperation.

REFERENCES:

1. Ministry of Foreign Affairs of Ukraine. (2023). *Cultural diplomacy strategy of Ukraine 2023–2027*. Kyiv: MFA of Ukraine. Retrieved from <https://mfa.gov.ua>

2. Nye, J. S. (2004). *Soft power: The means to success in world politics*. New York: PublicAffairs.
3. Ukrainian Institute. (2022). *Cultural diplomacy and promotion of Ukraine abroad: Annual report*. Kyiv: Ukrainian Institute. Retrieved from <https://ui.org.ua>

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

О.А. Корпало, аспірант

Національний університет
«Львівська політехніка», м. Львів

У сучасному світі цифрові технології не просто змінюють спосіб взаємодії компаній із клієнтами, а й кардинально трансформують внутрішні бізнес-процеси. Поява нових цифрових інструментів, автоматизація та аналіз великих даних змінюють моделі управління, роблячи їх більш гнучкими, прозорими та ефективними. Ця трансформація впливає на всі рівні організації – від стратегічного планування до щоденної операційної діяльності.

Цифрові технології забезпечують підприємствам можливість інтегрувати різні процеси та оптимізувати роботу на основі даних. Одним із ключових напрямів є автоматизація рутинних процесів, адже системи RPA (Robotic Process Automation) дозволяють автоматизувати повторювані завдання, що знижує ризик помилок, прискорює виконання операцій і підвищує загальну продуктивність праці. Важливу роль також відіграють аналітика та штучний інтелект: використання AI і Big Data відкриває нові можливості для прогнозування попиту, оцінювання ефективності бізнес-процесів та прийняття стратегічних рішень на основі реальних, а не інтуїтивних даних. Значний вплив має цифрова інтеграція, що реалізується через

застосування ERP-, CRM-систем та інших цифрових платформ, які забезпечують безперервний потік інформації між різними відділами організації, скорочуючи час на обробку даних і підвищуючи прозорість усіх процесів. Не менш важливими є гнучкі методології управління, такі як Agile і DevOps, які дозволяють компаніям швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптуватися до нових умов ринку та впроваджувати інновації з мінімальними ризиками.

Цифрова трансформація змінює традиційні моделі управління бізнес-процесами, які раніше базувалися на жорсткій ієрархії та бюрократичних процедурах. Сучасні підходи включають:

- фокус на ефективності бізнес-процесів замість управління окремими функціями. Цифрові інструменти дозволяють контролювати процеси в режимі реального часу;

- організації переходять до моделей, які швидко реагують на зміни ринку, наприклад, через модульні процеси або динамічні ланцюги постачання;

- рішення приймаються на основі аналітики та прогнозів, що дозволяє оптимізувати витрати, підвищувати продуктивність і прогнозувати ризики.

Попри численні переваги, трансформація бізнес-процесів пов'язана з низкою викликів:

- співробітники можуть опиратися новим технологіям, що потребує змін у корпоративній культурі та навчанні персоналу;

- впровадження цифрових рішень вимагає значних фінансових витрат і уваги до кібербезпеки;

- поєднання нових цифрових платформ із застарілими ІТ-системами може бути складним і потребувати додаткових ресурсів.

Подальший розвиток цифрових технологій зумовлює необхідність не лише технічних змін, а й перегляду управлінських підходів та корпоративної культури. Сучасне управління бізнес-процесами стає все більше орієнтованим на дані (data-driven), коли рішення приймаються на основі аналітики, а не лише

досвіду чи інтуїції керівництва. Це сприяє підвищенню точності прогнозів, ефективнішому розподілу ресурсів та формуванню стратегій, що ґрунтуються на об'єктивній інформації.

Водночас цифрова трансформація підвищує роль людини у процесах управління. Попри автоматизацію та впровадження штучного інтелекту, саме людський фактор залишається визначальним у питаннях стратегічного бачення, інноваційного мислення та креативного підходу до вирішення проблем. Тому сучасні компанії інвестують у розвиток цифрових компетентностей персоналу, стимулюючи безперервне навчання та адаптацію до нових технологічних умов.

Крім того, цифровізація сприяє формуванню мережевих і партнерських моделей бізнесу, у яких компанії об'єднують свої ресурси, технології та дані задля досягнення спільних цілей. Такий підхід дозволяє швидше впроваджувати інновації, зменшувати витрати на розробку продуктів і підвищувати конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Цифрова трансформація – це не просто технологічне оновлення, а комплексний процес зміни філософії управління, який охоплює структуру організації, її культуру, методи прийняття рішень і підходи до взаємодії з клієнтами та партнерами. Компанії, які вчасно усвідомлять ці тенденції й побудують ефективну цифрову екосистему, отримають не лише короткострокові вигоди, а й стійку конкурентну перевагу в майбутньому.

Цифрові технології радикально змінюють управління бізнес-процесами, роблячи їх більш ефективними, прозорими та адаптивними. Компанії, які вчасно впроваджують нові підходи та технології, отримують стратегічну перевагу на ринку. Водночас успішна трансформація потребує комплексного підходу: технології, культура, управлінські практики та навчання персоналу мають розвиватися синхронно.

МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОСВІТНЬОГО ХАБУ

С. А. Косенко, студентка гр. БЕМ-922

Науковий керівник: П. Г. Перерва, д.е.н., професор

Національний технічний університет «ХПІ», м. Харків

Освітні хаби — це сучасні інституційні платформи, що об'єднують різні форми навчання, інноваційні технології, професійні спільноти та інфраструктуру для розвитку людського капіталу. Вони відіграють ключову роль у формуванні нової освітньої екосистеми, де навчання є безперервним, гнучким і персоналізованим. У контексті цифрової трансформації, глобалізації знань та зростання попиту на компетентні кадри, освітні хаби стають стратегічними центрами розвитку регіонів, галузей та інноваційних кластерів. Проте їх ефективність значною мірою залежить від здатності залучати цільову аудиторію, формувати позитивний імідж та забезпечувати сталу комунікацію з ринком. Саме тому маркетингове забезпечення освітнього хабу є критично важливим елементом його функціонування та розвитку.

Актуальність теми зумовлена необхідністю переосмислення ролі маркетингу в освітній сфері, особливо в умовах високої конкуренції, зміни освітніх форматів та зростання впливу цифрових технологій. Освітні хаби, як мультифункціональні структури, мають не лише пропонувати якісні освітні послуги, а й ефективно комунікувати свою цінність, залучати партнерів, формувати спільноти та адаптуватися до потреб ринку. Маркетингове забезпечення дозволяє системно управляти брендом хабу, позиціонувати його на ринку, формувати лояльність та забезпечувати сталий розвиток. Дослідження методів маркетингового забезпечення освітнього хабу відкриває можливості для створення ефективних моделей просування, управління попитом та стратегічного планування.

Брендинг освітнього хабу передбачає формування унікального образу, що відображає його місію, цінності, освітню модель та переваги. Позиціонування визначає місце хабу на ринку — для яких аудиторій, у яких галузях, з якими освітніми продуктами. Ефективний бренд створює емоційний зв'язок із користувачами, формує довіру та стимулює повторні звернення. Важливими елементами є візуальна ідентичність, слоган, тон комунікації та репутація. Брендінг також впливає на залучення партнерів, інвесторів та викладачів. Чітке позиціонування дозволяє уникнути конкуренції з масовими освітніми платформами та зосередитися на унікальних нішах. Це створює основу для довгострокового розвитку хабу.

Цифрові інструменти — SEO, таргетована реклама, email-маркетинг, SMM — дозволяють освітньому хабу ефективно охоплювати цільову аудиторію. Аналітика поведінки користувачів, конверсій, джерел трафіку дає змогу оптимізувати маркетингові кампанії та адаптувати контент. Важливим є використання CRM-систем для управління взаємодією з клієнтами, автоматизації комунікацій та персоналізації пропозицій. Цифровий маркетинг забезпечує гнучкість, масштабованість та швидке реагування на зміни ринку. Він також дозволяє тестувати нові продукти, формати навчання та канали просування. Аналітичні дані стають основою для стратегічного планування та управління попитом. Цифрова присутність — це не просто канал, а середовище існування сучасного хабу.

Освітній хаб має активно взаємодіяти з бізнесом, державними структурами, університетами та громадськими організаціями. Партнерські програми дозволяють створювати спільні освітні продукти, стажування, сертифікацію та дослідницькі проєкти. B2B-комунікація включає презентації, переговори, участь у форумах та галузевих заходах. Це сприяє залученню корпоративних клієнтів, формуванню замовлень на навчання та розширенню впливу хабу. Ефективна взаємодія з партнерами підвищує статус хабу, забезпечує фінансову стабільність та відкриває нові ринки.

Партнерські зв'язки також сприяють інноваційному розвитку та інтеграції в професійні екосистеми. B2B-маркетинг є стратегічним напрямом для освітніх хабів, орієнтованих на прикладне навчання.

Проведення конференцій, воркшопів, хакатонів, днів відкритих дверей та презентацій — це ефективний спосіб залучення аудиторії та формування іміджу хабу. Івент-маркетинг створює можливість прямої комунікації, демонстрації експертизи та формування спільноти. Освітні заходи дозволяють презентувати нові програми, знайомити з викладачами, залучати медіа та партнерів. Важливим є поєднання офлайн- та онлайн-форматів, інтерактивність та емоційна складова. Івенти також генерують контент для подальшого просування — фото, відео, відгуки. Це підвищує впізнаваність хабу, стимулює інтерес та формує довіру. Івент-маркетинг є важливим інструментом у побудові освітнього бренду.

Створення якісного освітнього контенту — статей, відео, подкастів, кейсів — дозволяє хабу демонструвати експертизу, формувати лояльність та залучати нову аудиторію. Контент має бути корисним, актуальним і адаптованим до потреб різних сегментів. Освітні медіа — блоги, YouTube-канали, Telegram-спільноти — стають каналами комунікації та просування. Контент-маркетинг дозволяє формувати довгострокові відносини, підвищувати SEO-показники та створювати унікальну інформаційну екосистему. Важливим є регулярність, стиль, візуальна подача та інтерактивність. Освітній хаб має бути не лише провайдером послуг, а й джерелом знань. Контент — це капітал, що працює на бренд.

Маркетингове забезпечення освітнього хабу — це комплексна система, що поєднує стратегічне планування, цифрові інструменти, партнерські зв'язки та контентну експертизу. Воно дозволяє хабу ефективно позиціонувати себе на ринку, залучати аудиторію, формувати лояльність та забезпечувати сталий розвиток. У сучасному середовищі, де знання є товаром, а навчання — сервісом, маркетинг стає ключовим фактором успіху

освітніх платформ. Його роль — не лише просування, а й формування цінності, репутації та довіри.

В якості напрямків подальших досліджень можемо рекомендувати наступні, на наш погляд, інноваційні сфери наукових досліджень: розробка моделей оцінки ефективності маркетингових стратегій освітніх хабів з урахуванням цифрових метрик, поведінкових показників та рівня залученості аудиторії, аналіз впливу брендингу на довгострокову лояльність користувачів, зокрема в контексті освітніх платформ, що працюють у гібридному форматі, дослідження ролі партнерських зв'язків у масштабуванні освітніх хабів, включаючи механізми інтеграції з бізнесом, державними структурами та міжнародними організаціями, вивчення ефективності контент-маркетингу в освітній сфері, зокрема впливу освітніх медіа на формування експертного іміджу хабу, розробка інструментів персоналізованої комунікації для освітніх хабів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Жегус О.В., Перерва, П.Г. Науково-інноваційний потенціал України та сучасні проблеми його використання // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ "ХПІ", 2011. № 26 (1168). С. 174-181.*

2. Косенко А.В., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Косенко О.П., Ткачова Н.П. Стратегія маркетингу логістичних послуг у підприємницькій діяльності: ціноутворення та політика розподілу // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ", 2021. № 1. С. 91-97. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54964>*

3. Kosenko A.P., Kobieliieva T.O., Tkachova N.P. The definition of industry park electrical products // *Scientific bulletin of Polissia. Part 2. № 3 (11). 2017. P. 43-50.*

4. Перерва П.Г. Організація та управління інноваційною діяльністю : підручник / за ред. П.Г. Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорелова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1025 с.

5. Ткачова Н.П. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/20638>

6. Перерва П., Кобелева Т. Теоретичні засади комплаєнс-моніторингу в системі економічної безпеки промислового підприємства // *Вісн. Нац. техн. у-ту «Харк. політехнічний ін-т» Серія: Економічні науки*. 2019. № 1. С. 65–72.

7. Перерва П.Г., Гладенко І.В. Моніторинг інноваційної діяльності: інтерпретація результатів // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 2. С. 108-116. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27054>

8. Перерва П.Г., Косенко А.В., Косенко О.П. Моделювання споживчої, виробничої, інтелектуальної та кадрової складових ресурсного потенціалу // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2012. № 51 (957). С. 68-73.*

9. Перерва П. Г., Лега О. В., Яловега Л. В. Податкове планування як інструмент системи управління підприємством // *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія: Економіка, управління та фінанси*. 2024. Вип. 1. С. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.1.9>

10. Перерва П. Г., Косенко А. В., Кобелева Т. О., Маслак М. В. Системний підхід до дослідження цінових, маркетингових, інвестиційних та інноваційних характеристик трансферу технологій промислової продукції // *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 19 (1295). С. 121–126. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPIPress/54964>

11. Товажнянський В.Л., Перерва П.Г. Антикризовий моніторинг фінансово-економічних показників роботи машинобудівного підприємства // *Економіка розвитку*. Харків : ХНЕУ. 2010. №2 (54). С.46-50.

12. Maslak, O.I.; Maslak, M.V.; Grishko, N.Y.; Hlazunova, O.O.; Pererva, P.G.; Yakovenko, Y.Y. Artificial intelligence as a key driver of business operations transformation in the conditions of the digital economy. *In Proceedings of the 2021 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES)*, Kremenchuk, Ukraine, 21–24 September 2021; pp. 1–5.

13. Перерва П.Г., Косенко О.П., Ткачова Н.П., Ткачов М.М. Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва // *Вісник НТУ «ХПІ» (економ. науки): зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 20 (1296). С. 36-40.*

14. Косенко О.П., Кобелєва Т.О., Перерва П.Г. Кон'юнктура технологічного ринку: оцінка ризиків комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності // *Вісник НТУ «ХПІ» : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2014. № 33 (1076). С. 76-87.*

15. Перерва П.Г., Кобелєва Т.О. Формування системи моніторингу підприємницької діяльності підприємства [Електронний ресурс] // *Економіка: реалії часу*. 2023. № 1 (65). С. 5-11.

«ЗЕЛЕНА» ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ: БАЛАНС МІЖ СОЦІАЛЬНОЮ СПРАВЕДЛИВІСТЮ ТА ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ

В. В. Круглов, д.держ.упр., професор,

Д. А. Терещенко, д.держ.упр., професор,

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків

«Зелена» трансформація економіки стала одним із найважливіших викликів ХХІ століття. Перехід до низьковуглецевих економічних галузей вимагає балансу між екологічними цілями, соціальною справедливістю та ефективністю економічної діяльності. Концепція «зеленої» економіки вимагає змін у виробничих процесах, споживчих моделях та структурі зайнятості [1]. Трансформації впливають на соціальні групи по-різному та створюють ризик посилення нерівності, що особливо актуально під час декарбонізації традиційних галузей промисловості, враховуючи контекст інтеграції з ЄС, та у процесі післявоєнного відновлення України.

У 2022 році світова частка відновлюваних джерел енергії в загальному кінцевому споживанні енергії становила 17,9 %, поступово збільшуючись більш ніж на три відсоткові пункти за попередні 15 років. Щоб глобальні кліматичні цілі залишалися в межах досяжності, впровадження відновлюваної енергії має прискоритися в ключових категоріях електроенергетики, теплової генерації та транспорту. Використання електроенергії на основі відновлюваних джерел енергії зросло майже на 8 % з 2021 по 2022 рік і на 56 % з 2015 року. Станом на 2022 рік відновлювані джерела енергії становили майже 30 % світового споживання електроенергії. Республіка Корея лідирувала у зростанні сучасного використання відновлюваних джерел енергії (16 %). Встановлена потужність відновлюваної енергії досягла рекордного максимуму в 478 ват на душу населення у 2023 році. Розвинені країни (з 1162 ватами на душу

населення) мають у 3,4 рази більше відновлюваної енергії, ніж країни, що розвиваються (341 ват на душу населення) [2].

В той же час, конфлікт між декарбонізацією та зайнятістю виявляє короткострокові соціально-економічні наслідки. Зазначене найбільш гостро проявляється у вуглецевомістких секторах, де зайняті мільйони працівників. Вугільна промисловість, металургія та нафтохімічна промисловість стикаються з ризиками скорочення або закриття виробництв. За оцінками Міжнародної організації праці, глобальний перехід до чистої енергетики може призвести до втрати близько 6 млн робочих місць, а також до створення близько 24 млн робочих місць у зелених секторах [3].

Нажаль, кваліфікаційні вимоги у «зелених» секторах ускладнюють працівникам доступ до нових робочих місць. Багато професій вимагають компетенцій у відновлювальній енергетиці, енергоефективності, циркулярній економіці та цифрових технологіях. Часові розбіжності між закриттям традиційних виробництв і створенням альтернативних робочих місць породжують періоди економічної невизначеності.

Водночас «зелена» трансформація створює можливості для зростання. Інвестиції у відновлювану енергетику, енергоефективність і електромобільність стимулюють інновації, створюють нові ринки та підвищують конкурентоспроможність. Нові професії у «зелених» секторах часто мають вищу додану вартість і перспективи кар'єрного зростання. За оцінками експертів, глобальний ринок «зелених» технологій може досягти понад 2 трлн дол до 2030 року [4].

Екологізація господарської моделі потенційно може зменшити соціальну нерівність, проте це залежить від сформованої політики держави. Офіційні документи декларують прагнення до справедливого розподілу вигод від екологічного розвитку, однак реальна ефективність таких заходів визначається тим, наскільки найбільш незахищені категорії громадян стають активними учасниками цих змін [5]. Впровадження стратегій «зеленого» зростання може

стимулювати соціальний та економічний розвиток, одночасно пом'якшуючи кліматичні ризики. Механізми соціального захисту є ключовим елементом справедливого переходу, що включає програми перекваліфікації та професійної підготовки, системи соціального страхування на випадок безробіття, пенсійні програми для працівників передпенсійного віку та підтримку пошуку роботи.

Регіональні стратегії повинні базуватися на аналізі місцевих ресурсів і потенціалу для диверсифікації економіки. Інвестиційна підтримка вимагає значних ресурсів. У ЄС створено інструменти фінансування переходу для підтримки постраждалих регіонів. Різні країни вживають різні підходи до реалізації справедливого переходу. Соціальний діалог з профспілками, роботодавцями, місцевими громадами і НУО підвищує легітимність рішень і ефективність їх реалізації.

Екологічні податки та інші економічні інструменти стимулюють декарбонізацію, але можуть створювати регресивні ефекти щодо найбільш вразливих домогосподарств. Вуглецеві податки підвищують ризик енергетичної бідності у сільській місцевості та серед літніх людей. Інструменти державної політики на основі трансфертів і цільових інвестицій здатні компенсувати негативні ефекти. Цільові інвестиції в енергоефективність житла, громадський транспорт і місцеві «зелені» робочі місця можуть підсилити соціальну стійкість.

Прогресивна спрямованість екологічної державної політики включає диференційовані ставки, безкоштовні квоти для базових енерговитрат, пільгові кредити для малозабезпечених і програмну підтримку сільських районів. Інноваційні фінансові інструменти, такі як «зелені» облігації та кліматичні фонди, підтримують соціальну інфраструктуру. Механізми ціноутворення на вуглець із соціальною складовою автоматично перерозподіляють доходи на користь вразливих груп.

Дослідження взаємозв'язків між «зеленою» трансформацією економіки та соціальною справедливістю демонструє складність та багатовимірність наявних процесів. Успішна декарбонізація економіки можлива лише за умови належної уваги до соціальних наслідків та забезпечення справедливого переходу для всіх груп населення.

Конфлікт між екологічними цілями та збереженням робочих місць у традиційних галузях потребує комплексного вирішення через механізми перекваліфікації, соціальної підтримки та регіонального розвитку. Водночас «зелена» трансформація створює значні можливості для економічного зростання та покращення якості життя за умови правильного управління відповідними процесами.

Таким чином, подальша реалізація державної політики щодо забезпечення справедливої «зеленої» трансформації в умовах післявоєнної відбудови має передбачати:

- розроблення національних стратегій справедливого переходу з цілями, індикаторами та механізмами фінансування для кожної постраждалої галузі та регіону;
- створення спеціальних фондів підтримки для фінансування програм перекваліфікації, соціальної компенсації та регіонального розвитку в рамках «зеленої» трансформації;
- розроблення стимулюючих моделей екологічного оподаткування з вбудованими механізмами соціальної компенсації та цільовим використанням доходів на користь вразливих груп;
- інвестування у систему освіти та професійної підготовки для забезпечення відповідності навичок робочої сили потребам «зеленої» економіки;
- створення системи моніторингу соціальних наслідків «зеленої» державної політики з регулярною оцінкою їх впливу на різні групи населення.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Круглов В. Державна політика розвитку «зеленої» економіки в Україні: тенденції та проблеми. Науковий вісник: Державне управління. 2023. №2 (14). С. 259–278.
2. The energy progress report 2025. The World Bank, 2025. URL: <https://trackingsdg7.esmap.org/sites/default/files/download-documents/sdg7-report2025-0620-v6-highres.pdf>.
3. World Employment and Social Outlook 2018 – Greening with jobs. ILO, 2018. URL: https://webapps.ilo.org/weso-greening/documents/WGEX_EN.pdf.
4. Energy Technology Perspectives 2024. International Energy Agency, 2024. URL: <https://iea.blob.core.windows.net/assets/25e2dab4-fe00-4e97-81e8-8f900ad5a0b6/EnergyTechnologyPerspectives2024.pdf>.
5. Круглов В. В. «Зелена» економіка як перспектива соціально-економічного розвитку. Слобожанські наукові читання: соціально-економічні та гуманітарно-правові виміри: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 24-25 жовтня 2024 року: Харків: НТУ «ХПІ», 2024. С. 223-226.

MEDIA COVERAGE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AS A FACTOR IN ENTERPRISE SUSTAINABILITY IN THE AGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

O. P. Krupskiy, PhD in Psychology, Associate Professor,
O. Honchar Dnipro National University, Dnipro.

The mediatization of the management space means the penetration of digital media, algorithms, and visual narratives into the daily practices of the organization, transforming communication into a strategic resource for change management [12]. In this logic, artificial intelligence acts as a catalyst for cultural

shifts that shape a new rationality of decision-making and collective responsibility for the consequences of digitalization [3]. Business resilience increasingly depends on how an organization institutionalizes media practices and codifies ethical standards for data use in its culture [5].

The synthesis of technological adaptability and cultural sensitivity makes it possible to avoid reducing digital transformation to an engineering project, transforming it into a long-term process of organizational learning. In this framework, culture becomes not a backdrop for technology, but a variable that determines the speed, depth, and effects of AI implementation [11]. Adaptive planning practices, underpinned by norms of trust, openness, and moderate risk, create the conditions for increased innovation and prevent institutional inertia in complex environments [14]. An additional dimension is formed by the visual representation of values, where comic narratives and graphic media serve as a tool for the ethical socialization of staff and customers [6]. This raises the question of how the mediatization of organizational culture under the influence of artificial intelligence technologies can ensure the long-term sustainability of an enterprise in socio-economic and environmental dimensions.

AI creates a data-centric management framework in which data is transformed from an auxiliary resource into the basis for strategic judgments and collective learning. When organizational culture supports working with data, it mediates the connection between AI capability and performance, promoting innovation and productivity [5]. In such a framework, digital channels not only transmit information but also become a space for shaping meanings and norms of interaction between departments [3].

The adoption of Industry 4.0 technologies strengthens a data-driven organizational culture and, through it, increases process and product innovation. The effect extends to social, competitive, and financial performance, creating a multiplier effect on business sustainability [3]. This confirms the thesis that culture is not a consequence of digitalization, but its prerequisite and enhancer [8].

However, technological renewal is rarely linear, as organizational inertia and procedural rigidity stand in the way. Without cultural work on norms, roles, and expectations, new tools reproduce old patterns, losing their potential to create value [9]. Only the institutionalization of experimentation and safe failure practices translates digital tools into effective management decisions [10].

At the micro level, culture influences employee behavior, making constructive behavior socially desirable. When training, HRM policies, and knowledge practices are coordinated, constructive employee behavior ceases to be an ideal and becomes the norm that supports sustainability. Thus, cultural mediation is a prerequisite for converting ethical declarations into operational decisions.

In turn, visual communication tools serve as a “language of values,” making culture visible and accessible for understanding in everyday work. Comic narratives, infographics, and scenario visualizations accelerate the assimilation of rules by translating abstract norms into examples, stories, and images [6]. As a result, the interpretive gap between strategy and practice is reduced.

At the intersection of internal and external communications, there is a need for a new service etiquette, where personalization and dialogue become the core of customer interaction. Tools such as ChatGPT allow for scaling personal communication, while requiring an ethical framework and quality control of responses [2]. Under such conditions, customer trust becomes an asset that directly supports brand sustainability [1]. The post-pandemic transformation of the sensory experience has shown that digital channels are capable of reproducing the emotional richness of interaction, albeit in a different modality. In luxury markets, the lack of tactility is compensated for by the aesthetics of visual merchandising, interactivity, and the community of the media space [4]. This logic is transferred to corporate environments, where digital rituals complement or replace offline practices. However, the digitization of communications creates risks of algorithmic bias, opaque models, and the substitution of meaning with signal. The concept of “sustainable AI” requires culture not only to accept

technologies, but also to supervise them, including data auditing, decision traceability, and protection against discrimination [7].

Minimizing strategic deviations requires adaptive planning that combines short iterations with data-driven hypothesis testing and cultural legitimization of experiments. Where experimentation is established as the norm, algorithmic analysis is more likely to translate into changes in products, processes, and business models. This dynamic helps avoid the trap of techno-enthusiasm or techno-skepticism by staying focused on value for stakeholders [13].

Ultimately, a mediated culture becomes a field where brand aesthetics, ethics of responsibility, and the economics of attention converge. The marketing benefits of AI-driven innovation depend on product types and consumer expectations, and therefore require subtle cultural adjustments. The mediatization of organizational culture explains why the same technology produces different results in different companies. The outcome is determined not by the power of algorithms, but by how the organization codifies ethical norms, visually communicates values, and learns from data, transforming it into shared knowledge. Sustainability in this framework emerges as a function of the cultural legitimacy of AI, combining productivity with responsibility to society and the environment.

The synergy of technological, communicative, and environmental components creates a socio-technological balance that supports competitiveness and trust in conditions of uncertainty. The practical implication is the need to institutionalize experimentation, data audits, and visual standards so that digital transformation becomes a cultural norm rather than a one-off project. This combination provides an advantage not only in terms of cost or speed, but also in terms of the legitimacy of change.

REFERENCES:

1. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку. Колективна монографія / за заг. ред. В.М. Зайцевої. Запоріжжя : Просвіта, 2017. 240 с.
2. Крупський О. П., Воробйова В. В., Стасюк Ю. М. Перспективи використання чат GPT у маркетингу. Часопис економічних реформ. 2023. № 3(51). С. 89-97. <https://doi.org/10.32620/cher.2023.3.11>.
3. Chaudhuri R. et al. Assessing the influence of emerging technologies on organizational data driven culture and innovation capabilities: A sustainability performance perspective. Technological Forecasting and Social Change. 2024. Vol. 200. P. 123165. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123165>
4. Cunha M. N., Krupskyi O. P. When the sensory world is set aside! the new fantastic world of luxury. Economics: Time Realities. 2023. Vol. 70. №. 6. P. 44–53. <https://doi.org/10.15276/etr.06.2023.6>
5. Fosso Wamba S. et al. Artificial intelligence capability and firm performance: a sustainable development perspective by the mediating role of data-driven culture. Information Systems Frontiers. 2024. Vol. 26. №. 6. P. 2189-2203. <https://doi.org/10.1007/s10796-023-10460-z>
6. Hudoshnyk O., Krupskyi O. P. Media possibilities of comics: modern tools for the formation and presentation of organizational culture. European Journal of Management Issues. 2023. Vol. 31. №. 1. P. 40-49. <https://doi.org/10.15421/192304>
7. Isensee C., Griesse K. M., Teuteberg F. Sustainable artificial intelligence: A corporate culture perspective. Sustainability Management Forum| NachhaltigkeitsManagementForum. 2021. Vol. 29. №. 3. P. 217-230. <https://doi.org/10.1007/s00550-021-00524-6>
8. Kalnitskaya M. O. The influence of organizational culture on the innovational potential of the company. The Bulletin of the Dnipropetrovsk

University. Series: Management of Innovation. 2015. Vol. 23. №. 5. P. 60-70.
<https://doi.org/10.15421/191522>

9. Liu G. et al. Understanding mechanisms of digital transformation in state-owned enterprises in China: An institutional perspective. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. Vol. 202. P. 123288.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123288>

10. Murire O. T. Artificial intelligence and its role in shaping organizational work practices and culture. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14. №. 12. P. 316.
<https://doi.org/10.3390/admsci14120316>

11. Pelakoski E. Cultural archetype of AI: adequacy of organizational culture for the insertion of artificial intelligence. *Concilium*. 2024. Vol. 24. №. 16. P. 345–359.

12. Sayyadi M. et al. Digitize Corporate Culture to Increase Artificial Intelligence Impact. *SBS Journal of Applied Business Research*. 2025. Vol. 13. №. 2. P. 130-140. <https://doi.org/10.70301/jour/sbs-jabr/2025/13/2/5>

13. Schwaecke J. et al. Artificial intelligence (AI) for good? Enabling organizational change towards sustainability. *Review of managerial science*. 2025. P. 1-26. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00840-x>

14. Vivek R., Krupskyi O. P. EI & AI in Leadership and How It Can Affect Future Leaders. *European Journal of Management Issues*. 2024. Vol. 32. №. 3. P. 174-182. <https://doi.org/10.15421/192415>

ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЮРИДИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

О.В. Кузьменко, к.п.н., доцент

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків

Використання штучного інтелекту у правотворчій та правозастосовній діяльності – актуальна проблема науки й практики, яка лише починає досліджуватися. Ця доповідь побудована за наступною логікою. Спочатку ми зазначимо, чи є предметом правового регулювання використання штучного інтелекту, результатів його роботи, а також чи врегульовані власне механізми його юридично значущого використання. Далі проаналізуємо фактичне використання штучного інтелекту в правотворчій діяльності при прийнятті нормативно-правових актів, а також в правозастосовній діяльності, головним чином, при здійсненні правосуддя.

Отже, чим регулюється на сьогоднішній день використання штучного інтелекту? Зазначимо, що з 1 січня 2023 року діє Закон України “Про авторське право і суміжні права” від 1 грудня 2022 року № 2811-IX. Він запроваджує режим *sui generis* для захисту неоригінальних творів, створених комп’ютерними програмами. Цілком згодні із тим, що за даними практики рівень креативності, який демонструють ці програми, все ще недостатній. Саме тому сьогодні можна використовувати програми штучного інтелекту (далі – ШІ) для вирішення стандартних завдань з підготовки, редагування, рецензування, обробки та публікації наукових текстів. Та й навряд чи наукова стаття, написана штучним інтелектом, відповідатиме засадам академічної доброчесності. Проте поки що прямі правові норми, що визначають використання штучного інтелекту в сфері наукової діяльності для написання досліджень і опублікування праць з

позицій академічної доброчесності не встановлені і це питання вирішується за рахунок тлумачення вже існуючих понять і апелювання до публікаційної етики. Крім того, досить серйозною проблемою є так звані «галюцинації» штучного інтелекту, тобто коли той формує вигадані факти, джерела, авторів тощо. Із приводу використання штучного інтелекту в аспекті питання академічної доброчесності сьогодні продовжують висловлюватися пропозиції щодо внесення змін до законодавства про авторське право, суміжні права та про освіту. Щодо інших сфер, то законодавство майже не регулює його використання. Натомість досить показовим є той факт, що 13 березня 2024 року, Європейський парламент ухвалив Регламент Європейського Союзу про штучний інтелект (EU AIA). Такого роду документ, на нашу думку, має з'явитися і в Україні.

Використання штучного інтелекту в сфері правотворчості. Постає закономірне питання: чи можна написати закон чи якийсь інший нормативно-правовий акт повністю із застосуванням штучного інтелекту? Адже виникає питання якості такого тексту, а також демократичної легітимності. Тож обидва аспекти будуть так чи інакше порушені. Як стверджує І.М. Берназюк «стрімкий розвиток ШІ ставить під сумнів ефективність існуючих конституційно-правових механізмів захисту прав людини та основоположних принципів демократії». Натомість Р. Альберт і Ф. Кевін навіть аналізують питання про написання штучним інтелектом конституції держави, стверджуючи про це в цілому позитивно, але з деякими застереженнями. Також не виключені випадки, коли написання закону штучним інтелектом просто не буде в достатній мірі артикулюватися. Так, у 2023 році у місті Порту-Алегрі (Бразилія), ухвалили законопроект, який повністю написаний штучним інтелектом. Його автор приховав цей факт від членів міської ради. Це, звичайно, виняток, але досить показовий. Сьогодні вчені також акцентують на здатності ШІ працювати із великими обсягами Big Data, а також алгоритмами, що допомагає відстежувати системні зв'язки,

а також вирішувати вузькоспеціалізовані завдання у галузі правотворчості. На думку Ю. В. Кривицького, одним з напрямів використання штучного інтелекту в процесі проведення правової реформи є цифровізація, або діджиталізація. Отже, штучний інтелект швидше за все може бути використаний для аналітичної діяльності у сфері правотворчого процесу, тобто для аналізу прогалин, встановлення перспектив правового регулювання, оптимізації певних технічних процесів, уніфікації термінології і підходів, уникнення колізій і прогалин. З одного боку, це насправді буде значним поштовхом, який не викликатиме сумнівів щодо легітимності. З іншого ж боку, питання якості і можливості проведення такої роботи із мінімальним залученням людини миг би поки що залишитися відкритим, оскільки довіра до результату поки що не є беззаперечною і потребує професійної оцінки і контролю з боку людини.

Використання штучного інтелекту у правозастосуванні. Правозастосування, насправді, це дуже широка сфера юридичної діяльності. Це й діяльність виконавчих органів влади, і правозастосовна робота органів місцевого самоврядування, не менш важливою є діяльність органів досудового розслідування. Через обмеженість обсягу цієї доповіді звернемо увагу лише на сферу правосуддя. Перш за все виникає питання щодо застосування ШІ безпосередньо судом. Із цього приводу вже починають з'являтися дослідження і рекомендації. Висловлюється думка про те, що «електронний алгоритм може позитивно застосовуватись у судовому процесі, але не може виключити тлумачення норм права саме суддею-людиною». Насправді штучний інтелект може цілком зіграти позитивну роль для оцінки ефективності функціонування системи правосуддя, і на його основі можливо розробляти інструменти, що аналізують великі масиви даних Єдиного державного реєстру судових рішень для виявлення стабільних закономірностей у функціонуванні судової системи. Тим самим можна буде забезпечити ефективне використання державних коштів на

утримання судової влади. Важливу роль в рамках реалізації правосуддя також відіграють сторони і їх представники. Маємо також згадати про професійних юристів і адвокатів, адже саме на них покладається професійне представництво і надання професійної правничої допомоги, у зв'язку із цим використання ШІ в цьому контексті є доволі неоднозначним інструментом. Про це свідчить судова практика. Так, досить скандальним став випадок у США у 2023 році, коли адвокати використали в суді вигадані ШІ прецеденти. Достатньо цікавою є позиція судової гілки влади в Україні про те, що використання ШІ є неповагою до суду. Наприклад, з ухвали судді Апеляційної палати Вищого антикорупційного суду від 28 травня 2025 року, справа № 991/4110/25, провадження №11-сс/991/368/25: «Відповідно до Ухвали Верховного Суду від 08 лютого 2024 року у справі № 925/200/22 навмисне чи недбале зловживання ресурсами суду, в тому числі, використання штучного інтелекту без належного розуміння його можливостей як підстави для протиставлення висновкам суду, можуть підірвати довіру до судової системи. Така поведінка суперечить меті права на звернення до суду. (...) Апелювання до позиції, згенерованої ChatGPT є зловживанням процесуальними правами, проявом неповаги до суду, а також до судової системи загалом». А ось що стверджує Верховний Суд у складі суддів судової палати для розгляду справ щодо корпоративних спорів, корпоративних прав та цінних паперів Касаційного господарського суду (ухвала від 08 лютого 2024 року, справа № 925/200/22): «Верховний Суд вважає, що дії заявника у сукупності (подання завідомо безпідставної заяви на роз'яснення постанови касаційної інстанції, право на роз'яснення якої не передбачено статтею 245 ГПК України, апелювання до "позиції" штучного інтелекту "ChatGPT", згенерованого ним у відповідях з окремого питання, що вже розглянув суд) є виявом неповаги до суддів Верховного Суду, не спрямовані на ефективний захист прав, свобод та інтересів позивача від імовірних порушень з боку відповідача». У схожому ключі висловлюється і

Верховний Суд у складі колегії суддів Касаційного господарського суду в постанові від 08 липня 2025 року, справа № 925/496/24. Його позиція зводиться до того, що відповіді двох штучних інтелектів (GROK (розроблений компанією xAI) та ChatGPT (розроблений компанією OpenAI) як електронні докази не можуть бути досліджені, оскільки «оскільки штучний інтелект може бути корисним та допоміжним інформативним інструментом у сфері правосуддя, але не може замінити ні роль суддів, ні принципів належності, допустимості та достовірності доказів». З одного боку, тут дійсно можна побачити зловживання (поки що, на жаль, аргументація, вироблена штучним інтелектом, насправді може мати помилки або бути некоректною і протиставлятися фаховій діяльності дипломованих юристів). Але в перспективі навряд чи ця позиція буде залишатися незмінною, оскільки одним лише формальним протиставленням професійної діяльності людини і цифрових технологій некоректне використання штучного інтелекту буде дуже важко зупинити. Виявлення його використання буде складнішим, оскільки штучний інтелект буде робити набагато менше помилок і окрім власного зізнання певної особи, довести використання ШІ буде майже неможливо. Крім того, не є виключеним і комбінований підхід: тобто коли процесуальні документи виготовляються людиною, а коригуються штучним інтелектом або навпаки. Проте вважаємо, що використання відповідей штучного інтелекту саме як електронного доказу, дійсно, навряд чи є обґрунтованим і така позиція не повинна переглядатися і в майбутньому.

ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ БІРЖОВИХ ОПЕРАЦІЙ

В.П. Кустов, доктор філософії
за спеціальністю 073 «Менеджмент»,
докторант кафедри менеджменту та маркетингу

ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ

За сучасних умов вплив інформаційно-аналітичних технологій на підвищення прозорості біржових операцій зумовлений стрімким розвитком фінансових ринків та зростанням обсягів біржових транзакцій. Прозорість біржових угод є вагомим фактором довіри інвесторів, стабільності ринку та мінімізації ризиків маніпуляцій або фінансових злочинів. Використання сучасних технологій обробки даних, аналітики та автоматизованого контролю дозволяє своєчасно виявляти аномалії, оцінювати ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Вплив інформаційно-аналітичних технологій на підвищення прозорості біржових операцій проявляється у вдосконаленні організаційно-економічного механізму функціонування електронної біржової торгівлі та забезпеченні ефективного контролю за біржовими процесами в умовах глобалізації світового ринку [1; 2].

Інформаційно-аналітичні технології (ІАТ) є комплексом програмних, апаратних та методологічних рішень, спрямованих на збір, обробку, аналіз і візуалізацію даних для підтримки фінансових рішень та управління біржовими процесами. Основними компонентами ІАТ є системи моніторингу ринкових даних, алгоритмічний аналіз фінансових потоків, автоматизоване прогнозування цінових коливань, а також інтегровані платформи для обліку та контролю біржових операцій. Використання ІАТ дозволяє підвищити швидкість прийняття рішень, мінімізувати ризики маніпулювання ринком,

забезпечити своєчасне виявлення аномалій та створює умови для прозорості та стабільності фінансових процесів.

Міжнародна практика демонструє ефективність впровадження інформаційно-аналітичних технологій для забезпечення прозорості фінансових ринків. У розвинених країнах, таких як США, Великобританія та Німеччина, біржі активно використовують автоматизовані системи моніторингу угод, алгоритмічний контроль аномальних операцій та відкриті інформаційні платформи для інвесторів, що підвищує довіру та стабільність ринку.

Особливу увагу приділяють інтеграції аналітики в реальному часі та використанню штучного інтелекту для прогнозування ризиків і запобігання шахрайству. Досвід показує, що комплексне застосування ІАТ сприяє не лише підвищенню прозорості, а й оптимізації регуляторної політики, створенню єдиних стандартів обміну даними та забезпеченню ефективного нагляду за біржовими операціями. Використання таких підходів може бути адаптовано до національних умов для підвищення прозорості та стабільності фондових ринків України.

Сучасні біржі активно впроваджують автоматизовані системи моніторингу та аналізу даних, що дозволяє забезпечити оперативний контроль за фінансовими операціями, своєчасне виявлення аномалій та зменшення ризику маніпуляцій на ринку. Такі системи інтегрують потоки даних з різних джерел, включно з торговими платформами, банківськими транзакціями та інформаційними агентствами, і дозволяють аналізувати великі обсяги даних у режимі реального часу. Використання алгоритмічної обробки та автоматизованої аналітики сприяє підвищенню ефективності регуляторного контролю, скорочує час реагування на порушення та дозволяє прогнозувати потенційні фінансові ризики.

Інформаційно-аналітичні технології (ІАТ) відіграють ключову роль у формуванні довіри інвесторів та забезпеченні прозорості біржових операцій. Завдяки використанню ІАТ, учасники ринку отримують доступ до достовірної

та своєчасної інформації про обсяги торгів, ціни, фінансові показники та ризики, що підвищує рівень відкритості та зменшує асиметрію інформації між учасниками ринку.

Прозорість біржових операцій, забезпечена ІАТ, сприяє зниженню ймовірності шахрайства, підвищує стабільність ринку та стимулює притік інвестицій. Крім того, автоматизовані аналітичні платформи дозволяють регуляторним органам ефективно контролювати ринок та приймати обґрунтовані рішення щодо регулювання біржових процесів.

Впровадження інформаційно-аналітичних технологій на біржах супроводжується низкою технічних та організаційних викликів. До основних технічних проблем належить необхідність інтеграції різномірних джерел даних, забезпечення високої швидкодії систем та масштабованості обробки великих обсягів інформації в режимі реального часу.

Організаційні виклики пов'язані з підготовкою кваліфікованого персоналу, розробкою внутрішніх процедур контролю та координацією між регуляторними органами та учасниками ринку. Недостатня стандартизація процесів та відсутність єдиних протоколів обміну даними ускладнюють ефективну роботу систем і підвищують ризики помилок у моніторингу біржових операцій.

Однією з основних проблем є забезпечення інформаційної безпеки та захисту даних учасників ринку. Використання ІАТ передбачає обробку великих масивів конфіденційної інформації, що робить системи вразливими до кібератак, витоку даних або несанкціонованого доступу. Для мінімізації цих ризиків застосовуються сучасні методи шифрування, багаторівневі системи доступу, аудит активності користувачів та регулярне оновлення програмного забезпечення. Недостатня увага до захисту даних може призвести до фінансових втрат, втрати довіри інвесторів і негативно вплинути на репутацію біржі.

Інформаційно-аналітичні технології безпосередньо впливають на регуляторну політику та фінансову стабільність ринку. Завдяки автоматизованому збору та аналізу даних регулятори отримують можливість швидко виявляти порушення, оцінювати ризики та приймати обґрунтовані рішення щодо нормативних заходів. Водночас некоректне або неповне впровадження ІАТ може створювати дисбаланси на ринку, сприяти концентрації ризиків або порушенню правил торгівлі.

Вдосконалення інформаційно-аналітичних систем на біржах спрямоване на підвищення швидкодії обробки даних, інтеграцію різномірних джерел інформації та забезпечення точності аналітичних результатів. Основними напрямками є:

- розвиток автоматизованих платформ моніторингу;
- впровадження єдиних стандартів обміну даними між учасниками ринку та регуляторними органами;
- посилення функціоналу для прогнозування ризиків і виявлення аномалій у торгівлі;
- удосконалення користувацьких інтерфейсів, що забезпечує зручний доступ до аналітичної інформації для інвесторів і регуляторів.

Використання Big Data дає змогу аналізувати великі обсяги історичних і поточних даних, виявляти тенденції та закономірності, а також оцінювати поведінку учасників ринку. Для підвищення прозорості біржових операцій в Україні рекомендується запровадити комплекс заходів, що включають модернізацію інформаційно-аналітичних платформ, інтеграцію Big Data у системи моніторингу, а також стандартизацію обміну даними між біржами, банками та регуляторними органами.

Важливим етапом є навчання персоналу та підвищення кваліфікації аналітиків для ефективного використання нових технологій. Додатково доцільно впроваджувати відкриті інформаційні платформи для інвесторів, що

забезпечить доступ до достовірної та своєчасної інформації про ринкові процеси. Такі заходи сприятимуть зміцненню довіри учасників ринку, зниженню інформаційної асиметрії та підвищенню загальної стабільності фондових ринків України.

Таким чином, для підвищення прозорості біржових операцій в Україні рекомендується:

- модернізувати інформаційно-аналітичні платформи бірж із впровадженням технологій Big Data для обробки великих обсягів даних у режимі реального часу;
- стандартизувати обмін інформацією між біржами, банками та регуляторними органами для зменшення інформаційної асиметрії;
- запровадити відкриті інформаційні платформи для інвесторів, що забезпечують доступ до достовірної та своєчасної інформації про біржові операції;
- підвищувати кваліфікацію аналітиків і персоналу бірж для ефективного використання новітніх інформаційно-аналітичних технологій;
- використовувати автоматизовані системи моніторингу для прогнозування ризиків і виявлення аномалій у торгівлі, що дозволяє мінімізувати фінансові та репутаційні втрати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бритвенко А.С., Горяча О.Л., Войний І.І. Організаційно-економічний механізм функціонування міжнародної електронної біржової торгівлі. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. № 1 (47). С. 9-14.
2. Кухарець В.В., Булуй О.Г., Левківська Л.М. Тенденції розвитку біржового ринку в умовах глобалізації світової економіки. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z>.

ПАТЕНТ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

А. О. Куценко, к.ю.н

Харківський соціально-економічний
фаховий коледж, м. Харків

Г. М. Гаряєва, доцент кафедри права,
Д. Ю. Рилов, магістрант

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків

Як відомо, патент - це правовий акт, що надає його власнику ексклюзивні права на використання певного винаходу або технології. За Законом України – це охоронний документ, що засвідчує пріоритет, авторство і права на винахід (корисну модель). Зазвичай він діє протягом певного періоду часу (до 20 років) і дозволяє монополізувати використання інтелектуальної власності. Патент не тільки є важливим інструментом у сфері захисту інтелектуальної власності, а і важливим фактором, що завжди враховується при формуванні конкурентної стратегії компаній.

Важливість патентів для підвищення конкурентоспроможності важко переоцінити. У світі технологій та інновацій, що змінюється з шаленою швидкістю, патентування може стати (і, вірогідно, вже стає) не тільки інструментом захисту і монетизації розробок, але й засобом забезпечення конкурентних переваг на ринку у довгостроковому періоді.

Патент як правовий акт дає змогу захищати інтелектуальну власність від несанкціонованого використання іншими компаніями або особами. У випадку, коли компанія отримує патент на певну технологію чи продукт, виникає можливість обмежити конкуренцію, оскільки це створює перешкоди іншим компаніям на шляху до використання цієї технології без дозволу. Це створює конкурентні переваги, оскільки ринок залишається відкритим для компанії, яка

володіє патентом, а її конкуренти не можуть скопіювати або використовувати аналогічні рішення.

Патент також може стати інструментом для створення бар'єрів на ринку, що утруднюють вхід для нових його учасників. Якщо компанія володіє патентами на ключові технології, що є критичними для виробництва певних товарів чи надання послуг - це може призвести до зменшення кількості конкурентів на ринку або змусити їх витратити значні ресурси на розробку альтернативних рішень.

Наявність патентів може бути використана і для ліцензування технологій іншим компаніям або створення стратегічних альянсів. Компанія може ліцензувати свої патенти іншим підприємствам, отримуючи дохід від використання власних розробок. Ліцензування патентів дозволяє не лише монетизувати технології, але й сприяти створенню партнерських відносин з іншими гравцями на ринку.

Патенти часто розглядаються як актив, який підвищує інвестиційну привабливість компанії. Інвестори бачать у патентах потенціал для створення нових джерел доходу, зменшення ризиків конкуренції та захисту наявних активів компанії. Це, у свою чергу, забезпечує стабільний фінансовий потік для реалізації існуючих та розробки нових інструментів для досягнення актуальних цілей підприємства, що в результаті підвищує його життєздатність на ринку.

У різних країнах світу існують різні підходи до патентування та захисту інтелектуальної власності. Наприклад, у США система патентування орієнтована на підтримку інноваційних підприємств, активно сприяючи стартапам та малим компаніям. В Європі, натомість, патенти зазвичай мають більш строгі вимоги до новизни та інноваційності, що створює високі бар'єри для отримання патенту, але дозволяє забезпечити більш якісну правову охорону для власників патентів.

У країнах, що розвиваються, патентна система, як правило, відстає від світових стандартів, що призводить до труднощів у захисті прав на

інтелектуальну власність, хоча за останні десятиліття чимало таких країн зробили значні кроки для вдосконалення своїх патентних систем.

Компанії на кшталт Apple, Samsung та Google активно досягають технологічних переваг на ринку саме за рахунок патентів. Наприклад, Samsung має тисячі зареєстрованих документів, що стосуються мобільних технологій та електроніки. Вони активно використовуються не тільки для захисту продуктів від конкурентів, а й як важіль у переговорах із партнерами та постачальниками.

Патентні війни між технологічними гігантами, такими як Apple і Samsung, часто сприяють зміцненню брендів і зменшують можливості конкуренції для інших учасників ринку.

У сучасному цифровому світі патенти дійсно набувають нового значення. ІТ-компанії все частіше вдаються до реєстрації інновацій як до єдиного засобу захисту своїх програмних рішень, алгоритмів і методів обробки даних. Наприклад, великі компанії, такі як Amazon чи Google, активно патентують нові методи роботи з даними або нові технології в області штучного інтелекту.

Останніми десятиліттями спостерігається зростання і кількості патентних суперечок між великими компаніями. Так звані «патентні війни», зокрема в сфері мобільних технологій, можуть створювати значні фінансові навантаження для компаній і навіть блокувати можливість випуску нових продуктів. Такі суперечки хоч й корисні для тих, хто здатен обернути їх наслідки на власну користь, у більшому масштабі можуть негативно впливати на інновації і загальний розвиток індустрії.

Патентування нових технологій, зокрема в таких галузях, як генетика, біотехнології чи штучний інтелект, є окремим викликом. Складність полягає в тому, що патентні закони не завжди можуть адекватно охоплювати нові інновації або технології, які швидко розвиваються, створюючи правову невизначеність. Це, у свою чергу, ускладнює становлення цих технологій у виробництві та забезпечення їх доступності для більшості споживачів.

Тобто, патент є вкрай важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Він дозволяє не тільки захищати технології і продукти від конкуренції, але й створює можливості для стратегічного розвитку через ліцензування, альянси та залучення інвестицій. Система патентування має свої виклики та ризики, однак в цілому вона є ефективним інструментом для підтримки інноваційного розвитку і стабільності на ринку.

Для компаній, що прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність, важливо активно працювати з інтелектуальною власністю, не тільки патентуючи нові рішення, але й уважно слідкуючи за розвитком патентних тенденцій в глобальному масштабі.

ОСНОВНІ ЧИННИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

І.Ф. Лісна, к.е.н., доцентка,

В. А. Латій, студентка,

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків

У сучасних умовах глобальних трансформацій підприємництво постає ключовим чинником соціально-економічного розвитку, здатним забезпечити структурну модернізацію економіки, підвищення конкурентоспроможності та створення нових робочих місць. Проте динамічні зміни світової економіки, посилення міжнародної конкуренції, зростання впливу цифровізації, нестабільність фінансових ринків, геополітичні виклики та екологічні загрози зумовлюють зростання ризиків та невизначеності у підприємницькій діяльності. У таких умовах особливого

значення набуває питання забезпечення стійкого розвитку підприємництва, що передбачає формування гнучких бізнес-моделей, ефективне управління ризиками, інноваційний підхід до організації виробничо-господарських процесів та інтеграцію принципів сталого розвитку. Дослідження факторів, які визначають стійкість підприємницької діяльності, є актуальним завданням, оскільки воно дозволяє обґрунтувати механізми адаптації підприємств до глобальних викликів, забезпечити їхню довгострокову конкурентоспроможність та сприяти економічному зростанню держави.

Стійкий розвиток підприємництва формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, що взаємодіють між собою у процесі господарської діяльності. До зовнішніх чинників належать:

- економічні умови — макроекономічна стабільність, доступ до фінансових ресурсів, рівень інфляції, податкове навантаження, стан інвестиційного клімату;
- інституційно-правове середовище — ефективність державної політики підтримки підприємництва, наявність сприятливого регуляторного поля, захист прав власності;
- соціальні чинники — рівень освіти, професійна підготовка робочої сили, розвиток підприємницької культури та соціальна відповідальність бізнесу;
- технологічні зміни — впровадження цифрових технологій, автоматизація виробничих процесів, розвиток інноваційної інфраструктури;
- екологічні та геополітичні фактори — вплив кліматичних ризиків, вимоги до екологічної безпеки виробництва, наслідки глобальних конфліктів і міграційних процесів.

До внутрішніх чинників стійкості підприємства належать:

- ефективність системи стратегічного управління та планування;
- рівень фінансової стабільності та ліквідності;
- інноваційний потенціал і здатність до технологічних змін;

- якість людського капіталу та корпоративна культура;
- диверсифікація бізнес-портфеля і гнучкість організаційної структури.

В умовах глобальної цифровізації особливого значення набуває цифрова стійкість бізнесу, що полягає у здатності підприємства інтегрувати цифрові технології для підвищення ефективності процесів, розширення ринків збуту та зниження трансакційних витрат. Використання big data, штучного інтелекту, блокчейн-технологій створює нові можливості для оптимізації бізнес-моделей та підвищення прозорості управлінських рішень.

Водночас, зростання ролі соціальної відповідальності та екологічної орієнтації бізнесу зумовлює необхідність впровадження концепції ESG (Environmental, Social, Governance), що забезпечує баланс між економічною ефективністю, соціальним добробутом і раціональним використанням природних ресурсів. Такий підхід сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню довіри споживачів та інвесторів, а також зменшенню екологічних ризиків.

Окрему роль у зміцненні стійкості підприємницького сектору відіграє розвиток партнерських мереж і кластерних структур, що дозволяють підвищити інноваційну активність, забезпечити обмін знаннями, доступ до ресурсів і розширення ринкових можливостей.

Отже, забезпечення стійкого розвитку підприємництва в умовах глобальних трансформацій потребує системного підходу, що поєднує економічні, соціальні, технологічні та екологічні аспекти діяльності. Підприємства мають орієнтуватися на інноваційні стратегії розвитку, цифрову трансформацію, підвищення соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Ефективна взаємодія держави, бізнесу та суспільства є ключовою передумовою формування конкурентоспроможного та стійкого підприємницького середовища, здатного адаптуватися до глобальних

викликів і забезпечувати економічне зростання країни в довгостроковій перспективі.

ЛІТЕРАТУРА:

1. World Economic Forum. *The Global Competitiveness Report 2023*. — Geneva: WEF, 2023. — 398 p.
2. OECD. *Entrepreneurship Policies for Sustainable Development*. — Paris: OECD Publishing, 2022. — 212 p.
3. United Nations. *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. — New York: UN, 2015.

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

І.Ф. Лісна, к.е.н., доцентка,
В.В. Демченко, магістр

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків

У сучасних умовах трансформації економічного простору роль інформаційних технологій у розвитку соціально-економічних відносин набуває особливого значення. Інтенсивне впровадження цифрових рішень змінює традиційні моделі ведення бізнесу, структуру управлінських процесів, а також способи комунікації між суб'єктами господарювання та споживачами. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність переосмислення механізмів взаємодії в соціально-економічній системі, орієнтованих на підвищення ефективності, прозорості та стійкості бізнес-процесів.

Інформаційні технології стають не лише інструментом оптимізації діяльності підприємств, а й ключовим фактором конкурентоспроможності, який забезпечує адаптацію бізнесу до викликів сучасного середовища. Цифровізація бізнес-процесів сприяє розвитку інноваційних форм зайнятості, розширенню економічних можливостей, формуванню нових соціальних практик і трансформації відносин між економічними агентами.

Таким чином, дослідження ролі інформаційних технологій у трансформації соціально-економічних відносин сучасного бізнесу є надзвичайно актуальним, оскільки воно дозволяє визначити тенденції цифрового розвитку, оцінити вплив технологічних інновацій на соціально-економічну динаміку та сформулювати науково обґрунтовані підходи до підвищення ефективності управління в умовах цифрової економіки.

Інформаційні технології докорінно змінюють підходи до організації та управління бізнесом. Сучасні підприємства активно впроваджують системи автоматизації управлінських процесів (ERP, CRM, BI), що дає змогу підвищити ефективність прийняття рішень, мінімізувати витрати та покращити стратегічне планування. Використання аналітики даних відкриває можливість прогнозування ринкових тенденцій і поведінки споживачів, що сприяє формуванню персоналізованих бізнес-стратегій та підвищенню конкурентних переваг.

Важливим напрямом трансформації виступає розвиток цифрових платформ і хмарних сервісів, які забезпечують інтеграцію бізнес-процесів і спрощують доступ до ресурсів незалежно від географічного розташування. Це сприяє зростанню гнучкості підприємств, формуванню нових форм партнерства та розширенню можливостей участі у глобальному ринку.

Активне впровадження інформаційних технологій має не лише економічний, а й соціальний вимір. З одного боку, цифровізація стимулює підвищення продуктивності праці, розвиток ІТ-сектору, появу нових професій і зростання якості послуг. З іншого боку, вона супроводжується

ризиками — нерівністю доступу до цифрових ресурсів, автоматизацією робочих місць, кіберзагрозами та формуванням інформаційної залежності. Такі виклики потребують адаптації соціально-економічної політики, удосконалення системи освіти й підготовки кадрів, розвитку цифрової культури населення.

Отже, інформаційні технології стали ключовим чинником трансформації соціально-економічних відносин сучасного бізнесу. Вони змінюють структуру економічних систем, стимулюють інноваційні процеси, створюють нові можливості для розвитку підприємництва та підвищують ефективність управління. Водночас ці процеси потребують комплексного регулювання, яке б поєднувало економічну ефективність із соціальною відповідальністю та сталим розвитком суспільства.

МЕДІАКОМУНІКАЦІЇ ЯК ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО ІМІДЖУ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Ю. В. Ліннік, к.філос.н., доцент,
КЗВО “Рівненська медична академія”

Сучасна система міжнародних відносин характеризується зростаючою роллю інформаційних технологій, глобалізацією комунікаційних процесів та посиленням впливу медіа на формування суспільної свідомості. В умовах війни, яку Російська Федерація розв’язала проти України у 2014 році та повномасштабно продовжила з 2022 року, питання ефективних медіакомунікацій набуває особливої актуальності. Саме через засоби масової інформації, цифрові платформи та соціальні мережі Україна має можливість не лише інформувати світову спільноту про події на своїй території, а й формувати власний міжнародний імідж —

країни, що бореться за свободу, демократичні цінності та право на самовизначення.

Медіакомунікації стають важливим інструментом публічної дипломатії, завдяки якому держава здатна впливати на міжнародну громадську думку, мобілізувати підтримку союзників, протидіяти дезінформації та інформаційним маніпуляціям. Водночас війна стала каталізатором розвитку нових форматів комунікації — від цифрових кампаній у соціальних мережах до міжнародних медійних колаборацій, що дозволяють Україні заявити про себе як про суб'єкта глобального інформаційного простору.

Медіакомунікації — це система взаємодії між державами, інституціями, ЗМІ та громадськістю за допомогою інформаційних технологій і каналів масового впливу. Вони виступають інструментом формування суспільної думки, міжнародної репутації держави та її сприйняття у глобальному просторі.

У контексті міжнародних відносин медіакомунікації поєднують елементи журналістики, публічної дипломатії, PR, цифрових технологій і соціальної психології, створюючи комплексну систему впливу на зовнішню аудиторію.

Медіа є посередником між державою та міжнародною спільнотою, через який створюється образ країни — її політичної культури, цінностей, лідерства та позиції у світі. Формування іміджу — це процес не лише комунікативний, а й символічний: він базується на цінностях, наративі та емоційному впливі.

Американський політолог Джозеф Най ввів поняття *«м'яка сила»* — здатність держави впливати на інших не примусом, а привабливістю своїх цінностей, культури, політики. Для України медіакомунікації стали ключовим каналом реалізації *«soft power»* у час війни.

Через інформаційні кампанії, культурні проекти, документальні фільми, музику, інтерв'ю та участь у міжнародних форумах Україна створює позитивний образ — країни мужності, свободи, інновацій та європейської ідентичності.

У сучасному світі війна ведеться не лише на полі бою, а й у медіапросторі. Росія активно використовує дезінформацію, пропаганду, маніпуляції в соціальних мережах. У відповідь Україна розвиває стратегії контрпропаганди, фактчекінгу та стратегічних комунікацій.

В умовах повномасштабної агресії Росії Україна вибудувала системну інформаційну політику, спрямовану на донесення правди про події на фронті, викриття дезінформації та мобілізацію підтримки світової спільноти. Ключову роль у цьому відіграють Міністерство закордонних справ України, Міністерство культури та інформаційної політики, Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, а також Офіс Президента. Однією з найбільш відомих ініціатив стала кампанія #WhatWeAreFightingFor, започаткована МЗС України у 2022 році. Вона пояснювала міжнародній аудиторії суть боротьби українського народу та його прагнення захищати демократичні цінності. Офіційні акаунти Ukraine.ua і @MFA_Ukraine у соціальних мережах Twitter, Instagram і TikTok стали головними каналами комунікації зі світовою аудиторією, поширюючи англomовний контент, інтерв'ю та візуальні матеріали про Україну [3].

Соціальні мережі відіграють надзвичайно важливу роль у формуванні міжнародного іміджу України. Через платформи Twitter (X), Facebook, Instagram, TikTok та YouTube держава, журналісти, військові й активісти доносять світові оперативну інформацію, емоційні історії та відеосвідчення. Так, офіційний Twitter-акаунт @Ukraine, який ведеться державною командою комунікаційників, став одним із найвпливовіших у світі: поєднання фактів і креативних меседжів, мемів і гумору допомагає

створювати сучасний образ України — сильної, відважної та відкритої до світу держави. Водночас Telegram-канали «Суспільне Новини», «ЦПД при РНБО», «Україна 24» стали джерелом перевіреної інформації, яку цитують міжнародні агентства. За даними European Council on Foreign Relations (2023), понад 70% європейців формують свої уявлення про війну саме через соціальні медіа, що свідчить про ефективність цифрової дипломатії України [6].

Важливою складовою є міжнародні медіакампанії та культурні колаборації. Глобальний рух #StandWithUkraine охопив уряди, відомих осіб і великі бренди, які використовували цей хештег як знак солідарності. Кампанія UNITED24, ініційована Президентом Володимиром Зеленським, стала одночасно інформаційною, гуманітарною та благодійною платформою, залучивши до співпраці відомих світових зірок — Марка Гамілла, Барбару Стрейзанд, гурт Imagine Dragons. Значну роль у формуванні міжнародного образу України відіграли документальні фільми, створені у партнерстві з іноземними студіями, такі як *“Freedom on Fire: Ukraine’s Fight for Freedom”* (2022) чи *“20 Days in Mariupol”* (2023), який отримав премію «Оскар». Ці фільми стали не лише художнім відображенням трагедії війни, а й потужним медіаінструментом підтримки України у світі.

Не менш важливим напрямом стала боротьба з дезінформацією. Україна розвинула широку систему протидії фейкам і пропаганді. Платформа StopFake.org ще з 2014 року викриває інформаційні маніпуляції, а Центр стратегічних комунікацій при Міністерстві культури та інформаційної політики здійснює щоденний моніторинг і роз’яснює маніпулятивні меседжі російських медіа. Співпраця з Європейською службою зовнішніх дій (East StratCom Task Force) дозволяє інтегрувати українські дані до бази EUvsDisinfo, що допомагає систематично боротися з пропагандою на міжнародному рівні [8].

Візуальна комунікація також стала важливим елементом формування іміджу України. Символічні образи — жовто-блакитні прапори, фото зруйнованих міст і героїчних українських захисників, ілюстрації та мистецькі ініціативи — викликають емоційну реакцію та формують асоціації з боротьбою за свободу. Потужним прикладом стала перемога пісні «Stefania» гурту Kalush Orchestra на Євробаченні 2022 року: ця культурна подія стала не лише музичним тріумфом, а й актом медіадипломатії, який закріпив за Україною образ незламної, творчої й мужньої нації.

Отже, практико-аналітичний аспект показує, що успіх України у формуванні міжнародного іміджу значною мірою зумовлений продуманими медіакомунікаційними стратегіями. Використання соціальних мереж, міжнародних кампаній, культурних колаборацій і контрінформаційних заходів дало змогу перетворити інформаційну боротьбу на дієвий інструмент публічної дипломатії, який зміцнює позиції України у світовій спільноті.

Оціночно-прогностичний аспект дослідження дозволяє визначити ефективність медіакомунікацій України у процесі формування її міжнародного іміджу під час війни, виявити проблеми та окреслити перспективи розвитку комунікаційної політики держави у післявоєнний період. У сучасному світі інформація стала одним із головних стратегічних ресурсів, а медіа — ареною боротьби за вплив, довіру та підтримку. Україна змогла використати цю закономірність для побудови власної моделі публічної дипломатії, де комунікація, достовірність і відкритість стали головними чинниками міжнародного успіху.

Одним із ключових критеріїв ефективності українських медіакомунікацій є зміна міжнародного сприйняття України. Якщо до 2022 року в інформаційному просторі домінували уявлення про Україну як «пострадянську країну з внутрішніми проблемами», то після початку

повномасштабної війни вона стала символом мужності, свободи та демократичного опору. Завдяки цілеспрямованим інформаційним кампаніям, активній присутності в соціальних мережах та ефективним зверненням до міжнародних аудиторій образ України набув виразного морального виміру. За даними соціологічного дослідження Pew Research Center (2023), понад 80% громадян країн ЄС та США висловлюють підтримку Україні, що є прямим результатом її успішної комунікаційної стратегії [2].

Водночас варто зазначити, що ефективність українських медіакомунікацій забезпечується кількома важливими чинниками. По-перше, це оперативність та відкритість інформації. Українські державні канали, а також незалежні медіа оперативно надають світу перевірені факти, фотографії та відеоматеріали. Саме така швидка реакція допомагає протидіяти російській пропаганді та зміцнювати довіру до українських джерел. По-друге, значну роль відіграє емоційна достовірність контенту. Людські історії, репортажі з місць подій, відеозвернення Президента Володимира Зеленського та свідчення очевидців створюють емоційний ефект присутності, який посилює підтримку міжнародної аудиторії.

Символічно, що саме під час війни Україна здобула інформаційну суб'єктність — здатність самостійно визначати власний інформаційний порядок денний. Якщо раніше західні медіа часто розповідали про Україну через призму зовнішніх інтересів, то сьогодні вони спираються на українські джерела, цитують українських журналістів і посадовців. Наприклад, виступи Володимира Зеленського перед парламентами різних країн транслюються у прямому ефірі, а українські воєнні репортери (зокрема, Андрій Цаплієнко, Дмитро Комаров, Наталія Нагорна) стали авторитетними джерелами для світових інформаційних агентств — BBC, CNN, Reuters, The New York Times. Це свідчить про високий рівень довіри до українських медіа [5].

Проте, попри очевидні успіхи, залишається низка проблем і викликів. Серед них — інформаційна втома міжнародної аудиторії, надмірна кількість дезінформації у соцмережах, а також потреба у довгостроковій стратегії збереження позитивного іміджу після завершення війни. Деякі аналітики, зокрема експерти з Atlantic Council, зауважують, що головна загроза для України у майбутньому полягає не в інформаційній поразці, а у поступовому зменшенні інтересу світових медіа до теми війни. Тому стратегічним завданням стане підтримка уваги через культурні, освітні та гуманітарні ініціативи, які продовжуватимуть розповідати про Україну як про державу, що відбудовується, модернізується і залишається носієм європейських цінностей.

Перспективним напрямом розвитку українських медіакомунікацій є посилення стратегічної комунікації — тобто системного, скоординованого підходу до інформування як внутрішньої, так і зовнішньої аудиторії. Уже сьогодні формується концепція «єдиної інформаційної політики», що об'єднує державні структури, громадські організації, волонтерські ініціативи та приватні медіа у спільному інформаційному просторі. Важливим кроком стало створення національних проєктів «Медіацентр Україна» (для роботи з іноземними журналістами) та «Ukraine.ua» (для презентації української культури, освіти й туризму англійською мовою). Такі платформи сприяють формуванню сталого позитивного образу України у світі [1].

Особливу увагу слід приділити також розвитку культурної та символічної дипломатії у післявоєнний період. Культура, мова, мистецтво, кіно, музика й наукові обміни можуть стати найкращими інструментами для зміцнення міжнародного іміджу держави. Україна вже має успішні приклади — виступи українських артистів і митців на світових фестивалях, проєкт «Ukrainian Institute», який популяризує українську культуру за

кордоном, та перемога фільму “*20 Days in Mariupol*” на «Оскарі», що довела здатність українського медіапродукту впливати на глобальний дискурс.

У прогностичному вимірі можна очікувати, що після завершення війни медіакомунікації України залишаться одним із головних інструментів інтеграції у європейський та світовий простір. Їхній розвиток має базуватися на принципах прозорості, достовірності та гуманістичної орієнтації. В умовах інформаційного перенасичення саме етичні, культурні та ціннісні аспекти комунікації визначатимуть довіру до держави.

Отже, медіакомунікації стали важливим чинником зміцнення міжнародного авторитету України, сприяли консолідації підтримки з боку міжнародної спільноти та перетворили інформаційний фронт на невід’ємну частину загальнонаціонального опору. У перспективі саме подальший розвиток стратегічних комунікацій, прозорість і професійність у поданні інформації залишатимуться запорукою підтримки України у світі та важливим елементом післявоєнної відбудови її іміджу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ:

1. Ковальська, Марина. «Пріоритети публічної дипломатії України на початку 2020-х рр.» // *Діалог: медіастудії*. 2021.
2. Сніговська, О. В., Малахіті, А. В., Захарчук, Н. В. «Політичний імідж України: аналіз фейкоінструментарію гібридної війни (на матеріалі грецьких мас-медіа)» // *Міжнародні та політичні дослідження*. 2023.
3. Панчишин, Яна Анатоліївна «Імідж України в закордонних медіа під час російсько-української війни» // Національний університет «Львівська політехніка». 2024.
4. Лепська, Н. В., Ясьмо, О. В. «Публічна дипломатія як інструмент міжнародної співпраці та зміцнення зовнішньополітичного іміджу України» // *Сучасні політичні візії*. 2024.

5. Шевченко, Вікторія. «Атрибути бренду українських медіа» // журнал *Образ. Серія журнальних видань*, 2022.
6. Семченко, Олександр «Зовнішньополітичний імідж України: стереотипи та реальність» // *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2013.
7. Тетяна Ілюк, Катерина Гетьманенко «Формування іміджу України в медіапросторі Іспанії (1991-2013 рр.)» // *Український історичний журнал*. 2024.
8. Vendel, Aliona. «Глобальні ЗМІ та імідж країни: приклад України в BBC World and CNN International» // *Науковий вісник Інституту міжнародних відносин НАУ*.

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕКОНОМІКИ В ІННОВАЦІЙНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

М. С. Літніх, бакалавр психології,
студентка 2 курсу магістратури,

Київський національний університет
імені Тараса Шевченка, м. Київ

Функціонування економіки в інноваційному суспільстві неможливо розглядати лише через призму технологічного чи правового розвитку, адже її рушійною силою є людина з її мотивацією, цінностями, установками, очікуваннями та соціальною поведінкою. Саме психологічні чинники визначають ефективність упровадження інновацій, рівень економічної активності населення та здатність суспільства адаптуватися до швидких трансформацій. У сучасних умовах постіндустріального розвитку формується новий тип економічної свідомості, що ґрунтується на

інтелектуалізації праці, когнітивній мобільності та внутрішній готовності до змін.

З позицій психології, інноваційна економіка є простором, де реалізуються такі психічні процеси, як креативність, прийняття рішень в умовах невизначеності, толерантність до ризику та розвиток підприємницького мислення. Вона вимагає високого рівня емоційного інтелекту, вміння працювати в командах із різним ментальним стилем і культурними кодами, а також здатності зберігати психічну стійкість у середовищі постійних змін. Особистісна готовність до інновацій тісно пов'язана з внутрішньою мотивацією до саморозвитку, автономією мислення та відчуттям суб'єктності у професійній діяльності, що, у свою чергу, корелює з концепціями самоактуалізації (А. Маслоу) та гуманістичного потенціалу особистості (К. Роджерс).

Сучасна інноваційна економіка водночас виступає каталізатором і випробуванням для психологічної зрілості суспільства. Вона змінює не лише способи виробництва, а й саму структуру людської мотивації: цінність стабільності поступається місцем гнучкості, а орієнтація на матеріальну вигоду — прагненню до самореалізації, творчої самопрезентації та соціальної значущості. Психологічна парадигма праці зазнає глибокої трансформації — від ієрархічної моделі підпорядкування до мережевої, де провідними стають довіра, горизонтальна взаємодія й інноваційна ініціатива. У таких умовах формується новий тип професійної ідентичності, що базується на рефлексії, внутрішній автономії та готовності до постійного переосмислення власних компетенцій. Водночас зростає ризик фрустрації та психологічного виснаження через надлишок інформації й нестабільність соціально-економічних ролей, що актуалізує потребу у формуванні стресостійкості, психологічної гнучкості та адаптивного мислення як базових умов успішного функціонування особистості в інноваційній економіці.

В економічних відносинах інноваційного типу особливу роль відіграє довіра — як базовий психологічний механізм соціально-економічної взаємодії. Довіра сприяє ефективному функціонуванню правових і фінансових інститутів, знижує транзакційні витрати та підвищує стабільність суспільних систем. Її руйнування веде до зростання тривожності, індивідуалізації економічної поведінки й зниження готовності до кооперації. Отже, економічна стабільність у суспільстві інноваційного типу безпосередньо залежить від психологічного клімату, рівня соціального капіталу й розвитку емпатійних комунікацій між учасниками економічних процесів.

Ключовими детермінантами економічної поведінки виступають також когнітивні упередження, що впливають на прийняття рішень у сфері ризику, інвестицій та споживання. Сучасна поведінкова економіка, спираючись на досягнення когнітивної психології (Д. Канеман, А. Тверські), доводить, що економічні рішення людей часто не є раціональними, а зумовлені емоційними та мотиваційними факторами. Тому інноваційна економіка потребує розвитку психологічної компетентності управлінців і державних службовців у сфері розуміння людської поведінки, прогнозування реакцій на зміни та управління організаційним кліматом.

У гуманітарно-правовому контексті психологічні аспекти функціонування економіки виявляються у формуванні правової свідомості економічних суб'єктів, їхньої відповідальності за наслідки власних рішень і дотримання етичних норм інноваційної діяльності. Зростає значення психологічної безпеки як елементу економічної стабільності — тобто стану захищеності особистості від інформаційного перевантаження, емоційного вигорання, цифрового стресу та соціальної ізоляції, що часто супроводжують технологічні зміни.

Отже, психологічні аспекти функціонування економіки в інноваційному суспільстві охоплюють широкий спектр явищ: від

індивідуальних мотивацій і когнітивних процесів до соціально-психологічних механізмів колективної взаємодії та правової відповідальності. Усвідомлення цих чинників відкриває можливості для гуманізації економічного розвитку, підвищення ефективності інноваційної політики та гармонізації відносин між технологічним прогресом і людською природою.

DIAGNOSIS OF THE STATE'S FINANCIAL INTERESTS PROTECTION UNDER ECONOMIC CHALLENGES

N. P. Levkovets,
PhD in Economics, Associate Professor,
National Transport University, Kyiv

The financial system functions not only as an economic mechanism but also as an integral component of national security, since its resilience directly determines the effectiveness of public policy, social stability, and public trust in government institutions.

The financial interests of the state represent a complex set of objectives, priorities, and tasks aimed at the creation, equitable distribution, and efficient utilization of financial resources to maintain macroeconomic stability. [1] Their main purpose lies in safeguarding the continuous operation of public finances, strengthening the monetary and credit system, enhancing social welfare, and providing sufficient funding for strategically important areas of national development.

The key components of the state's financial interests include: stable revenue inflows to the budget, a balanced and fair taxation system, effective management of debt obligations, transparency of financial operations, and rational use of state-

owned assets. These interests encompass not only the fiscal domain but also the banking sector, capital markets, investment climate, and the overall framework of governmental financial regulation.

All risks influencing the condition of financial security can be conventionally classified into internal and external categories.

At present, Ukraine operates within a highly challenging financial environment, shaped by the consequences of ongoing military actions, industrial decline, and a shortage of investment resources.

Despite these advances, several challenges persist, including a high level of debt dependence, inefficient allocation of borrowed funds, weak investment attractiveness, and limited access to credit resources for enterprises.

Further improvement in the protection of the state's financial interests requires the implementation of a long-term financial security strategy, the key priorities of which should include:

- balancing public finances and reducing debt burden;
- structural transformation of the economy to lessen dependence on imports and external markets;
- expansion of digital technologies in financial monitoring and control;
- development of civil institutions for public oversight of budget expenditures;
- promotion of financial literacy and accountability through education and transparent reporting. [2]

The protection of national financial interests serves as a cornerstone of economic stability and independence. Although Ukraine's current level of financial security remains vulnerable, there are evident positive dynamics in the management of public resources and the modernization of financial infrastructure.

Increasing the efficiency of fiscal and tax policies, improving debt management, and strengthening transparency and oversight mechanisms should

form the foundation of a sustainable financial system capable of withstanding both internal and external shocks.

REFERENCES:

1. Heiets V. M., Hrytsenko A. A., Kyzym M. O. Economic Security of Ukraine: Problems and Prospects for Ensuring It. Kharkiv: INZHEK, 2019. — 312 p.
2. Kuzhelev M. O. Financial Security of the State: Theoretical and Methodological Aspects. Kyiv: KNEU, 2021. — 264 p.

KEY PROBLEMS OF SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE

O. Y. Lemberskyi,

Teacher at the Department of language training,

Naval Institute of National university
“Odesa maritime academy”,
Odesa

Y.A. Lysenko,

Senior teacher at the Department of language training,
“Odesa maritime academy”,
Odesa

A. A. Sukhomlin,

Naval Institute of National university
“Odesa maritime academy”,
Odesa

If society is not able to systematically care about the future, then a happy future associated with economic growth and improved well-being is unlikely to

be expected. The future in question is, of course, designed for a long period and goes beyond the next election. At the same time, the time horizon of debates, and therefore of the policies pursued in most democratic countries, including our country, has narrowed to an extremely short period. When a country implements various programs, builds infrastructure facilities, and pursues policies in one or another area, it is necessary to take into account the long-term perspective. Accordingly, a careful attitude to the future requires special moral and practical responsibility for the long-term consequences of the actions taken and careful prediction of their consequences [2].

From the example of other countries, we see that a successful modern economy requires an educated population and a creative approach from the leadership itself, its readiness to learn from foreign experience, rapid and decisive implementation of good ideas through effective public administration, and the ability to convince its people of the need for reforms. China has built a much better material and technical base than India, because Chinese officials methodically adopt the best models for their system of governance and public interests [4].

The level of well-being of the people depends on a number of main factors: first, on the amount of available resources in relation to the population; second, on the level of technical training of the population and industrial development of the country; third, on the level of education; fourth, on the level of culture, discipline and energy of the labor force. In developed countries, and to an even greater extent in countries that strive for rapid and successful development, education is cultivated as an economically rational activity of a person not only in his youth, but throughout his life. Lifelong, or continuous, education has become a conceptual embodiment of this idea [3]. A vivid confirmation of the birth of the concepts of human capital and human development from social practice is the experience of socio-economic growth of countries that do not have significant natural resources, such as Singapore, Taiwan, South Korea, Japan, Germany.

Human capital is the most valuable resource, much more important than natural resources or physical capital. This is not the only confirmation of the thesis that at the end of the 20th century, the main factor of economic development and competitiveness at all levels is not the accumulation of material goods and services, but the accumulation of knowledge, experience, skills, health and motivation. The economy is driven by new knowledge, new discoveries in science and technology, innovations that entrepreneurs bring to the market. Scientists remain the most significant factor in economic progress. They will continue to be so, but it is precisely those scientists who are engaged in research and development, banking, marketing, management, market relations, etc [1].

The level of education has a direct impact on the rate of economic growth. In general, economists distinguish three main forms of capital use, namely natural, physical, and human. Natural capital is land, its subsoil, and forests. Physical capital is understood as the value reflected in material assets, namely buildings, structures, equipment, and machinery, i.e., all items used to produce goods and services. Human capital is understood as the stock of knowledge, skills, motivation, and energy available to a person that can be used over a certain period of time to produce goods and services. In most developed countries, human capital is a determinant not only of a country's national wealth but also of economic growth [3].

Education plays a dominant role in the development of human capital. In the modern world, it has been proven that the return on investment in education is much higher than on investment in fixed capital. In developed countries, the state proceeds from the fact that the better the educational training of the workforce, the higher its role in production, the less social problems associated with unemployment, poverty, crime, etc. in the country. Education is a particularly effective measure against structural unemployment, which accompanies significant technical and economic changes, since it increases the mobility of the employee, creates the basis for the rapid development of a new

specialty. The initial premise of the analysis of the mechanism linking education and productivity is the proposition that an increase in the level of educational training necessarily leads to an increase in labor productivity. Education is considered the main tool for overcoming economic backwardness [4].

It is also worth remembering that economic prosperity is closely related to other areas, such as politics, social psychology and the natural environment. Economic problems can hardly be understood in isolation from them, although most economists do not take into account all factors. To define the concept of development, it is necessary to take into account the influence on economic life of culture, domestic politics, geopolitics, public opinion and the limitations imposed by the external environment and natural resources. It is known that the combination of culture, economics and politics forms the basis on which society is based. Culture performs a number of functions inseparable from the process of human development. First of all, it acts as a means of storing and disseminating human experience (the function of social memory). At the same time, it combines the spiritual wealth accumulated by humanity in the past and the spiritual values of modern society. Culture performs educational, educational, communicative and regulatory functions. The level of material and spiritual culture at each stage of the historical development of society depends on the level of development of its productive forces, and its content and properties reflect the main features of the existence of this society. Culture affects the development of productive forces and the nature of the social life of its citizens [4].

It is necessary to reach a consensus on the development of the country, since internal political disagreements are currently causing significant harm to our country. All these squabbles are wasting the energy and resources of society. The task of the government is to make firm decisions to ensure stability and certainty in the lives of the people. The art of state management is to use the country's limited resources to the maximum possible power. Since the most valuable resource of our country is the population (not only its quantity, but also its

quality), the state must make every effort to create a comfortable business environment, jobs, and, accordingly, reduce the population outflow, which is currently on a threatening scale. Undoubtedly, the catalyst for Ukraine's innovative leap is the development of human potential. The issue of human capital consists of factors of security, culture, science, education, and healthcare, which requires close attention from the standpoint of future development. At the same time, attention should be paid not only to correcting errors, but also to the problems and prospects of global development in general.

REFERENCES :

1. Slobodyanyuk, Anatoliy Volodymyrovych. Psychology of management and conflictology [Text] : teaching manual for practical and seminar classes / A.V. Slobodyanyuk, N.O. Andrushchenko ; Vinnytsia. National Technical University – Vinnytsia: VNTU, 2023. Pp. 118.
2. Ansell, C. K., & Gash, A. Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2018. Vol.18(4), P. 540–545.
3. Hacker, J. S., & Pierson, P. After the ‘master theory’: downs, schattschneider, and the rebirth of policyfocused analysis. *Perspectives on Politics*. 2019. Vol. 12(03), Pp. 642–660.
4. Helmke, G., & Levitsky, S. Informal institutions and comparative politics. *Perspectives on Politics*. 2021. Vol. 2(4), Pp. 720–745.

THE ROLE OF DIPLOMACY IN DEMOCRATIC MANAGEMENT OF SOCIAL CONFLICTS

O. Y. Lemberskyi,

Teacher at the Department of language training,

Naval Institute of National university
“Odesa maritime academy”,
Odesa

Y.A. Lysenko,

Senior teacher at the Department of language training,
“Odesa maritime academy”,
Odesa

A. A. Sukhomlin,

Naval Institute of National university
“Odesa maritime academy”,
Odesa

Democracies around the world have entered a turbulent period. The conflict forms of politics that have developed in recent years, from populism to polarization and the erosion of norms, raise fundamental questions about the well-being of advanced democracies. There are many articles that attempt to understand this democratic illness [2; 7; 8]. As the debate about the health of democracy intensifies, research on how democracies manage and absorb political and social conflict is becoming increasingly relevant [2]. Public diplomacy as a technology of Ukraine's foreign policy reached a new level only with Russia's military aggression, which became a global challenge for our country. The hostilities in the East of the country significantly destabilized financial and diplomatic relations with European states, which for some time had a confused reaction to the events in Crimea and the now annexed regions of Donetsk and Luhansk regions [5].

We will consider policy as an independent variable in social conflict management, the design of which influences the emergence and development of

social conflicts. We will assume that whether and to what extent democratic states become more conflict-prone and democratically unstable increasingly depends on how effectively their political infrastructure regulates conflicts. Conceptualizing the impact of public policy on social conflict provides a renewed understanding of how modern democracies can manage conflict, and this creates new opportunities for comparative, policy-oriented research on why democracy works in managing social conflict [4].

In this regard, it is necessary to state that the study and understanding of the SIO phenomenon in all its aspects, including the ability to qualitatively counteract the conduct of destructive SIOs by opponents, in the modern period is one of the main prerequisites for ensuring the national interests of the country. Therefore, taking into account the multifaceted nature of this phenomenon, the variety of forms and methods of its implementation, it is considered necessary to study the emergence and development of this phenomenon, study the historical facts of the use of SIO elements in military-political confrontations, and analyze the dynamics of their implementation and the consequences of carrying out [1].

Scholars also analyze other institutional features from the perspective of conflict management. Within this broad category, the design of formal institutions, such as presidentialism, parliamentarism, federalism, or corporatism, plays an important role. This literature examines how institutional “patterns” or “architectures” combine to manage political conflict [1].

Thus, by looking at processes rather than their “end products” (i.e., the material and interpretive consequences of policies that emerge long after they are enacted), the literature tends to neglect important aspects of the contribution of policies to conflict management. Thus, whether a conflict undermines democracy depends primarily on its intensity, which is measured by the means that the parties to the conflict (can) use to achieve their goals. According to this logic, two types of conflict undermine democracy: escalated conflicts, where the intensity is too high, and suppressed conflicts, where the intensity is too low [3].

Придушені конфлікти – це конфлікти, де слабші сторони конфлікту не мають жодних шансів досягти своїх політичних цілей, оскільки сильніші сторони конфлікту можуть дозволити собі їх ігнорувати. Наприклад, противники програм соціального забезпечення, яким вдається покласти непропорційний адміністративний тягар на одержувачів соціальної допомоги, ускладнюють для них вимоги отримати пільги, на які вони мають право, і підривають їхню здатність брати участь у політичному житті та відстоювати свої політичні цілі [4].

Managed conflicts are those that remain after we subtract the sets of escalated and suppressed conflicts from all conflicts over political priorities that arise in a democracy at any given time. Note that our definition of managed conflicts includes situations where social groups do not perceive themselves as being in conflict with another group or decide not to escalate the conflict, even when there is a real possibility of conflict arising and escalating [2].

Studies that examine the material and interpretive consequences of policies and trace their impact on conflict attitudes, behavior, and overall intensity are likely to encounter certain challenges. On the one hand, material and interpretive consequences are often closely intertwined and affect conflict parties differently. Material benefits for one social group or conflict party may constitute (negative) interpretive consequences for another conflict party. Moreover, it is often difficult to isolate and identify the mediating effects of a particular policy on conflict.

References:

1. Grechko T.K. Public administration in ensuring sustainable (balanced) development: a textbook / T.K. Grechko, S.A. Lisovsky, S.A. Romanyuk, L.G. Rudenko. Kherson: Grin D.S., 2020. Pp. 260 p.[in Ukrainian].
2. Conceptual principles of interaction of policy and administration: a textbook / authored by E.A. Afonin, Ya.V. Berezhny, O.L. Valevskyi and others;

edited by V.A. Rebkala, V.A. Shakhova, V.V. Golub, V.M. Kozakova. K.: NAPU, 2020 P. 295 .[in Ukrainian].

3. Politics in public administration: a textbook / Bondar I.S., Gornyk V.G., Kravchenko S.O., Kravchenko V.V. Kyiv: Publishing House Lira-K, 2016 Pp. 200-205.[in Ukrainian].

4. Public policy: teaching manual / authored by S.O. Teleshun, S.V. Sytnyk, I.V. Reiterovych and others; edited by S.O. Teleshun, Dr. of Political Sciences, Professor. Kyiv: NAPU, 2021 Pp. 340 [in Ukrainian].

5. Public administration in the context of institutional changes: collective monograph / Scientific editors of Dr. of State Administration R.V. Voytovych and P.V. Vorona. Kyiv, 2022. P. 475. URL: <http://ipk.edu.ua/library/vidanny/monografij/monograph%20PUAM.pdf> [in Ukrainian].

АДАПТАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ ДО НОРМ ЄС: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

С. Мазепа, к.ю.н., доцент,
кафедри кримінального права та процесу

Західноукраїнського національного
університету, міжнародний дослідник
Оснабрюцького університету

Специфіка сучасних викликів для інформаційної політики України обумовлена необхідністю одночасного вирішення кількох стратегічних завдань: протидія російській інформаційній агресії, захист національного інформаційного простору та інтеграція до європейської системи інформаційного регулювання. Військова агресія Росії проти України

актуалізувала проблеми кібербезпеки, протидії дезінформації та забезпечення стійкості інформаційної інфраструктури, що вимагає приведення національного законодавства у відповідність до європейських стандартів у галузі цифрової безпеки. Одночасно українське інформаційне право має адаптуватися до вимог таких ключових актів ЄС, як Загальний регламент захисту даних (GDPR), Акт про цифрові послуги (DSA) та Акт про цифрові ринки (DMA), що створює комплексні виклики для законодавчого регулювання. [1]

Практична потреба у дослідженні зумовлена активним процесом імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, яка передбачає поступове приведення українського законодавства у відповідність до *acquis communautaire* в інформаційній сфері. Європейська комісія в рамках процедури моніторингу прогресу України на шляху до членства в ЄС особливо наголошує на необхідності реформування медіа-законодавства, посилення захисту персональних даних та створення ефективної системи регулювання цифрових платформ. Відсутність комплексного наукового аналізу механізмів адаптації українського інформаційного законодавства до європейських стандартів створює прогалини у теоретичному обґрунтуванні євроінтеграційних реформ та ускладнює розробку ефективної стратегії правового зближення.

Наукова актуальність теми визначається недостатньою розробленістю у вітчизняній юридичній науці питань гармонізації інформаційного права з європейськими стандартами за умов сучасних геополітичних викликів. Більшість існуючих досліджень зосереджено на аналізі окремих аспектів європейського інформаційного права або фрагментарно розглядають процеси адаптації українського законодавства без урахування системного характеру євроінтеграційних трансформацій. [2] Формування єдиного цифрового ринку ЄС та розвиток нових форм цифрового регулювання потребують переосмислення традиційних підходів до інформаційної

політики та створення теоретичних засад для ефективної інтеграції України до європейського інформаційного простору, що зумовлює високу наукову та практичну значущість обраної теми дослідження. [3]

Процедурні аспекти адаптації українського законодавства до європейських стандартів регулюються положеннями Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, яка передбачає поступове зближення правових систем у сфері інформаційного суспільства. Додаток XVII до Угоди містить детальний перелік актів європейського права, що підлягають імплементації, включаючи директиви про захист персональних даних, електронної торгівлі та авторського права в інформаційному суспільстві. [4] Моніторинг прогресу адаптації здійснюється в рамках механізму асоціації та відображається у щорічних доповідях Європейської комісії щодо виконання Україною своїх зобов'язань.

Перспективи розвитку українського інформаційного законодавства у контексті європейської інтеграції пов'язані з необхідністю системного підходу до реформування, який би враховував взаємозв'язок різних правових інститутів та забезпечував комплексність регулювання. Пріоритетними напрямками є завершення адаптації законодавства щодо захисту персональних даних до вимог GDPR, створення ефективної системи регулювання цифрових платформ та посилення механізмів кібербезпеки. Важливим елементом є також розвиток цифрових навичок у регуляторних органах та представників судової системи для ефективного застосування європейських стандартів у практичній діяльності.

Успішна адаптація українського інформаційного законодавства до європейських стандартів потребує не лише зміни нормативних актів, а й трансформації правової культури та підходів до регулювання інформаційних відносин. Це включає впровадження принципів ризик-орієнтованого регулювання, розвиток саморегулювання в цифровій промисловості та створення ефективних механізмів захисту прав громадян

в інформаційній сфері. Координація між різними органами державної влади та взаємодія з європейськими інституціями залишаються ключовими чинниками успішної інтеграції України до європейського інформаційного простору.

Проведене дослідження дає змогу констатувати, що процес адаптації українського інформаційного законодавства до стандартів Європейського Союзу характеризується системними протиріччями між національними правовими традиціями та європейськими нормативними вимогами. Аналіз показав, що існуюча нормативно-правова база України значною мірою не відповідає принципам медіаплюралізму, цифрових прав громадян та захисту персональних даних, які закріплені у директивах ЄС. Виявлені невідповідності потребують комплексного підходу до реформування законодавчої бази з урахуванням специфіки національного інформаційного простору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. A Digital Single Market Strategy for Europe. Communication from the Commission COM(2015) 192 final. – Brussels : European Commission, 2015.
2. Charter of Fundamental Rights of the European Union // Official Journal of the European Union. – 2012. – C 326/391.
3. De Hert P. Digital Services Act: A New Era for Platform Regulation in Europe / P. De Hert, V. Papakonstantinou // Computer Law & Security Review. – 2023. – Vol. 48. – P. 105–124.
4. Directive (EU) 2016/1148 of the European Parliament and of the Council concerning measures for a high common level of security of network and information systems (NIS Directive) // Official Journal of the European Union. – 2016. – L 194/1.

ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ Й МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФУНКЦІОНУВАННЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНИХ ІНФРАСТРУКТУР

М. В. Макаров

доктор філософії (PhD), науковий співробітник

інституту правового забезпечення і
інноваційного розвитку НАПрН України

В умовах повномасштабної війни в Україні питання збереження та розвитку науково-дослідних інфраструктур набуває особливої ваги.

У цьому контексті особливого значення набуває ефективна взаємодія між органами державної влади та місцевого самоврядування, адже забезпечення функціонування дослідницьких структур вимагає чіткої координації управлінських, фінансових і правових механізмів на всіх рівнях. Синергія центральної науково-технічної політики з регіональними ініціативами дозволяє не лише зберегти науковий потенціал, а й створити умови для його подальшого розвитку в післявоєнний період.

З теоретико-правової точки зору, науково-дослідна інфраструктура є елементом публічної інфраструктури, що має подвійний характер правового регулювання — як об'єкт наукової, так і інноваційної політики держави. Це зумовлює необхідність чіткої координації між центральними органами виконавчої влади (зокрема Міністерством освіти і науки України, Національним фондом досліджень, профільними агентствами) та органами місцевого самоврядування, які безпосередньо створюють умови для просторового розміщення, ресурсного забезпечення та інтеграції НДІнф у регіональний розвиток.

Теоретико-правові засади взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування у сфері забезпечення функціонування науково-дослідних інфраструктур ґрунтуються на низці фундаментальних

принципів, що відображають сучасні тенденції публічного управління, орієнтованого на партнерство, ефективність і збалансований розподіл повноважень. Одним із ключових є принцип субсидіарності, який передбачає, що вирішення питань, пов'язаних із розвитком наукової інфраструктури, має здійснюватися на тому рівні влади, який є найближчим до громадян і здатний найбільш ефективно забезпечити виконання відповідних функцій. Водночас цей принцип не заперечує провідної ролі держави у формуванні загальнонаціональної наукової політики, а навпаки — вимагає чіткого узгодження локальних ініціатив із стратегічними пріоритетами, визначеними центральними органами влади. Таким чином, субсидіарність виступає механізмом гармонізації вертикальних зв'язків у системі публічного управління, запобігаючи як надмірній централізації, так і неефективній фрагментації зусиль на місцях.

Другим фундаментальним принципом є децентралізація, яка виступає основою демократичного управління та сприяє формуванню відповідальності місцевих органів за реалізацію науково-технічної політики у своїх регіонах. У контексті розвитку науково-дослідних інфраструктур децентралізація означає не лише передачу окремих повноважень чи фінансових ресурсів на місцевий рівень, а й створення умов для самостійного прийняття управлінських рішень у межах загальнодержавної правової рамки. Це дозволяє регіонам розробляти власні програми підтримки науки, залучати місцеві університети, бізнес-структури та міжнародних партнерів до спільних проєктів, спрямованих на зміцнення дослідницького потенціалу.

Важливою складовою сучасних теоретико-правових засад є також принцип публічно-приватного партнерства, який набуває особливого значення у сфері розвитку наукової інфраструктури. Його сутність полягає у поєднанні державних та приватних ресурсів для досягнення суспільно важливих цілей, зокрема для створення лабораторій, інноваційних хабів,

технопарків, центрів колективного користування науковим обладнанням тощо. Публічно-приватне партнерство у цій галузі сприяє підвищенню ефективності використання бюджетних коштів, залученню інвестицій, а також забезпечує сталість функціонування наукових установ завдяки спільній участі бізнесу, місцевої влади та академічної спільноти. З правової точки зору, це вимагає чіткого визначення прав, обов'язків і гарантій сторін, прозорості процедур та недопущення конфлікту інтересів.

Не менш важливим є принцип комплексності, який визначає взаємозв'язок розвитку науково-дослідних інфраструктур із іншими напрямками державної політики — зокрема, інноваційною, освітньою, економічною, екологічною та соціальною. Наукова інфраструктура не може існувати ізольовано від загальної системи національного розвитку, тому її ефективне функціонування потребує міжгалузевої взаємодії, координації дій між різними міністерствами, місцевими адміністраціями, закладами освіти й підприємницьким сектором. Комплексний підхід дозволяє сформувати цілісне середовище для генерування та використання знань, забезпечуючи взаємодію науки, освіти, бізнесу та держави у межах єдиного інноваційного простору.

Водночас, сучасний стан правового забезпечення функціонування дослідницьких інфраструктур в Україні характеризується фрагментарністю, відсутністю системного підходу та недостатньою визначеністю правових механізмів взаємодії між органами державної влади, місцевого самоврядування, науковими установами та приватним сектором. Чинне законодавство, зокрема Закон України *«Про наукову і науково-технічну діяльність»*, лише частково окреслює організаційно-правові засади управління науковою сферою, залишаючи поза увагою питання координації зусиль різних рівнів влади у створенні та підтримці науково-дослідних інфраструктур. Така ситуація зумовлює потребу у комплексному

вдосконаленні правового механізму, який би забезпечував узгоджене, ефективне та стає функціонування дослідницьких інституцій і центрів.

Одним із першочергових напрямів є розроблення спеціального нормативно-правового акта, присвяченого саме розвитку та функціонуванню дослідницьких інфраструктур. У ньому мають бути чітко визначені їхні правовий статус, структура управління, механізми фінансування, порядок взаємодії з органами влади різних рівнів, а також процедури створення, акредитації та моніторингу ефективності таких інфраструктур. Відсутність єдиного правового документа нині призводить до розпорошення норм між різними актами, що ускладнює реалізацію державної політики в цій сфері.

Важливим завданням є посилення ролі регіональних органів влади у розвитку дослідницьких інфраструктур. Зокрема, доцільним є створення регіональних програм підтримки науково-дослідної діяльності, які б фінансувалися як із місцевих, так і з державного бюджету на засадах співфінансування. Для цього потрібно внести зміни до Бюджетного кодексу України з метою запровадження стабільних механізмів фінансового стимулювання регіональних наукових центрів. Це дозволить забезпечити реальну децентралізацію управління науковою сферою та зміцнити зв'язок між науковими установами й потребами регіонального розвитку.

Третім напрямом удосконалення є розвиток правових засад публічно-приватного партнерства у сфері науки. Законодавство має передбачати спрощені процедури укладення договорів між науковими установами, бізнесом і місцевими органами влади, встановлювати чіткі гарантії для інвесторів, а також стимули для приватного сектора у вигляді податкових пільг або пріоритетного доступу до результатів досліджень. Ефективна модель публічно-приватного партнерства дозволить створювати сучасні лабораторії, інноваційні парки, центри колективного користування обладнанням без надмірного навантаження на державний бюджет.

Окремої уваги потребує удосконалення механізмів державного та громадського контролю за використанням ресурсів дослідницьких інфраструктур. Необхідно розробити прозорі процедури звітування про результати діяльності, критерії оцінювання ефективності використання фінансування та механізми залучення громадських експертів до процесів прийняття рішень. Це сприятиме підвищенню рівня довіри між учасниками наукового середовища та забезпечить належний рівень підзвітності.

Також варто розширити нормативне регулювання цифровізації дослідницьких інфраструктур. У сучасних умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення саме цифрові інструменти можуть забезпечити безперервність наукової роботи, віддалений доступ до даних, обмін результатами досліджень і створення віртуальних наукових спільнот. Тому доцільно внести зміни до законодавства про електронне урядування, інтелектуальну власність та інформаційну безпеку, передбачивши правові засади функціонування цифрових дослідницьких платформ.

Нарешті, одним із перспективних напрямів є інституціоналізація координаційних механізмів між центральними та місцевими органами влади. Йдеться про створення міжвідомчих рад або координаційних комісій при Кабінеті Міністрів України та обласних адміністраціях, які б забезпечували узгодженість стратегічних рішень, планування спільних проєктів і моніторинг їх виконання.

Отже, удосконалення правового механізму забезпечення функціонування дослідницьких інфраструктур потребує системного підходу, спрямованого на формування цілісного законодавчого поля, що поєднує державне регулювання, регіональну автономію, партнерство з приватним сектором і принципи відкритого управління. Реалізація цих напрямів дозволить створити стабільне правове середовище для розвитку науки як ключового чинника післявоєнного відновлення та інноваційної модернізації України.

Висновки. Функціонування науково-дослідних інфраструктур в Україні потребує системного перегляду правового регулювання. Наявні норми Закону України *«Про наукову і науково-технічну діяльність»* окреслюють лише загальні принципи управління науковою сферою, не забезпечуючи ефективної взаємодії між державними та місцевими органами влади. Подальший розвиток дослідницьких інфраструктур можливий лише за умови ухвалення спеціального законодавства, розширення регіональних повноважень, формування механізмів публічно-приватного партнерства й упровадження цифрових інструментів управління. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, зміцненню наукового потенціалу регіонів і формуванню інноваційної моделі післявоєнного відновлення України.

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ЯК ЗАГАЛЬНОСВІТОВИЙ ПРОЦЕС

Я. А. Максименко, к. е. н., доцент,
І. П. Ломая, студент,

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків

Глобалізація є однією з найважливіших тенденцій розвитку сучасного світу, що охоплює політичну, культурну, інформаційну, соціальну, економічну сфери. Під глобалізацією у широкому сенсі розуміється об'єктивний процес посилення взаємозалежностей і взаємозв'язків між суб'єктами, процесами у різних сферах діяльності людей в світовому масштабі. Глобалізація у вузькому сенсі – об'єктивний процес посилення взаємозалежностей і взаємозв'язків між суб'єктами, процесами у різних формах міжнародних економічних відносин [2].

Економічна глобалізація супроводжується зростанням міжнародної торгівлі, переміщенням капіталу, робочої сили, технологій та інформації, посиленням ролі транснаціональних корпорацій. Глобалізація є процесом, який формує єдиний економічний простір, де дії однієї держави безпосередньо впливають на економіки інших країн.

Одним із ключових показників глобалізації є Індекс глобалізації (Globalization Index). Він враховує економічні, соціальні та політичні фактори, серед яких обсяги зовнішньої торгівлі, прямі іноземні інвестиції, інформаційні потоки, використання новітніх технологій, рівень культурної інтеграції, участь у міжнародних організаціях.

Глобалізація має значні переваги. Вона сприяє економічному зростанню за рахунок доступу країн до нових ринків, технологій та інвестицій, сучасних методів організації виробництва. Відбувається стимулювання конкуренції, що сприятливо позначається на економічному становищі споживачів. Глобалізація дає можливість країнам реалізувати конкурентні переваги, підвищити ефективність використання ресурсів.

Разом з тим, глобалізація має і значні негативні наслідки. Вона поглиблює економічну нерівність як між країнами, так і всередині них. Країни з більш високим рівнем економічного розвитку отримують більше вигоди від глобалізації, ніж країни, в яких рівень економічного розвитку більш низький. Економіки стають вразливими до зовнішніх шоків. Крім того, глобалізація посилює конкуренцію, що створює проблеми для малого та середнього бізнесу, який не завжди здатний конкурувати з транснаціональними корпораціями. Водночас вона призводить до втрати можливості забезпечення самостійного процесу відтворення [1] та культурної самобутності. Не можна ігнорувати і можливе погіршення екологічної ситуації.

Глобалізація – складний багатоаспектний процес. Вона одночасно є джерелом розвитку та ризиком, відкриває нові можливості та створює

виклики. Україна також бере участь в процесі глобалізації, який дає можливість більше інтегруватися у світові ринки, розвивати міжнародну торгівлю, залучати інвестиції, розвивати високотехнологічні галузі та підвищувати конкурентоспроможність економіки [3-6]. Водночас необхідно захищати національні інтереси, підтримувати власного виробника, зберігати культурну самобутність та екологічну безпеку. Важливо забезпечити реалізацію національних інтересів держави і отримання переваг глобалізаційних процесів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Дяченко Т. А. Інтеграційні і дезінтеграційні тенденції в сучасному світі / Т. А. Дяченко, Я. А. Максименко // Слобожанські наукові читання: соціально-економічні та гуманітарно-правові виміри: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 24-25 жовтня 2024 року: Харків: НТУ «ХПІ», 2024. – с. 266-268.
2. Максименко Я. А. Глобалізація як тенденція розвитку сучасної світової економіки / Я. А. Максименко, В. О. Кропива // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). – Харків: НТУ «ХПІ». – 2020. – № 4. – С. 50 – 54.
3. Максименко Я. А. Зовнішня торгівля України в контексті глобалізації / Я. А. Максименко, З. Р. Яркін // Слобожанські наукові читання: соціально-економічні та гуманітарно-правові виміри: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 24-25 жовтня 2024 року: Харків: НТУ «ХПІ», 2024. – с. 268-270.
4. Максименко Я. А. Економічний розвиток України в умовах глобалізації / Я. А. Максименко // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доп. 29-ї міжнар. наук.-практ. конф.

MicroCAD–2021, [18-20 травня 2021 р.] : у 5 ч. Ч. 3 / ред. Є. І. Сокол. – Харків : Планета-Прінт, 2021. – с. 133

5. Максименко Я. А. Оптимізація зовнішньої торгівлі як напрям удосконалення структури національної економіки в контексті забезпечення сталого розвитку України / Я. А. Максименко, Т. А. Дяченко, Т. В. Данько // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки), 2025. №2. С.109-113.

6. Максименко Я. А. Шляхи досягнення збалансованості торгового балансу України / Я. А. Максименко, Т. А. Дяченко // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXXII міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2024, 22-25 травня 2024 р. / за ред. проф. Сокола Є.І. – Харків: НТУ «ХПІ». – С. 827.

LEGAL FRAMEWORK OF SANCTIONS IN MODERN DIPLOMACY

A. Malieieva,
4-th Year Student Majoring for Bachelor Degree,
Specialty293 “International Law”,

State University “Kyiv Aviation Institute”,
Ukraine, Kyiv

N. Vasylyshyna,
Dr.Sc. in Pedagogy, Professor

State University “Kyiv Aviation Institute”,
Ukraine, Kyiv

In the 21st century, international sanctions have become one of the most influential tools of modern diplomacy, serving as a non-military means to respond to violations of international law, threats to peace, or human rights abuses.

Sanctions are often described as a “middle ground” between diplomacy and coercion, balancing moral pressure and economic restrictions.

According to O. Zadorozhnii (2019), sanctions represent a legal and political reaction that reaffirms the commitment of the international community to uphold international law. However, despite their increasing use, there remains a fundamental issue of legal uncertainty regarding their legitimacy, proportionality, and coordination among international actors.

The legal basis for sanctions primarily arises from the Charter of the United Nations, particularly Chapter VII, which authorizes the UN Security Council to impose measures not involving armed force. A. Cassese (2005) emphasizes that UN-based sanctions carry the highest degree of legitimacy, as they are supported by the collective will of states [2].

Nevertheless, since the end of the Cold War, unilateral and regional sanctions have become more common, raising significant legal and ethical concerns.

Ukrainian scholar M. Buromenskyi (2020) notes that the proliferation of unilateral sanctions – imposed by states or alliances such as the European Union or the United States – creates fragmentation in international law. This fragmentation leads to the selective application of legal norms and undermines the principle of sovereign equality.

V. Vasylenko (2018) also stresses that unilateral measures may be justified politically but often lack a solid legal foundation when not backed by a UN mandate.

At the regional level, the European Union has established its own sanctions regimes under the Common Foreign and Security Policy (CFSP). These measures are grounded in international law principles but are subject to internal legal control by the Court of Justice of the European Union (CJEU).

C. Chinkin (2016) observes that this internal review mechanism makes EU sanctions unique, as individuals and companies have the right to challenge them — something rarely possible with UN or U.S. sanctions.

A major problem remains the absence of a unified international mechanism for sanction implementation and review. I. Zaiats (2021) points out that there is no global body authorized to assess whether sanctions comply with international law or to protect affected parties from disproportionate measures [3].

Consequently, states often act based on political considerations rather than legal criteria. Moreover, sanctions can sometimes contradict the principles of humanitarian law, disproportionately affecting civilian populations — an issue raised by M. Happold (2017) and recognized in the reports of the UN Human Rights Council.

Another dimension concerns the effectiveness and ethical legitimacy of sanctions. According to Buromenskyi and Zadorozhnii (2022), sanctions are most effective when combined with diplomatic dialogue and clear legal objectives. Yet, in practice, they are frequently used as instruments of political influence rather than mechanisms of justice. The lack of transparency in decision-making processes deepens mistrust and weakens their perceived legality.

Overall, the central challenge in the legal framework of modern sanctions lies in balancing political necessity with legal certainty. While sanctions can promote compliance and deter aggression, the absence of coherent international procedures risks transforming them from lawful instruments into tools of selective justice [1].

In conclusion, sanctions remain a vital element of modern diplomacy, allowing states and international organizations to respond to global threats without resorting to force. However, the increasing reliance on unilateral sanctions, the inconsistency in legal interpretation, and the lack of a unified oversight mechanism undermine their legitimacy.

To enhance the effectiveness and fairness of sanctions, the international community should consider developing a specialized international body or arbitration mechanism to review their legality and proportionality. As O. Zadorozhnii (2023) rightly argues, only through a balanced approach that integrates law, diplomacy, and human rights can sanctions serve as a genuine tool of peace rather than a means of political pressure.

REFERENCES:

1. The Cambridge Handbook of Secondary Sanctions and International Law /edited by Tom Ruys, Cedric Ryngaert, Felipe Rodríguez Silvestre. Cambridge : Cambridge University Press, 2024. С. 20 – 50. URL: <https://www.cambridge.org/core/books/cambridge-handbook-of-secondary-sanctions-and-international-law/14414293E704853C9FF40E3AADCB4FD0>
2. Василенко В. А. Міжнародно-правові санкції / В. А. Василенко. — Київ: Вища школа, 1982. 229 с. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/a31fd384-27e7-4c0c-9044-8a4aee4c1f7b>
3. Ведькал В. А., Агамалієв Е. А. Теоретичні та практичні аспекти санкцій у міжнародному праві. URL: http://www.lsej.org.ua/10_2021/151.pdf
2. Василенко В. А. Міжнародно-правові санкції / В. А. Василенко. — Київ: Вища школа, 1982. 229 с. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/a31fd384-27e7-4c0c-9044-8a4aee4c1f7b>
3. Ведькал В. А., Агамалієв Е. А. Теоретичні та практичні аспекти санкцій у міжнародному праві. URL: http://www.lsej.org.ua/10_2021/151.pdf

INTERNATIONAL RELATIONS OF UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

L.S. Marchuk, PhD, docent,

National Technical University
"Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv

Martial law in Ukraine, introduced due to the full-scale armed aggression of the Russian Federation, has significantly affected the system of international relations of the state. Since February 24, 2022, Ukraine has found itself at the center of global attention, which has led to the intensification of foreign policy activities, the strengthening of ties with Western partners, the increased role of international organizations in supporting Ukrainian sovereignty, and the transformation of the positions of many countries around the world. The purpose of this report is to analyze the main directions of Ukraine's international relations under martial law and to assess their impact on the political, economic, and security situation of the state.

Changes in Ukraine's Foreign Policy Priorities. Before the full-scale war, Ukraine was already oriented toward European and Euro-Atlantic integration. After 2022, these priorities became irreversible. The main strategic objective became achieving membership in the European Union and NATO. In June 2022, Ukraine was granted candidate status for EU membership, which became an important diplomatic success under the most difficult wartime conditions. European partners demonstrated unprecedented unity by providing financial, military, and humanitarian assistance, as well as imposing numerous sanctions packages against the aggressor state. In cooperation with NATO, Ukraine has significantly strengthened its interoperability with Alliance structures, receiving modern weapons, technical support, and military training. Although full membership remains an open question, Ukraine has effectively approached NATO standards in the defense sector.

The Role of International Support in Countering Aggression. One of the key factors of Ukraine’s resilience has been consolidated international assistance. The United States, the European Union, the United Kingdom, Canada, Japan, Australia, and other countries actively support Ukraine both militarily and economically. Military aid includes the supply of air defense systems, tanks, artillery, communication equipment, drones, and ammunition. Economic support is provided through loans, grants, and budget assistance. International financial institutions, including the International Monetary Fund and the World Bank, have developed special programs to stabilize Ukraine’s economy. In addition, countries around the world have provided large-scale humanitarian assistance—accepting refugees, treating the wounded, and rebuilding destroyed schools and hospitals. This demonstrates the high level of solidarity between the international community and the Ukrainian people.

Diplomatic Initiatives and International Communication. Ukrainian diplomacy during the war has become more active, flexible, and initiative-driven. President Volodymyr Zelenskyy and members of the government regularly hold negotiations with leaders of states and international organizations, delivering speeches at the UN General Assembly, the European Parliament, and summits such as G7 and G20. One of the most important diplomatic projects has been the “Peace Formula,” proposed by Ukraine in 2022. It includes ten points aimed at restoring peace, ensuring Ukraine’s territorial integrity, punishing the aggressor, and guaranteeing security for all states. The gradual involvement of dozens of countries in discussing this plan demonstrates Ukraine’s growing international authority. Another important aspect is Ukraine’s work within the UN, the Council of Europe, the OSCE, and the International Criminal Court. Ukraine initiated the creation of a special tribunal to investigate the crime of Russian aggression and actively documents war crimes to bring perpetrators to justice.

Challenges and Problems in International Relations. Despite broad support, Ukraine faces several challenges in its foreign policy. First, fatigue from the war among certain states sometimes leads to a decrease in the pace of assistance or fluctuations in political positions. Second, the aggressor continues information and diplomatic warfare, seeking to discredit Ukraine on the international stage. Third, it remains difficult to restore pre-war economic ties, particularly with countries in Asia, Africa, and Latin America, where some maintain neutral or pro-Russian stances. Nevertheless, Ukraine's foreign policy strategy is aimed at expanding its circle of partners, strengthening positions in the Global South, and actively participating in shaping a new system of international security.

Prospects for Ukraine's International Relations. After the end of the war, Ukraine will have a unique opportunity to become one of the centers of the new European security architecture. Further integration into the EU and NATO is expected, along with participation in reconstruction through international funds and private investments. Ukraine's role in forming a global anti-war coalition, strengthening energy independence, and developing partnerships in digital technologies and renewable energy will also be significant. Ukraine has all the prerequisites to become an example for other countries fighting for freedom, democracy, and the right to self-determination.

Ukraine's international relations under martial law have undergone profound transformation. The war has become a catalyst for Ukraine's rapprochement with the democratic world, strengthening international solidarity, and rethinking global approaches to security. Ukraine has proven that even under the harshest conditions, it can maintain subjectivity, defend its interests, and shape the global political agenda. The further development of Ukraine's international relations will depend on the successful end of the war, effective diplomacy, and the preservation of international support.

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ МАНІКЮРНОЇ ПРОДУКЦІЇ

О.В. Масалаб, аспірант,
Н.П. Ткачова, к.е.н., доцентка,

Національний технічний університет
«ХПІ», м. Харків

Манікюрна продукція — це сегмент ринку товарів для краси та догляду, який демонструє стабільне зростання та високу динаміку змін. У сучасному світі естетика, самовираження та догляд за собою стали важливими елементами стилю життя, що зумовлює зростання попиту на якісні та інноваційні засоби для манікюру. До цієї категорії належать інструменти (пилочки, ножиці, кусачки), декоративні засоби (лаки, гелі, наклейки), а також засоби догляду (масла, креми, рідини для зняття покриття). Маркетинг у цій сфері має враховувати не лише функціональні характеристики продукції, а й емоційні, естетичні та соціальні аспекти споживання. Особливу роль відіграють тренди, сезонність, вплив блогерів та соціальних мереж. Тому маркетинг манікюрної продукції потребує глибокого розуміння поведінки споживачів, інноваційних підходів до просування та гнучкої адаптації до змін ринку.

Актуальність теми зумовлена стрімким розвитком ринку краси, зростанням конкуренції та зміною споживчих пріоритетів. У постпандемічний період спостерігається активне повернення до послуг салонного типу, водночас зберігається високий попит на продукцію для домашнього використання. Споживачі стали більш вимогливими до якості, безпеки та естетики продукції. Зростає роль етичного маркетингу, екологічності упаковки та прозорості брендів. У таких умовах підприємства, що виробляють або реалізують манікюрну продукцію, мають адаптувати свої маркетингові стратегії до нових реалій. Дослідження особливостей маркетингу в цьому сегменті дозволяє виявити ефективні інструменти просування, формування лояльності та створення конкурентних переваг.

Цифрові технології радикально змінюють способи взаємодії брендів із споживачами. Онлайн-магазини, мобільні додатки, віртуальні вітрини та чат-боти забезпечують зручність, швидкість та доступність інформації. Цифровізація дозволяє збирати дані про поведінку клієнтів, аналізувати їхні уподобання та формувати персоналізовані пропозиції. Важливим є використання систем CRM, аналітики трафіку та автоматизованих кампаній. Онлайн-комунікація також включає email-маркетинг, push-сповіщення та інтерактивні платформи для зворотного зв'язку. У сфері манікюрної продукції це дозволяє оперативно реагувати на тренди, запускати новинки та формувати спільноти навколо бренду. Цифрові канали стають основним інструментом просування та продажу.

Сучасний споживач очікує, що бренд буде «говорити» з ним особисто. Персоналізація охоплює не лише звернення за ім'ям, а й адаптацію контенту, пропозицій та дизайну до індивідуальних потреб. Емоційний маркетинг апелює до почуттів, асоціацій та стилю життя клієнта. У сфері манікюрної продукції це може бути створення образу «натхнення», «самовираження» або «турботи про себе». Відеоісторії, візуальні кампанії, естетичні фото — усе це формує емоційний зв'язок із брендом. Персоналізовані набори, рекомендації на основі попередніх покупок та інтерактивні тести підвищують залученість. Такий підхід сприяє формуванню лояльності та повторних продажів.

Зростає попит на продукцію, яка відповідає принципам сталого розвитку. Це включає використання біорозкладної упаковки, відмову від тестування на тваринах, прозорість складу та сертифікацію. Етична відповідальність бренду стає важливим критерієм вибору для багатьох споживачів, особливо молоді. У маркетингу це проявляється через комунікацію цінностей, участь у соціальних ініціативах та відкритість до діалогу. Еко-маркетинг дозволяє не лише залучити нових клієнтів, а й сформувати позитивний імідж. У сфері манікюрної продукції це може бути

просування веганських лінійок, переробка упаковки або підтримка екологічних проєктів. Такий підхід створює довіру та диференціює бренд на ринку.

Вплив блогерів, nail-майстрів та beauty-експертів у соціальних мережах є потужним інструментом просування. Instagram, TikTok, YouTube — це платформи, де формуються тренди, демонструються новинки та створюється контент, що надихає. Співпраця з інфлюенсерами дозволяє бренду охопити цільову аудиторію, підвищити впізнаваність та стимулювати продажі. Важливим є автентичність контенту, креативність та відповідність цінностям бренду. У сфері манікюрної продукції особливо ефективні відеоогляди, туторіали, розпакування та конкурси. Соціальні медіа також забезпечують зворотний зв'язок, формують спільноти та дозволяють оперативно реагувати на запити клієнтів.

Упаковка — це не лише засіб захисту, а й важливий елемент маркетингової комунікації. Інноваційний дизайн, зручність використання, естетика та функціональність впливають на рішення про покупку. У сфері манікюрної продукції це може бути компактність, багаторазовість, інтерактивність (наприклад QR-коди з відеоінструкціями). Упаковка має «розповідати історію» бренду, передавати його стиль та цінності. Важливим є також відповідність трендам — мінімалізм, пастельні кольори, еко-матеріали. Інновації в дизайні дозволяють виділитися на полиці, підвищити емоційне сприйняття та створити унікальний досвід для споживача.

Маркетинг манікюрної продукції — це багатогранна система, що поєднує естетику, технології, емоції та соціальну відповідальність. Успішні бренди не просто продають інструменти чи засоби догляду — вони формують стиль життя, надихають та створюють спільноти. Інноваційні підходи до маркетингу дозволяють адаптуватися до змін, залучати нові сегменти споживачів та формувати довгострокову лояльність. В умовах

високої конкуренції та швидких змін, маркетинг стає стратегічною функцією, що визначає позицію бренду на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Перерва П.Г., Косенко О.П., Ткачова Н.П., Ткачов М.М. Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва // *Вісник НТУ «ХПІ» (економ. науки): зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 20 (1296). С. 36-40.*
2. Косенко О.П., Кобелєва Т.О., Перерва П.Г. Кон'юнктура технологічного ринку: оцінка ризиків комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2014. № 33 (1076). С. 76-87.*
3. Перерва П.Г., Кобелєва Т.О. Формування системи моніторингу підприємницької діяльності підприємства // *Економіка: реалії часу. 2023. № 1 (65). С. 5-11.*
4. Kosenko A.P., Kobielieva T.O., Tkachova N.P. The definition of industry park electrical products // *Scientific bulletin of Polissia. Part 2. № 3 (11). 2017. P. 43-50.*
5. Косенко А.В., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Косенко О.П., Ткачова Н.П. Стратегія маркетингу логістичних послуг у підприємницькій діяльності: ціноутворення та політика розподілу // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ", 2021. № 1. С. 91-97. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54964>*
6. Перерва, П. Г., & Жегус, О. В. (2011). Науково-інноваційний потенціал України та сучасні проблеми його використання // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ "ХПІ", 2011. No 26 (1168). С. 174-181. <https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/af6182d7-6606-4a25-a0bf3f2af4df9b1b/download>*

7. Перерва П.Г. Організація та управління інноваційною діяльністю : підручник / за ред. П.Г. Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1025 с.

8. Ткачова Н.П. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/20638>

9. Перерва П., Кобелева Т. Теоретичні засади комплаєнс-моніторингу в системі економічної безпеки промислового підприємства // *Вісн. Нац. техн. у-ту «Харк. політехнічний ін-т» Серія: Економічні науки*. 2019. № 1. С. 65–72.

10. Перерва П.Г., Гладенко І.В. Моніторинг інноваційної діяльності: інтерпретація результатів // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 2. С. 108-116. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27054>

11. Перерва П.Г., Косенко А.В., Косенко О.П. Моделювання споживчої, виробничої, інтелектуальної та кадрової складових ресурсного потенціалу // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2012. № 51 (957). С. 68-73.

12. Перерва П. Г., Лега О. В., Яловега Л. В. Податкове планування як інструмент системи управління підприємством // *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія: Економіка, управління та фінанси*. 2024. Вип. 1. С. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.1.9>

13. Перерва П. Г., Косенко А. В., Кобелева Т. О., Маслак М. В. Системний підхід до дослідження цінових, маркетингових, інвестиційних та інноваційних характеристик трансферу технологій промислової продукції // *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*

(економічні науки) : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХП», 2018. № 19 (1295). С. 121–126. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPIPress/54964>

14. Товажнянський В.Л., Перерва П.Г. Антикризовий моніторинг фінансово-економічних показників роботи машинобудівного підприємства // *Економіка розвитку*. Харків : ХНЕУ. 2010. №2 (54). С.46-50.

15. Maslak, O.I.; Maslak, M.V.; Grishko, N.Y.; Hlazunova, O.O.; Pererva, P.G.; Yakovenko, Y.Y. Artificial intelligence as a key driver of business operations transformation in the conditions of the digital economy. *In Proceedings of the 2021 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES)*, Kremenchuk, Ukraine, 21–24 September 2021; pp. 1–5.

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ФОРМУВАННІ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ПРИКОРДОННИХ РЕГІОНІВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

В. М. Мацука, к.е.н., доцентка,

Маріупольський державний університет, м. Київ

Прикордонні регіони України відіграють важливу роль у євроінтеграційних процесах, виступаючи «мостом» між країною та Європейським Союзом. Формування позитивного іміджу таких територій стає стратегічним завданням для органів влади, бізнесу та громадськості. Високий рівень довіри та привабливий імідж регіону сприяють розвитку транскордонного бізнесу, залученню іноземних інвестицій, покращенню туристичного потенціалу та посиленню соціальної стабільності.

Стратегічний менеджмент у цьому контексті забезпечує системний підхід до управління іміджем регіону: визначення довгострокових цілей, ресурсне планування, координацію заходів і оцінку їх ефективності.

Стратегічний менеджмент регіонального іміджу передбачає:

- Аналіз середовища: оцінка економічних, соціальних, політичних і культурних чинників, які впливають на сприйняття території.

- Визначення стратегічних цілей: підвищення конкурентоспроможності, залучення інвестицій, покращення транскордонної співпраці.

- Розробка програм і заходів: брендування території, медіа-комунікації, розвиток туристичних і культурних ініціатив, реалізація соціально-екологічних проєктів.

- Моніторинг ефективності: оцінка змін у сприйнятті регіону інвесторами, партнерами та громадськістю.

Репутаційний капітал регіону формується через:

1. Довіру до місцевих органів влади;
2. Стабільність і прозорість бізнес-середовища;
3. Соціальну привабливість (освіта, медицина, безпека);
4. Інноваційність та екологічну відповідальність.

Приклади українських прикордонних регіонів:

Львівська область. Львівська область активно використовує стратегічний менеджмент для формування позитивного іміджу. Регіон розробив бренд «Gateway to Europe», проводиться масштабне просування туристичного та інвестиційного потенціалу через міжнародні виставки та партнерські програми з Польщею та іншими країнами ЄС. Прозорість управління, розвиток культурних ініціатив та транскордонна інфраструктура підвищують інвестиційну привабливість Львівщини.

Закарпатська область. Закарпаття реалізує програми транскордонного співробітництва з Угорщиною, Словаччиною та Румунією, включаючи

культурні фестивалі, розвиток туризму та бізнес-кластерів. Підкреслення унікальної етнокультурної спадщини і багатомовності регіону формує позитивний імідж і зміцнює транскордонні зв'язки.

Волинська область. Регіон межує з Польщею та Білоруссю і активно бере участь у програмах ЄС «Польща–Білорусь–Україна». Волинь просуває себе як центр зеленого туризму, історико-культурної спадщини та логістичних можливостей. Розвиваються прикордонні переходи, індустриальні парки та інвестиційні майданчики. Луцьк позиціонується як «ворота в Європу» завдяки вигідному розташуванню та стабільному діловому клімату.

Чернівецька область. Прикордонний регіон із Румунією та Молдовою, який робить ставку на багатокультурність і туристичну привабливість. Розвиваються культурні маршрути Карпатського регіону, проводяться міжнародні фестивалі (наприклад, «Маланка-фест»). Чернівці просуваються як «український Відень» – місто з європейською архітектурою, освітньою традицією та толерантним середовищем.

Одеська область. Має вихід до Чорного моря та спільний кордон із Молдовою та Румунією. Одеса активно використовує морську логістику та туристичний бренд «Південна перлина України». Регіон залучає інвестиції у транспорт, портову інфраструктуру, ІТ і туризм. Розвиваються програми транскордонного співробітництва в рамках єврорегіону «Нижній Дунай» [5].

Європейські прикордонні регіони демонструють ефективні моделі стратегічного управління іміджем:

- Баварія (Німеччина): бренд регіону «Heart of Europe» активно просувається через культурні фестивалі, туристичні маршрути та транскордонні промислові парки.

- Каталонія (Іспанія): стратегічне управління іміджем включає розвиток інноваційних кластерів, туризму та культурних проєктів, що зміцнює економічну та інвестиційну привабливість регіону.

- Скандинавські прикордонні регіони (Швеція–Норвегія): високий рівень прозорості, соціальної відповідальності та екологічних стандартів забезпечує позитивне сприйняття регіону інвесторами та туристами [1;2].

Ці приклади демонструють, що стратегічний менеджмент іміджу є ефективним інструментом залучення інвестицій та розвитку транскордонного співробітництва.

Основні виклики для українських прикордонних регіонів:

- безпекові ризики через воєнні дії;
- недостатньо розвинена інфраструктура для міжнародного бізнесу;
- слабка комунікаційна стратегія та низький рівень брендування;
- обмежені фінансові ресурси для реалізації стратегічних проєктів.

Перспективи:

- залучення грантів і міжнародних інвестицій;
- розвиток транскордонного туризму та бізнесу;
- активне просування культурних і соціальних ініціатив;
- використання цифрових платформ для комунікації з інвесторами та міжнародними партнерами.

Стратегічний менеджмент у формуванні позитивного іміджу прикордонних регіонів є ключовим інструментом євроінтеграційних процесів. Він забезпечує системний підхід до розвитку території, підвищує довіру міжнародних партнерів, сприяє залученню інвестицій і розвитку транскордонного співробітництва.

Для України пріоритети включають:

1. Розробку комплексних стратегій брендування прикордонних територій;
2. Забезпечення ефективної комунікації та партнерських взаємодій;

3. Використання цифрових технологій для інтеграції стейкхолдерів;
4. Впровадження ESG-підходів у регіональне управління [3;4].

Системне застосування стратегічного менеджменту дозволить українським прикордонним регіонам зміцнити власний імідж і інтегруватися у європейський простір, підвищуючи інвестиційну привабливість та рівень соціально-економічного розвитку.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Hnatkovych O., Yasinovska I., Smolinska S., Smolinsky V. Modern approaches to Ukraine's regional development management. *Regional Science Policy & Practice*. Volume 15. Issue 1. 2023. Pages 108-122. URL: <https://doi.org/10.1111/rsp3.12641>

2. Європейська Комісія. Україна – країна-сусід ЄС. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/countries-region/ukraine_en

3. Мацука В.М. ІНВЕСТИВАННЯ У СТАЛИЙ РОЗВИТОК. Актуальні проблеми міжнародних відносин: Збірник наукових праць. Випуск 159 (спецвипуск). Ч.1 К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Навчально-науковий інститут міжнародних відносин, 2024. С.44-46

4. Мацука Вікторія, Горбашевська Марина. РЕАЛІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ: СВІТОВИЙ ДОСВІД. Проблеми і перспективи поствоєнної розбудови України: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 7-8 грудня 2023 р. / за заг. ред. М. В. Трофименка: Маріуп. держ. ун-т. – Київ: МДУ. 2023. С.432-434.

Регіони України мають важливу роль у європейській інтеграції. URL: <https://democracy.uia.no/ukraine-regions-european-integration/>

КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ІНСТРУМЕНТИ МІНІМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ РИЗИКІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

М.А. Мащенко, д.е.н., професор,

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції ринків логістика виступає не лише як функціональна сфера забезпечення руху матеріальних потоків, але й як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств. Водночас логістична діяльність здійснюється в середовищі підвищеної невизначеності, що супроводжується ризиками різного характеру та масштабів. Управління ризиками в логістиці набуває особливого значення, адже ефективність функціонування ланцюгів постачання безпосередньо залежить від здатності підприємства передбачати, оцінювати й мінімізувати ризики.

Управління ризиками в логістиці слід розглядати як комплекс заходів, спрямованих на ідентифікацію, оцінювання, моніторинг і зниження негативних наслідків невизначеності, що виникає в процесі управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками.

Наукова основа ризик-менеджменту в логістиці спирається на загальні принципи теорії ризиків і сучасні концепції системного менеджменту, зокрема: інтегрованість ризик-менеджменту в загальну систему управління підприємством; превентивний підхід до виявлення та мінімізації ризиків; використання кількісних і якісних методів для оцінювання ризиків; адаптивність та гнучкість управлінських рішень у відповідь на зміну умов середовища.

Логістика як система поєднує матеріальні, фінансові, інформаційні та кадрові ресурси, тому ризики у цій сфері мають комплексний характер і

здатні впливати як на внутрішні бізнес-процеси підприємства, так і на взаємовідносини з партнерами у ланцюгу постачання.

Логістичні ризики доцільно класифікувати за характером їх виникнення: операційні ризики пов'язані з порушенням безперервності логістичних процесів – затримки транспорту, перебої в роботі складів, пошкодження товару, перебої у виробничих циклах; фінансові ризики виникають унаслідок коливань валютних курсів, нестабільності тарифів на перевезення та паливо, зростання вартості страхування; інформаційні ризики зумовлені недосконалістю інформаційних систем, втратою або викривленням даних, кібератаками на логістичні IT-рішення; правові ризики пов'язані з невідповідністю діяльності підприємства чинному законодавству, митним правилам, міжнародним стандартам; екологічні ризики зростають у зв'язку з підвищенням природоохоронних вимог, викидами CO₂ від транспорту, обмеженнями щодо пакування й утилізації.

У практиці логістичного ризик-менеджменту застосовуються методи як якісного, так і кількісного аналізу: SWOT- та PEST-аналіз дозволяють визначити внутрішні слабкі сторони логістичної системи та зовнішні загрози; метод сценаріїв передбачає розроблення кількох можливих варіантів розвитку подій і формування планів реагування; дерево рішень допомагає візуалізувати можливі наслідки управлінських кроків і визначити оптимальний шлях дій; метод Монте-Карло та інші інструменти математичного моделювання застосовуються для кількісної оцінки ймовірності ризикових подій; імітаційне моделювання дає змогу оцінити вплив ризиків на логістичні процеси у віртуальному середовищі та відпрацювати стратегії їхнього подолання.

Використання зазначених методів формує обґрунтовану інформаційну базу для прийняття рішень у сфері логістики.

Управління ризиками має інтегруватися у стратегічне планування підприємства. Це означає формування гнучких, адаптивних ланцюгів постачання, здатних швидко відновлюватися після кризових подій.

Застосування сучасних цифрових технологій відкриває нові можливості: Big Data – прогнозування ризиків на основі аналізу великих обсягів даних; Blockchain – забезпечення прозорості та відстежуваності у логістичних ланцюгах; Predictive Analytics – створення систем попередження ризикових подій у реальному часі.

У стратегічному вимірі управління ризиками сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства, зміцненню довіри з боку партнерів і клієнтів, а також забезпечує його довгострокову стійкість.

Ефективне управління ризиками в логістиці є необхідною умовою успішного функціонування підприємств у сучасному динамічному середовищі. Системний підхід до виявлення, оцінювання та мінімізації ризиків забезпечує: зниження витрат, збереження безперервності постачань, підвищення надійності бізнес-процесів, зростання конкурентоспроможності та економічної безпеки.

У перспективі ключовим напрямом розвитку логістичного ризик-менеджменту є впровадження інноваційних цифрових технологій і формування адаптивних стратегій управління. Це дозволить підприємствам не лише мінімізувати загрози, але й перетворювати ризики на нові можливості розвитку.

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

М.А. Мащенко, д.е.н., професорка,

І.Ю. Гойнов, магістрант групи

БЕМ-М2924

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків

Сучасний етап розвитку світової та національної економіки характеризується високою динамічністю, цифровізацією бізнес-процесів, поширенням нових технологій та підвищенням рівня невизначеності зовнішнього середовища. Для підприємств України особливого значення набуває інноваційна діяльність, адже саме вона визначає їх конкурентоспроможність, здатність до адаптації та інтеграції у глобальні ринки. Водночас активізація інноваційних процесів супроводжується підвищеними ризиками: фінансовими, технологічними, ринковими, організаційними. Це зумовлює потребу у розробці та впровадженні удосконалених механізмів управління, що інтегрують принципи ризик-менеджменту.

Інноваційна діяльність у науковій літературі розглядається як системний процес створення та впровадження нових продуктів, технологій, методів організації виробництва й управління, які забезпечують економічний розвиток підприємства. Управління інноваційною діяльністю передбачає планування, організацію, мотивацію та контроль усіх етапів інноваційного циклу. Однак у сучасних умовах ефективність цього процесу неможлива без урахування чинника ризику, який є невід'ємною складовою будь-яких інновацій.

Методологія ризик-менеджменту базується на поєднанні кількісних та якісних підходів до оцінки ризиків, використанні методів їх ідентифікації (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, сценарний підхід), вимірювання ймовірностей та потенційних втрат, а також розробці стратегій уникнення, мінімізації чи трансферу ризиків.

Більшість підприємств орієнтується на традиційні підходи до управління інноваціями, що зосереджені на ресурсному забезпеченні, фінансових розрахунках та етапності впровадження проєктів. При цьому комплексна робота з ризиками залишається поза увагою або зводиться лише до формальних процедур. У результаті підприємства стикаються з: невиправданими фінансовими витратами; зривами термінів реалізації інноваційних проєктів; невідповідністю кінцевого продукту очікуваним характеристикам; зниженням рівня довіри інвесторів та партнерів.

У контексті інтеграції ризик-менеджменту доцільно сформулювати такі напрями удосконалення: системна ідентифікація ризиків інноваційної діяльності – виявлення внутрішніх та зовнішніх факторів, що здатні вплинути на результативність інновацій; класифікація ризиків за критеріями походження, рівня впливу, імовірності настання та можливостей управління; розробка індикаторів ризику та формування системи раннього попередження. Це дозволяє завчасно реагувати на зміни у середовищі підприємства; впровадження кількісних методів оцінки (економіко-математичне моделювання, імітаційне моделювання, метод Монте-Карло) та якісних методів (експертні оцінки, сценарний аналіз); інтеграція результатів оцінки ризиків у процес прийняття управлінських рішень – тобто врахування потенційних загроз і можливостей на стадії планування інноваційних проєктів; розробка стратегій реагування на ризики – уникнення, мінімізація, диверсифікація або передача (страхування, партнерські угоди); формування культури управління ризиками на

підприємстві, що включає підготовку персоналу, впровадження внутрішніх стандартів та регулярний моніторинг ризиків.

Реалізація зазначених заходів дозволяє підприємствам досягти кількох ключових результатів: забезпечення стабільності та передбачуваності інноваційних процесів; підвищення рівня інвестиційної привабливості підприємства; зниження фінансових та репутаційних втрат; створення умов для сталого інноваційного розвитку.

Особливо актуальним це є для українських підприємств в умовах воєнних трансформацій, коли впровадження інноваційних технологій є критично важливим для відновлення економіки, але рівень ризику є надзвичайно високим.

Отже, удосконалення механізмів управління інноваційною діяльністю підприємств на основі інтеграції інструментів ризик-менеджменту сприяє підвищенню їх ефективності, стійкості та конкурентоспроможності. Використання системного підходу до виявлення, оцінки та мінімізації ризиків дозволяє поєднати інноваційний розвиток із фінансовою стабільністю та сформувати довгострокові передумови успішного функціонування підприємств у складних економічних умовах.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

М.А. Мащенко, д.е.н., професорка,
В.В. Гомулько, магістрант групи БЕМ-М2924

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем невизначеності, швидкою зміною технологій, глобальною конкуренцією та

зростанням впливу зовнішніх факторів. Для українських підприємств ці умови ускладнюються воєнними ризиками, політичною та економічною нестабільністю, обмеженим доступом до ресурсів і капіталу. Водночас саме здатність підприємства передбачати та ефективно управляти ризиками стає запорукою його довгострокової конкурентоспроможності.

Управління ризиками дозволяє підприємствам не лише уникати втрат, а й перетворювати ризики на джерело можливостей – шляхом диверсифікації діяльності, виходу на нові ринки, впровадження інновацій. Це особливо актуально для компаній, що діють у високотехнологічних галузях, енергетиці, логістиці та сфері ІТ.

У науковій літературі ризик розглядається як ймовірність відхилення фактичних результатів від запланованих, що може мати як негативні, так і позитивні наслідки. Управління ризиками підприємства включає: ідентифікацію ризиків (фінансових, виробничих, ринкових, інноваційних, екологічних тощо); оцінку ризиків за ймовірністю та масштабом впливу; розробку методів мінімізації та контролю; моніторинг і корекцію стратегії управління; сучасні підходи ґрунтуються на інтеграції ризик-менеджменту в стратегічне управління підприємством. Це означає, що ризики оцінюються не лише на стадії впровадження окремих проєктів, а й при формуванні загальної конкурентної стратегії; системна ідентифікація ризиків – створення карти ризиків підприємства, що відображає найважливіші загрози та можливості; оцінка ризиків за кількісними та якісними методами – використання експертних оцінок, SWOT- і PEST-аналізу, моделювання сценаріїв, методів Монте-Карло; формування політики ризик-менеджменту – визначення допустимого рівня ризику (risk appetite) для підприємства.

Стратегії управління ризиками: уникнення ризику (відмова від надто небезпечних проєктів), мінімізація (диверсифікація постачальників, хеджування валютних коливань), передача ризику (страхування, аутсорсинг), прийняття ризику з урахуванням компенсаційних заходів.

Інституційне забезпечення – створення спеціалізованих відділів з управління ризиками, впровадження корпоративних стандартів і процедур.

В умовах війни та економічної нестабільності особливо актуальними є фінансові та логістичні ризики. Так, підприємства енергетичного сектору (наприклад, ДТЕК ВДЕ, «Елементум Енерджі Україна») змушені постійно оцінювати ризики пошкодження інфраструктури, зміни регуляторних умов, коливання цін на енергоресурси. Для промислових компаній («КРЛ Україна», машинобудівні підприємства Харківського регіону) важливими стають ризики перебоїв у постачанні сировини та транспортній логістиці.

У сфері ІТ і цифрових технологій, де діють такі компанії, як Grammarly, Readdle, MacPaw, Ajax Systems, ключовими є ризики кібербезпеки, збереження інтелектуальної власності та швидкої зміни технологічних трендів. У цих галузях ефективний ризик-менеджмент є не лише інструментом мінімізації втрат, а й чинником залучення інвестицій та зміцнення глобальних конкурентних позицій.

Отже, управління ризиками підприємства є важливим елементом забезпечення його конкурентоспроможності. Система ризик-менеджменту дозволяє: передбачати та мінімізувати негативні впливи зовнішнього і внутрішнього середовища; формувати довіру інвесторів, партнерів і споживачів; адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури; створювати нові можливості розвитку навіть у кризових умовах.

Для українських підприємств особливої ваги набуває впровадження комплексних систем управління ризиками, які поєднують стратегічне планування, інноваційний розвиток і забезпечення фінансової стійкості. Це стає основою їхнього виживання, відновлення та подальшої інтеграції у глобальну економіку.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

М.А. Машенко, д.е.н., професорка,
А.В. Нагорняк, магістрант групи БЕМ-М2924

Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна, м. Харків

Розвиток будь-якої економічної системи залежить від великої кількості чинників, які у сукупності формують умови її стабільності та ефективності. В умовах глобалізації ці чинники взаємодіють ще тісніше, впливаючи як на діяльність окремих підприємств, так і на загальний стан національної економіки. Одним із ключових елементів сучасного економічного розвитку є інновації. Вони визначають здатність суспільства адаптуватися до нових викликів, створювати конкурентоспроможні продукти та впроваджувати передові технології. Однак разом із можливостями інновації приносять і нові ризики, які потрібно вчасно розпізнавати та ефективно контролювати.

Підприємства, що впроваджують інноваційні підходи, часто стикаються з проблемами, пов'язаними з нестабільністю зовнішнього середовища. До таких факторів можна віднести коливання попиту на продукцію, зміни цінової політики, валютних курсів, зростання конкуренції, інфляційні процеси та непостійність споживчих потреб. Додаткову складність створюють і внутрішні чинники: неефективна організація управління, нестача кваліфікованих кадрів, обмежені фінансові ресурси або відсутність чіткої стратегії розвитку. Усе це підвищує рівень невизначеності, що ускладнює процес планування та прийняття управлінських рішень.

Коли управлінці не мають повної або точної інформації, вони змушені діяти в умовах ризику. Це може призвести як до втрати очікуваного ефекту від інвестицій, так і до фінансових збитків чи навіть банкрутства. Водночас

у деяких випадках ризик навпаки створює додаткові можливості — саме він часто стає поштовхом до інновацій, нових рішень і стратегічних проривів. Тому завдання сучасного менеджменту полягає не у повному уникненні ризику, а у вмінні ним керувати.

За результатами дослідження консалтингової компанії *The Standish Group International*, де було проаналізовано понад 7400 інноваційних і інвестиційних проєктів, лише 16% із них можна вважати повністю успішними — завершеними у визначені строки та без перевищення бюджету. Приблизно 31% проєктів були реалізовані з порушенням термінів або із перевитратою фінансових ресурсів, а 53% не досягли поставлених цілей або потребували істотного перегляду. Такі дані підтверджують, що навіть за наявності детальних планів і професійних команд ризику залишаються об'єктивною складовою будь-якої інноваційної діяльності.

Причини цього явища різноманітні. Часто проєкти стикаються з технологічними труднощами, недосконалістю управління, неправильною оцінкою ринку або нестачею ресурсів. Не менш поширеним є людський фактор — помилки у комунікації, невміння працювати в команді, брак гнучкості у прийнятті рішень. Саме тому управління ризиками сьогодні розглядається не лише як набір методів і процедур, а як частина загальної управлінської культури підприємства.

Справжній ризик-менеджмент починається з розуміння того, що кожне рішення має свою ціну. Йдеться не лише про фінанси, а й про час, репутацію, довіру клієнтів і партнерів. Менеджери повинні навчитися мислити стратегічно, бачити не тільки безпосередню вигоду, а й потенційні наслідки своїх дій у майбутньому. Тільки такий підхід дозволяє уникнути хаотичних рішень і створює підґрунтя для стабільного розвитку.

Інноваційна діяльність завжди супроводжується невизначеністю. Будь-яка нова технологія або бізнес-модель — це своєрідний експеримент, результат якого не можна передбачити наперед. Але саме готовність до

експерименту відрізняє компанії, що рухаються вперед, від тих, хто зупиняється на досягнутому. Тому важливо не боятися помилок, а вміти робити з них висновки. Провалений проєкт може стати не поразкою, а джерелом безцінного досвіду.

У сучасних умовах провідні компанії активно впроваджують системи моніторингу ризиків, цифрові інструменти прогнозування, штучний інтелект і аналітичні платформи, які допомагають приймати більш обґрунтовані рішення. Водночас успіх цих систем багато в чому залежить від людей — їхньої компетентності, ініціативності та вміння працювати з інформацією. Без участі людського фактору навіть найсучасніші технології залишаються лише інструментом.

Для українських підприємств проблема управління ризиками є особливо актуальною. Часті зміни у законодавстві, коливання валютного курсу, політична нестабільність та вплив зовнішніх ринків роблять ведення бізнесу непередбачуваним. Саме тому формування ефективної системи ризик-менеджменту може стати одним із ключових напрямів зміцнення підприємницької діяльності. Це дозволить не лише зменшити ймовірність втрат, а й підвищити довіру інвесторів, партнерів і споживачів.

У цьому контексті важливою є також роль держави. Вона має створювати сприятливе правове середовище для розвитку інновацій, забезпечувати стабільність регуляторної політики та підтримувати бізнес через гранти, податкові пільги чи програми співфінансування. Без чітких і зрозумілих правил гри навіть найкращі ідеї не зможуть реалізуватися на практиці. Крім того, потрібно зміцнювати зв'язок між наукою, освітою та бізнесом, адже саме така взаємодія формує базу для сталого розвитку та технологічного прориву.

Не менш важливим завданням є розвиток управлінських компетенцій серед керівників підприємств. Ефективне управління ризиками неможливе без розуміння економічних процесів, володіння сучасними аналітичними

інструментами та здатності приймати нестандартні рішення. Успішний менеджер має вміти швидко адаптуватися до змін, бачити можливості навіть у кризових ситуаціях і діяти на випередження. Саме поєднання професійності, гнучкості й стратегічного мислення визначає конкурентоспроможність підприємства у складному економічному середовищі.

Підсумовуючи, можна сказати, що ризик є невід'ємною частиною інноваційного процесу. Повністю уникнути його неможливо, однак можна навчитися ним керувати, зменшуючи негативні наслідки і водночас використовуючи потенційні можливості. Ті компанії, які розвивають культуру управління ризиками, здатні не лише стабільно працювати в умовах невизначеності, а й випереджати конкурентів, створюючи нові шляхи для зростання.

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

М. А. Мащенко, д.е.н., професорка,

М. С. Ястребов, магістрант групи БЕМ-М2924,

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків

У сучасних умовах економічної глобалізації, інтенсивної конкуренції та високої динаміки зовнішнього середовища питання забезпечення результативності управління підприємством набуває особливої ваги. Традиційні методи оцінювання діяльності, що ґрунтуються переважно на фінансових показниках, часто не відображають комплексного стану організації, її стратегічного потенціалу та здатності до інноваційного

розвитку. У цьому контексті все більшого поширення набуває застосування системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – KPI), яка дозволяє трансформувати стратегічні цілі у конкретні вимірювані орієнтири та інтегрувати їх у процеси управління.

Система KPI є інструментом стратегічного управління, що забезпечує формування взаємозв'язку між місією, баченням та цілями підприємства з одного боку та щоденною діяльністю його працівників – з іншого. Вона ґрунтується на таких принципах: узгодженість – KPI повинні відображати стратегічні пріоритети підприємства та спрямовувати зусилля персоналу на їх досягнення; вимірюваність – показники мають бути кількісними або такими, що підлягають об'єктивному оцінюванню; релевантність – система повинна враховувати галузеві та організаційні особливості, специфіку бізнес-процесів; динамічність – KPI мають бути гнучкими й адаптивними до змін зовнішнього середовища.

Впровадження системи KPI передбачає кілька етапів: діагностика стратегічних цілей підприємства. Визначення ключових пріоритетів (зростання прибутковості, розширення ринкової частки, підвищення інноваційності, оптимізація витрат тощо); формування переліку KPI. Вибір фінансових та нефінансових індикаторів: рентабельність, обіг капіталу, рівень клієнтської задоволеності, продуктивність праці, рівень впровадження інновацій, якість продукції та послуг; встановлення цільових значень. Для кожного KPI визначаються допустимі та цільові межі; інтеграція у систему управління. KPI стають частиною системи мотивації, контролю та прийняття рішень; моніторинг та коригування. Регулярне відстеження показників і адаптація до нових умов ринку.

Застосування системи KPI дозволяє досягти таких результатів: забезпечення прозорості управлінських процесів та формування обґрунтованої системи мотивації персоналу; своєчасне виявлення відхилень від планових значень і підвищення оперативності управлінських рішень;

узгодження стратегічних і тактичних цілей підприємства, що сприяє підвищенню його стійкості та конкурентоспроможності; зростання ефективності використання ресурсів та результативності бізнес-процесів.

Впровадження KPI може супроводжуватися певними труднощами, серед яких: опір персоналу через зміну системи оцінювання діяльності; складність у визначенні об'єктивних нефінансових індикаторів; ризик формалізації процесу, коли показники не відображають реальної ефективності.

Для подолання цих проблем необхідно забезпечити належну інформаційно-аналітичну підтримку, сформувати корпоративну культуру орієнтації на результат, а також інтегрувати KPI у систему стратегічного контролінгу.

Отже, система ключових показників ефективності є дієвим інструментом підвищення результативності управління підприємством. Її впровадження дозволяє трансформувати стратегічні пріоритети у конкретні орієнтири діяльності, формує умови для підвищення мотивації персоналу, забезпечує своєчасне виявлення проблемних зон та створює основу для сталого розвитку підприємства. У сучасних умовах саме KPI виступають одним із ключових механізмів забезпечення конкурентоспроможності бізнесу та його інтеграції у глобальний економічний простір.

LEGAL ASPECTS OF UKRAINE'S PUBLIC DIPLOMACY

D. M. Melnyk, student
4-th Year Student Majoring for Bachelor Degree,
Specialty 293 "International Law",
State University "Kyiv Aviation Institute",
Ukraine, Kyiv

N. Vasylyshyna, Dr.Sc. in Pedagogy, Professor
State University "Kyiv Aviation Institute",
Ukraine, Kyiv

In modern conditions, public diplomacy in Ukraine serves not only as a tool of cultural engagement abroad but also as an integral element of the state's security strategy and information countermeasures. Ukraine's public diplomacy is grounded in a framework of legal acts, strategic documents, and international commitments that define the key directions of its implementation.

Under contemporary circumstances, public diplomacy has gained particular significance, as it ensures effective communication with the international audience, counters misinformation, and promotes a positive image of the state. Its role has become an integral part of a comprehensive legal and political mechanism for protecting national interests on the international stage.

Before analysing the legal framework of public diplomacy, it is important to first clarify what this term means. One of the most precise definitions, proposed by American scholar Nicholas J. Cull, describes public diplomacy as a set of activities that include cultural initiatives, educational and exchange programmes, short-term advocacy or information campaigns, international broadcasting, and the study of foreign public opinion. [1, p. 6].

Therefore, public diplomacy involves not only communication between government leaders, but also engagement with the wider public. It serves to shape international public opinion and rally support for a country's national interests.

The regulatory and legal framework governing public diplomacy in Ukraine remains insufficiently developed. It is important to note that in Ukraine some legislative acts partially relate to this area, but the very term «public diplomacy» is not clearly defined. The key principles of public diplomacy can be derived from the provisions of the Law of Ukraine «On the Basics of Domestic and Foreign Policy». In particular, Article 11 of the Law of Ukraine «On the Basics of Domestic and Foreign Policy» states that the key principles of Ukraine's foreign policy are ensuring Ukraine's national interests and security, creating favorable foreign policy conditions for the development of the Ukrainian nation, and others [3].

In the scientific work of Madriga T., Kruhliuk I. «Political and legal aspects of the development of public diplomacy of Ukraine in the context of European integration challenges» an extended list of documents regulating public diplomacy of Ukraine is provided. Among such documents are the Military Doctrine of Ukraine (2015), the Concept of Popularization of Ukraine in the World (2016), the Information Security Doctrine of Ukraine (2017) and the Public Diplomacy Strategy of the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine for 2021–2025 [2, p. 276].

In Ukraine, activities in the field of public diplomacy are organized and coordinated through «Public Diplomacy Strategies» of the Ministry of Foreign Affairs. The main directions of public diplomacy are cultural, economic, expert, culinary, scientific and educational, sports and digital diplomacy.

Although the «Public Diplomacy Strategy» does not have the force of law, its adoption has represented an important step toward the institutionalization of public diplomacy [4, p. 10].

It is essential to examine certain aspects of public diplomacy individually. The first direction is cultural diplomacy, which plays a key role in representing Ukraine abroad. It involves the popularization of Ukrainian literature and cinema, familiarization of the international audience with the cultural heritage and

traditions of Ukraine, as well as the creation of opportunities for the wider spread of the Ukrainian cultural space in the world. Economic and expert diplomacy is also worth considering, because they play an equally important role in public diplomacy of Ukraine. Economic diplomacy is aimed at promoting the country's investment potential and strengthening its position in the global market. Expert diplomacy focuses on interacting with scientific networks to achieve foreign policy goals [4, p. 13].

Culinary diplomacy uses gastronomic heritage and national cuisine as a means of cultural exchange. Scientific and educational diplomacy affects academic and scientific exchange and promotes international cooperation in the field of science and education. Sports diplomacy implements participation in international sports competitions, and digital diplomacy uses technology and social media to directly communicate with the world community and promote Ukraine's interests in the online space [4, p. 15].

Through these spheres of public diplomacy, Ukraine is strengthening its presence on the international stage as an influential and significant actor within the global community.

In summary, the legal aspects of Ukraine's public diplomacy form the foundation for promoting national interests and ensuring the effective implementation of foreign policy. This system is based on national legislation, strategic documents and international commitments that guarantee its legitimacy and transparency. However, the existing legislative framework still needs further development, in particular through the adoption of a single legislative act that would clearly define its legal status and guiding principles. Strengthening and harmonising this structure with European standards will enhance Ukraine's global image and promote its integration into the international community.

REFERENCES:

1. Висоцький О. Публічна дипломатія: конспект лекцій. Дніпро: СПД «Охотнік», 2020. Ч. 1. 56 с.
2. Мадрига Т. Б., Круглюк І. Політичні та правові аспекти розвитку публічної дипломатії України в контексті євроінтеграційних викликів // Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія. - Івано-Франківськ. - 2025. – №. 20. – С.272-281
3. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики : Закон України від 01.07.2010 р. № 2411-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 40. Ст. 527. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text> (дата звернення 16.10.2025)
4. Стратегія публічної дипломатії Міністерства Закордонних справ України: Наказ МЗС від 24.03.2021. URL: <https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/Стратегії/public-diplomacy-strategy.pdf> (дата звернення 16.10.2025)

ПРАВОВІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕКОНОМІКИ І ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ

Є.О. Мічурін, д.ю.н., професор

Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна, м. Харків

Цифрові інновації як результат технічних рішень та рушій сучасної економіки потребують подальшого правового врегулювання задля вірного, прогнозованого здійснення вказаних суспільних відносин. Криптовалюта, штучний інтелект, що вже зайняли свої ніші у економічних процесах організації та здійснення товарообміну, формування майна корпорації потребують вдосконалення існуючих правових інструментів.

До проблем належить формування майна корпорацій за рахунок криптоактивів, унормування застосування штучного інтелекту з додержанням вимог законодавства про право інтелектуальної власності та інших актуальних аспектів.

Впровадження штучного інтелекту потребує вироблення правил, протоколів, етичних стандартів при використанні цієї технології. Функціонально ШІ являє собою математичну модель у вигляді комп'ютерної програми, що обробляє за запитом людини великі обсяги вхідної інформації та здатна генерувати на цій основі нову вихідну інформацію у вигляді текстів, малюнків, числових та інших даних. Інформація, що за запитом людини надається їй програмою штучного інтелекту береться останньою зокрема з авторського контенту, якій до того міг бути розміщений у інтернеті або інших джерелах, що знаходилися у доступі цієї програми. На відміну від публічної бібліотеки, де знаходяться суто авторська, енциклопедична та інша достовірна інформація додатково відомсти, одержані за допомогою ШІ мають ретельно та добросовісно перепереверіятися особою, що надає запит. Адже до програми штучного інтелекту потрапляють відомості різного ступеню достовірності, що беруться нею з широкого кола різних, як академічних, так і неакадемічних джерел; як відредагована, скажімо, видавництвом інформація, так і так, що не має вказаної властивості. У інтернеті може бути й хибна інформація через те, що при її завантаженні вона жодним чином не перевіряється окремими сайтами. Відтак, на кінцевому етапі використання інформації, що одержана із застосуванням штучного інтелекту має бути контроль людини, що перевіряє з інших джерел дані, надані ШІ на коректність, достовірність, додержання права інтелектуальної власності.

Набули одержання смарт-контракти, які докладно вже були досліджені з правової точки зору. Було визначено, що необхідним є додержання

правових засад при їх застосуванні. необхідним є дотримання правових принципів смарт-контрактів. Такими пропонується вважати:

1. Смарт-контракти не можуть створювати загрози людству.
2. Смарт-контракти не можуть мати предметом вбивство, фізичне насильство чи приниження людини.
3. Смарт-контракти підкоряються праву про договори (контракти) держави, на території якої знаходяться сторони, а якщо сторони знаходяться у різних державах – згідно до норм міжнародного приватного права.

Принципи смарт-контрактів необхідні для дотримання до них вимог законодавства і права, важливих суспільних інтересів. Наявність цих принципів сприяє дотриманню верховенства права у цифровому середовищі. Ці принципи дозволять врегулювати автоматизоване виконання дво- або багатосторонніх правочинів, охороняючи права сторін та узгоджуючи алгоритмічні процеси з правовими нормами [1].

Щодо проблеми формування активів юридичної особи криптовалютою [2]. За відсутності спеціального правового регулювання залишаються запитання щодо обліку вказаних активів корпорацією, можливості виплати дивідендів криптовалютою тощо, які у подальшому усе частіше будуть виникати у практиці. Відсутність прямого регулювання криптовалюти у цивільному законодавстві породжує практичні проблеми, а також наявними є дискусії щодо віднесення криптовалюти до того чи іншого активу корпорації: чи то є об'єкт інтелектуальної власності, чи інформація, або ж цифрова річ.

Вважаємо, що з урахуванням змісту ст. 179-1 ЦК України до криптовалюти мають застосовуватися положення про цифрову річ [3]. На відміну від інтелектуальної власності права на криптовалюту при її продажі припиняються у відчужувача та повністю переходять до набувача. Що ж до об'єктів права інтелектуальної власності, наприклад, лекції, цей об'єкт може передаватися слухачам та одночасно залишатися у автора. Так саме

інформація може передаватися іншим особам, утім, залишатися у того, хто її передає. Відтак, саме правовий режим цифрової речі є таким, що найбільш відповідає правовій природі криптовалюти та її властивостям при цивільному обігу майнових благ.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Мічурін Є. О. Смарт-контракт у приватному праві. *Форум Права*. 2025. № 81(1). С 53–59. URL: <http://doi.org/10.5281/zenodo.13923187>
2. Мічурін, Є. О., Мічурін, І. Є. Криптовалюта в Україні: проблеми визнання, визначення правової природи та обмежень. *Форум Права*. 2021. №67(2). С. 46–53. URL: http://forumprava.pp.ua/files/046-053-2021-2-FP-Michurin,Michurin_7.pdf
3. Мічурін Є.О. Цифрова річ та інші цифрові блага як об'єкти цивільних прав. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія Право*. 2025. Вип. 88: ч. 1. С. 323-327. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/05/49.pdf>

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

П.А. Музика, магістрант
С.О. Степурина, к.е.н., доцентка

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків

У контексті соціально-економічних трансформацій система мотивації персоналу є стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності малих підприємств. Вона являє собою комплекс

взаємопов'язаних елементів, спрямованих на стимулювання продуктивної діяльності працівників для досягнення організаційних цілей.

Глобалізація, діджиталізація та зміни трудових відносин підкреслюють значення людського капіталу. Система мотивації стає інструментом інноваційного розвитку. Оновлення трудового законодавства та стандарти корпоративної етики формують нові вимоги до мотиваційних практик, які малі підприємства також мають впроваджувати. Дослідження систем мотивації є актуальною проблемою в сучасних мінливих умовах.

Система у широкому розумінні – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які утворюють єдине ціле та взаємодіють задля досягнення певної мети. Система мотивації персоналу – це організований комплекс методів, інструментів та механізмів, які стимулюють працівників до ефективної праці та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ключовими підсистемами системи мотивації є: матеріальне стимулювання, нематеріальні заохочення, система професійного розвитку, а також оцінка результативності праці. Основними властивостями такої системи виступають цілісність, адаптивність, гнучкість, прозорість, орієнтація на результат та соціальна справедливість. Ці властивості забезпечують відповідність системи внутрішнім і зовнішнім викликам.

Управління системою мотивації персоналу передбачає функції планування, організації, моніторингу та вдосконалення стимулюючих механізмів відповідно до стратегічних та операційних цілей підприємства. Для малих підприємств це особливо актуально через обмежені ресурси та необхідність забезпечення максимальної продуктивності. Інтеграція України в глобальні економічні процеси сприяє адаптації європейських стандартів мотивації, зокрема прозорих систем винагород і підтримки професійного розвитку. Це підвищує конкурентоспроможність малих підприємств на міжнародному ринку.

Таким чином, ефективна система мотивації персоналу малого підприємства є не лише інструментом підвищення продуктивності праці, а й важливою складовою стратегії розвитку, адаптації до соціально-економічних змін та зміцнення конкурентних переваг.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Колот А. М. Мотивація персоналу: теорія і практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 406 с.
2. Петюх В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 512 с.
3. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2022. 720 p.
4. Dessler G. Human Resource Management. New York: Pearson, 2021. 736 p.
5. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. New York: Pearson, 2020. 720 p.

INSTITUTIONAL SUPPORT OF VETERAN ENTREPRENEURSHIP: LEGAL FOUNDATIONS OF REINTEGRATION AND SOCIAL JUSTICE AS A MECHANISM OF POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE

N.A. Olesko, PhD student,
Lviv Polytechnic National University, Lviv

The post-war reconstruction of Ukraine after the large-scale invasion of the Russian Federation has intensified the problem of economic and social reintegration of veterans, which is one of the modern conditions for recovery. In the context of military operations and post-war reconstruction, the issue of institutional support for veterans and the development of veteran entrepreneurship

has not only economic significance but also humanitarian and legal significance. We believe that a critical component of effective and successful reintegration of defenders is based on the principles of economic freedom and social justice.

The relevance of the topic lies in the need to develop and implement effective public mechanisms to include veterans as business entities in the economic life of the country. Veterans possess unique skills and leadership qualities acquired during their service, making them a valuable asset for the innovative development of society.

A large number of servicemen returning to peaceful life need not only social support but also real opportunities for economic support, self-realization, and development of their own business. Veteran entrepreneurship is one of the key areas of state policy. Legal and institutional frameworks supporting veteran entrepreneurship [1;2;3;4] form a systemic basis for creating a favorable business environment for veterans and their family members.

Such public mechanisms include:

1. Regulatory and legal regulation: Law of Ukraine “On Veteran Entrepreneurship” [5], which will enter into force in February 2026;
2. Financial and credit programs: “Own Business” [6], “eWork” [7];
3. Institutional support: Ministry of Veterans Affairs [8], Ukrainian Veterans Fund [9].

Forming an effective support system for veterans requires integrating institutional, economic, and social policies, along with developing partnerships between the state, business, and civil society.

Ensuring legal certainty is of particular relevance. To this end, we must also analyze the relevant policies of the USA, Great Britain, and Israel.

In the USA, there is the Veterans Entrepreneurship Program [10], the federal law The Entrepreneurship and Innovation Act [11], which expanded opportunities for veterans, the Veterans Entrepreneurship and Small Business Development Act of 1999 [12], which provides preference and priority in granting

federal contracts to veterans, which is an important institutional mechanism. And of course, there are several mentoring and educational programs, special funds with financial support, and accelerated consideration of loans for veteran businesses. For example, in the UK, there is a developed ecosystem of veteran support, covering state and public initiatives aimed at training, financing, and creating a favorable environment for veteran businesses. For example, Start Up Loans: Start Up Business Loans [13], a state initiative to support entrepreneurship, which provides veterans with special conditions and priority consideration of applications. In cooperation with the Ministry of Defense, various institutions have developed programs that include helping veterans turn their skills and experience into business ideas.

If we study Israel, we can give an example of the Yozma program, which promotes the attraction of venture capital to businesses. The state offers financial incentives, training programs, and advantages in obtaining government contracts.

The analysis shows that it is necessary to build legal certainty, effectively utilize innovative potential, and create a comprehensive ecosystem. Ukraine is important not only for program support but also for the integrity and coordination of the system. This includes all programs that support veteran entrepreneurs and ensure equal opportunities, with legislative consolidation to advantage veteran businesses in the public procurement system and the introduction of additional benefits for enterprises that employ veterans. The use of innovative potential, as seen in Israel, where the army acts as an incubator for technological startups, supports startups and dual-purpose projects.

Post-war reconstruction highlights the problem of economic and social reintegration of veterans, which also holds deep humanitarian and legal significance. The introduction of effective public mechanisms will only strengthen the reintegration of veterans and enhance economic development and stability.

REFERENCES:

1. Kraus, Kateryna & Kraus, Nataliia. (2023). VETERAN ENTREPRENEURSHIP AND BUSINESS IN UKRAINE: INSTITUTIONAL, FINANCIAL AND PROJECT COMPONENTS OF PRACTICAL IMPLEMENTATION. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 1. 98-111.
2. Bachrach, D. G., Patel, P. C., Turberville, J. S., & Cho, Y. (2025). Veteran entrepreneurship and a sense of purpose: Military identity and entrepreneurial activity. *Journal of Business Venturing Insights*, 24.
3. Kerrick, Sharon & Cumberland, Denise & Church-Nally, Megan & Kemelgor, Bruce. (2014). Military veterans marching towards entrepreneurship: An exploratory mixed methods study. *The International Journal of Management Education*. 12.
4. Heinz, Adrienne & Freeman, Michael & Harpaz-Rotem, Ilan & Pietrzak, Robert. (2017). American Military Veteran Entrepreneurs: A Comprehensive Profile of Demographic, Service History, and Psychosocial Characteristics. *Military Psychology*. 29.
5. Верховна Рада України. (2022). Закон України «Про ветеранське підприємництво». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4563-20#Text>
6. Дія. (2025). Грант на власну справу. URL: <https://diia.gov.ua/services/grant-na-vlasnu-spravu>
7. Дія. (2025). єРобота. URL: <https://diia.gov.ua/services/categories/biznesu/yerobota>
8. Міністерство у справах ветеранів. (2025). URL: <https://mva.gov.ua/>
9. Український ветеранський фонд. (2025). URL: <https://veteranfund.com.ua/>
10. Veteran Entrepreneur Program. (2025). About Us. URL: <https://penfedfoundation.org/how-we-help/vep/>

11. Congress.gov. (2023). *H.R. 273, Entrepreneurship and Innovation Act*. URL: <https://www.congress.gov/bill/118th-congress/house-bill/273>
12. Congress.gov. (1999). *H.R. 1568, Veterans Entrepreneurship and Small Business Development Act of 1999*. URL: <https://www.congress.gov/bill/106th-congress/house-bill/1568>
13. Start Up Loans. (2025). *About Us*. URL: <https://www.startuploans.co.uk/>

НЕЙРОМЕРЕЖІ ТА МАЙБУТНЄ ПРАЦІ: ВІД АЛГОРИТМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДО ЦИФРОВИХ ПРОФСПЛОК

С. О. Партика, старший викладач,
кафедри електронних обчислюваних машин
Д. Є. Борисова, здобувачка вищої освіти

Харківський національний університет
радіоелектроніки, м. Харків

Економічна система сьогодення зазнає докорінних змін під впливом технологій штучного інтелекту (ШІ) та, зокрема, нейронних мереж, що активно інтегруються у сферу праці. Якщо ще кілька років тому обговорення ШІ обмежувалося автоматизацією рутинних процесів, то нині його використання поширюється на стратегічне управління трудовими ресурсами, прогнозування продуктивності, контроль за дотриманням трудових норм і навіть колективне представництво інтересів працівників. Виникає феномен, який ще не має чіткої наукової концептуалізації – «цифрові профспілки», які формуються на основі платформених рішень і алгоритмічного узгодження дій працівників. В Україні нещодавно запрацював додаток «Профспілка Цифрова», яку розробила Федерація професійних спілок України [1].

Трансформація трудових відносин відбувається одразу в декількох напрямках. По-перше, з'являються алгоритмічні роботодавці, які приймають рішення щодо найму, винагороди або відсторонення працівників на підставі моделей машинного навчання. Такий підхід змінює баланс сил у трудових відносинах: людський фактор поступово витісняється, а працівник взаємодіє з цифровою системою, а не з менеджером. По-друге, ІІІ дозволяє працівникам організовуватися у нові форми цифрової самоорганізації: через спеціальні застосунки, DAO (децентралізовані автономні організації) чи смарт-контракти. Але це може призвести до того, що класичні профспілки втратять монополію на представництво трудових прав, а на зміну їм прийдуть «алгоритмічні спільноти», де правила встановлюються та виконуються автоматично.

Поява «цифрових профспілок» має як переваги, так і виклики (табл. 1). З одного боку, вони можуть забезпечити прозорість колективних угод, автоматизований захист прав працівників та ефективну координацію дій. З іншого боку, виникає ризик надмірної алгоритмізації трудових відносин, де рішення щодо страйків, компенсацій, умов праці прийматимуться «чорною скринькою» нейромережі, а не демократичним шляхом. Новизна цього явища полягає в тому, що воно не просто замінює традиційні профспілкові інститути цифровими копіями, а створює нову соціально-економічну екосистему, де трудові відносини підтримуються алгоритмічною довірою, а не виключно правовими механізмами.

Таблиця 1. Потенційні функції «цифрових профспілок»

Функція	Реалізація	Переваги	Ризики
Колективні переговори	Алгоритмічне узгодження інтересів працівників через DAO	Швидкість, зменшення конфліктів, об'єктивність	Відсутність людського фактора, складність оскарження рішень

Продовження табл. 1

Моніторинг трудових прав	Аналіз контрактів, робочих годин і виплат через AI-системи	Прозорість, зменшення шахрайства	Потенційна «тотальна» цифрова наглядовість
Формування фондів підтримки	DAO та смарт-контракти для автоматичного розподілу внесків	Висока ефективність, прозорість фінансування	Вразливість до кіберризиків
Прогнозування ризиків зайнятості	Використання великих даних, моделей прогнозування ринку праці	Раннє попередження безробіття	Невизначеність у разі кризи, «помилки алгоритму»

Джерело: сформовано авторами за даними [2-4]

Ще одним виміром трансформації трудових відносин під впливом нейромереж є зміна моделей зайнятості. У традиційній економіці працівник мав стабільний контракт і фіксований графік, тоді як сьогодні все більшого поширення набувають гіг-платформи, де робота виконується у форматі коротких завдань. Нейромережі не лише автоматизують підбір завдань та оцінку результатів, а й фактично стають «новими менеджерами», які керують продуктивністю, тарифами й навіть рейтингом виконавця. Зароджується новий клас працівників – «алгоритмічно керованих», які залежать не від прямого роботодавця, а від цифрової платформи. З одного боку, це відкриває безпрецедентні можливості глобальної мобільності: людина може отримувати замовлення з іншої країни чи континенту без необхідності еміграції. З іншого боку, це створює ризик втрати соціальних гарантій і появи «цифрового прекаріату» (працівників з нестабільним доходом, повною залежністю від алгоритмів).

«Цифрові профспілки» можуть виконувати не лише класичні функції захисту трудових прав, а й роль глобальних інституцій, що об'єднують працівників із різних країн. Наприклад, це створення міжнародних DAO, які забезпечуватимуть однакові стандарти оплати праці чи доступ до спільних страхових фондів незалежно від географії. Таким чином, нейромережі не

лише змінюють трудові відносини всередині компаній, а й формують нову архітектуру глобального ринку праці. Щоб краще окреслити ці тенденції, варто розглянути нові моделі зайнятості, що формуються під впливом нейромереж (табл. 2). У такій перспективі нейромережі виступають не просто інструментом у руках HR-менеджерів чи роботодавців, а архітекторами нових форм зайнятості. Особливу вагу має поява DAO-зайнятості, яка фактично поєднує риси профспілки, біржі праці та страхової компанії. Така модель відкриває потенціал для глобального ринку праці без кордонів, але водночас ставить складні питання про регулювання, легітимність та етичність таких структур, і саме тому ця сфера потребує активних досліджень.

Таблиця 2. Нові моделі зайнятості в умовах поширення нейромереж

Модель	Характеристика	Роль нейромереж	Переваги	Ризики
Класична зайнятість	Постійний контракт, фіксований графік, пряме підпорядкування менеджеру	Використовуються лише як допоміжний інструмент HR-аналітики	Стабільність, соціальні гарантії	Низька гнучкість, обмеженість у глобальній мобільності
Гіг-економіка (freelance, платформи)	Короткострокові завдання, залежність від платформи	Алгоритми підбору завдань, оцінки якості та тарифікації	Гнучкість, доступ до глобального ринку	Відсутність соціальних гарантій, високий рівень конкуренції
Алгоритмічна праця	Працівник взаємодіє напряду з алгоритмом-«роботодавцем» (AI вирішує графік, оплату, KPI)	Нейромережі виступають у ролі цифрового менеджера	Висока ефективність, оптимізація процесів	«Цифровий прекаріат», залежність від рішень «чорної скриньки»
DAO-зайнятість («цифрові профспілки»)	Робота і соціальний захист через децентралізовані автономні організації	Смарт-контракти забезпечують автоматичне виконання колективних угод	Прозорість, колективний контроль, глобальний масштаб	Відсутність правового регулювання, кіберризики

Джерело: сформовано авторами за даними [2-4]

Окремої уваги заслуговує питання етики та соціально-культурних викликів, пов'язаних із використанням нейромереж у сфері праці. Алгоритмічні рішення можуть бути ефективними, але вони несуть ризик упередженості, що закладена в даних, на основі яких навчається модель (наприклад, дискримінація за віком, статтю чи регіоном може бути не усунена, а навпаки посилена алгоритмічними системами). Одночасно постає питання психологічного впливу: працівники, які щодня взаємодіють із «цифровим менеджером», можуть відчувати втрату автономії та професійної гідності. Культурна адаптація цифрових профспілок – ще один виклик, адже у різних країнах традиції трудових відносин відрізняються, і впровадження DAO чи смарт-контрактів може бути сприйняте неоднаково. Якщо в цифрових економіках вони можуть стати основою нових форматів колективних дій, то в більш консервативних трудових системах це викличе спротив або недовіру. Тому постає питання розробки глобально узгоджених, але локально адаптованих стандартів.

Використання нейромереж у сфері праці та зайнятості створює передумови для виникнення нового покоління трудових відносин, де баланс між працівниками, роботодавцями та державою визначатиметься не лише законами, а й алгоритмами. «Цифрові профспілки» можуть стати визначальним інструментом у боротьбі за справедливість і прозорість у майбутній економіці, проте для цього необхідно розробити нові механізми регулювання, які враховуватимуть одночасно соціальні, правові та технологічні аспекти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Постанова Федерації Професійних спілок України № П24/7 від 28.05.2024 «Про впровадження мобільного за стосунку ФПУ «Профспілка Цифрова». URL: <https://www.fpsu.org.ua/dokumenty-fpu/postanovi-prezidiji-fpu.html>

2. Воронкова В. Г., Метеленко Н. Г. та ін. Інтеграція цифрових технологій у систему безпеки: адаптація до нових викликів і можливостей. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-413-2-9>

3. Глущенко М. П. Роль профспілок у захисті трудових прав в умовах розвитку цифрової економіки. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. 2021. Випуск 36. С. 24-31. DOI: <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series18.2021.36.04>

4. Бааджи Н. А. Профспілки в епоху цифрових технологій: нові виклики для свободи об'єднань. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 6. С. 878-882. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.06.147>

ОРГАНІЗАЦІЯ ДУАЛЬНОЇ ОСВІТИ

П. Г. Перерва, д.е.н., професор,

Т. О. Кобєлєва, д.е.н., професор,

Національний технічний університет «ХПІ», м. Харків

Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується стрімкими змінами в економічній, соціальній та технологічній сферах, що зумовлює потребу у якісно нових підходах до підготовки фахівців. Традиційна система освіти, орієнтована переважно на теоретичне навчання, дедалі менше відповідає вимогам ринку праці, який потребує спеціалістів із практичними компетентностями, здатних швидко адаптуватися до реальних умов виробництва чи бізнесу. У цих умовах дуальна форма освіти стає одним із найбільш ефективних інструментів поєднання теорії і практики, формування конкурентоспроможних випускників та забезпечення тісної співпраці між університетами та роботодавцями.

Дуальне навчання є інноваційною формою здобуття освіти, яка поєднує теоретичну підготовку в закладі освіти з практичним навчанням на підприємстві. Основною метою цієї моделі є забезпечення високої якості професійної підготовки здобувачів освіти, що відповідає актуальним потребам ринку праці. Такий підхід сприяє формуванню у студентів практичних навичок, професійної компетентності та адаптації до реальних умов виробництва. Крім того, дуальна система дозволяє скоротити період професійної адаптації випускників після завершення навчання. Вона також сприяє підвищенню мотивації до навчання, оскільки здобувачі освіти бачать практичне застосування отриманих знань. Важливою метою є також налагодження ефективної співпраці між закладами освіти та роботодавцями. Це дозволяє формувати зміст освітніх програм відповідно до вимог конкретної професії. У результаті дуальне навчання сприяє підвищенню конкурентоспроможності випускників на ринку праці. Така модель є перспективною для розвитку професійної освіти в Україні.

Дуальна освіта — це така форма здобуття освіти, при якій навчання поєднує академічну підготовку в закладі вищої освіти з практичною діяльністю на підприємстві, установі чи організації. Основні принципи дуальної системи включають:

- інтеграцію навчального процесу з виробництвом — теоретичні знання безпосередньо підкріплюються практичними навичками.
- партнерство між університетом і роботодавцем — спільне планування освітніх програм, графіків, оцінювання компетентностей.
- індивідуалізацію навчання — гнучке поєднання теоретичних і практичних модулів відповідно до специфіки професії.
- взаємну відповідальність — університет забезпечує якісну теоретичну підготовку, а роботодавець — практичне середовище для навчання.

У процесі дуального навчання беруть участь три основні суб'єкти: заклад освіти, підприємство та здобувач освіти. Заклад освіти відповідає за організацію теоретичної підготовки, забезпечення методичного супроводу та координацію навчального процесу. Підприємство, у свою чергу, надає можливість здобувачам освіти проходити практичне навчання в реальних умовах виробництва, забезпечує наставництво та оцінювання професійних навичок. Здобувач освіти є активним учасником процесу, який навчається одночасно в освітньому середовищі та на виробництві. Важливо, щоб між усіма учасниками була налагоджена ефективна комунікація та взаємодія. Спільна відповідальність за результати навчання дозволяє досягти високої якості підготовки. Успішна реалізація дуального навчання можлива лише за умови чіткого розподілу ролей і обов'язків між учасниками. Також необхідно забезпечити правове регулювання взаємовідносин між ними. Участь підприємства у формуванні освітніх програм є ключовим чинником успіху дуальної моделі.

Організація дуального навчання передбачає кілька послідовних етапів. На підготовчому етапі здійснюється аналіз спеціальностей, які можуть бути реалізовані в дуальній формі, а також пошук потенційних партнерів серед підприємств. Важливим кроком є укладання договорів між закладом освіти та роботодавцями, що регламентують умови співпраці. Далі розробляються навчальні плани, які поєднують теоретичну та практичну складові. На етапі реалізації навчального процесу відбувається розподіл навчального часу, призначення наставників на підприємствах та організація практичних занять. Здобувачі освіти ведуть щоденники практики, складають звіти та проходять оцінювання. На завершальному етапі здійснюється моніторинг результатів навчання, аналіз ефективності моделі та коригування освітніх програм. Усі етапи мають бути документально оформлені та узгоджені між учасниками. Важливо забезпечити гнучкість організації

навчального процесу відповідно до специфіки професії та потреб підприємства.

Процес упровадження дуальної освіти в закладі вищої освіти доцільно розглядати як поетапну систему організаційно-педагогічних дій, що забезпечують її результативність.

1. Підготовчий етап

На цьому етапі університет:

- проводить аналіз потреб ринку праці та визначає затребувані професійні компетентності;
- ідентифікує потенційних партнерів-роботодавців, готових брати участь у підготовці студентів;
- створює робочу групу з представників університету, підприємств та органів місцевого самоврядування;
- розробляє положення про дуальну освіту і нормативно-правові документи, що регламентують процес.

Результатом цього етапу стає узгоджена концепція та стратегія впровадження дуальної форми навчання.

2. Проєктно-організаційний етап

Цей етап передбачає:

- розроблення або коригування освітніх програм, які враховують реальні виробничі процеси;
- створення індивідуальних освітніх траєкторій студентів;
- укладання тристоронніх договорів між університетом, студентом і роботодавцем;
- визначення показників ефективності та форм контролю результатів навчання.
- На цьому етапі формуються основи довгострокової співпраці університету та бізнесу.

3. Реалізаційний етап

Основним завданням є безпосереднє впровадження навчального процесу за дуальною моделлю. Зокрема:

- студенти проходять навчання за чітко визначеним графіком, що поєднує аудиторні заняття й виробничу практику;
- викладачі університету та наставники на підприємствах забезпечують синергію теоретичної і практичної підготовки;
- проводиться моніторинг навчальних результатів, адаптація програм відповідно до реальних умов виробництва.

4. Оціночно-аналітичний етап

На завершальному етапі:

- здійснюється аналіз результатів дуальної підготовки студентів;
- визначаються ефективність партнерства, рівень задоволеності роботодавців і студентів;
- проводиться модернізація навчальних планів та методик на основі зібраного досвіду;
- формуються пропозиції щодо вдосконалення системи на наступні цикли підготовки.

Таким чином, університет вибудовує замкнену систему з постійним вдосконаленням якості освітнього процесу.

Для ефективної реалізації дуального навчання необхідно забезпечити належне нормативне та документальне оформлення. Основним документом є договір про дуальне навчання, який укладається між закладом освіти, підприємством та здобувачем освіти. У договорі визначаються права та обов'язки сторін, умови проходження практики, графік навчання та механізми оцінювання. Індивідуальний навчальний план є важливим інструментом персоналізації освітнього процесу, він враховує особливості професійної підготовки кожного здобувача. Також розробляється положення про дуальну форму здобуття освіти, яке регламентує загальні принципи

організації, критерії відбору учасників та механізми контролю. Усі документи мають відповідати чинному законодавству України та бути узгодженими з нормативними актами Міністерства освіти і науки. Документальне забезпечення є запорукою прозорості, ефективності та правового захисту учасників дуального навчання.

Для успішної реалізації дуального навчання необхідно дотримуватися низки методичних рекомендацій. По-перше, слід забезпечити гнучкість навчальних планів, що дозволяє адаптувати освітній процес до потреб підприємства. По-друге, важливо проводити регулярні зустрічі між представниками закладу освіти, підприємства та здобувачами освіти для обговорення ходу навчання. По-третє, слід призначати кваліфікованих наставників, які супроводжують студентів на виробництві. Також рекомендується впроваджувати систему подвійного оцінювання, яка враховує як академічні, так і практичні результати. Важливо забезпечити мотивацію підприємств до участі в дуальному навчанні, зокрема через податкові пільги або інші стимули. Крім того, слід враховувати регіональні особливості та специфіку професійної галузі. Ефективна реалізація дуального навчання можлива лише за умови системного підходу, постійного моніторингу та вдосконалення освітніх практик.

Актуальність та важливість впровадження дуальної освіти в Україні визначається низкою факторів:

- невідповідністю між теоретичними знаннями випускників і практичними вимогами роботодавців;
- необхідністю оновлення змісту освіти відповідно до сучасних технологічних змін і цифровізації економіки;
- потребою у зміцненні партнерства між закладами освіти, бізнесом і державними структурами;

– прагненням України до інтеграції в європейський освітній простір, де дуальна освіта є ефективною моделлю професійної підготовки.

Отже, впровадження дуальної системи є стратегічним напрямом модернізації вищої освіти, що сприяє підвищенню її якості та конкурентоспроможності.

Дуальна освіта є однією з найперспективніших форм організації освітнього процесу, що дозволяє ефективно поєднати академічну та практичну підготовку студентів. Її впровадження сприяє:

- підвищенню якості освіти та практичної компетентності випускників;
- посиленню зв'язків між освітою і бізнесом;
- скороченню періоду адаптації молодих фахівців на робочому місці;
- розвитку інноваційного потенціалу університетів.

Ефективна організація дуальної освіти потребує системного підходу, нормативного забезпечення, готовності до партнерства всіх учасників освітнього процесу та створення гнучкої, відкритої моделі навчання, зорієнтованої на потреби сучасної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бібік Н. М. Дуальна освіта як інноваційна форма підготовки фахівців: досвід, проблеми, перспективи / Н. М. Бібік // *Педагогіка і психологія професійної освіти*. — 2021. — № 3. — С. 15–22.
2. Грищенко І. М. Механізми реалізації дуальної форми здобуття освіти у закладах вищої освіти України / І. М. Грищенко, О. В. Кравець // *Економіка і управління освітою*. — 2020. — Т. 1, № 2. — С. 45–52.

3. Концепція розвитку дуальної форми здобуття освіти в Україні : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2018 р. № 660-р // *Урядовий кур'єр*. — 2018. — № 179. — С. 8–10.

4. Панченко В. О. Теоретико-методичні засади впровадження дуальної освіти у системі підготовки кадрів / В. О. Панченко // *Освітологічний дискурс*. — 2022. — № 1–2. — С. 66–74.

5. Шевченко Л. С. Партнерство закладів освіти і роботодавців у контексті розвитку дуальної освіти / Л. С. Шевченко // *Вища школа*. — 2019. — № 5. — С. 21–27.

МАСШТАБОВАНІ AGILE-ПРАКТИКИ ТА SAFE В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ

Т.О. Перцович, старший викладач,

ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ

Сучасний світ промисловості стикається з тиском, який спричинений змінами в технологіях, використовуваних матеріалах, вимогах клієнтів та економічному середовищі. Якщо будь-яка галузь промисловості хоче керувати декількома тенденціями, такими як: цифровізація, мобільні додатки, хмарні технології, використання великих баз даних, то вона має робити акцент не лише на управлінні проєктами, а й на управлінні змінами.

Управління змінами — це узагальнений термін для всіх підходів до підготовки та підтримки окремих осіб, команд й організацій у внесенні організаційних змін. Він включає в себе методи, які перенаправляють або

перевстановлюють використання ресурсів, бізнес-процесів, бюджетних асигнувань або інших режимів діяльності, які суттєво змінюють компанію.

Одним із центральних підходів у сучасному менеджменті змін є впровадження Agile-методологій. Цей підхід базується на гнучкості, швидкій адаптації до змін та орієнтації на клієнта. Agile дозволяє організаціям швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, мінімізувати ризики та підвищувати продуктивність. Наприклад, у ІТ-секторі цей підхід є стандартом для розробки програмного забезпечення, але останнім часом він активно впроваджується і в інших галузях, таких як маркетинг, фінанси та виробництво [1].

Масштабовані Agile-практики допомагають організаціям впроваджувати Agile-принципи у більших масштабах. Вони передбачають поширення Agile-менталітету за межі окремих команд на більші відділи та кілька команд, що працюють разом. Це гарантує, що більші проекти отримають вигоду від гнучкості та оперативності реагування Agile. Масштабований Agile поєднує різні елементи для ефективного та результативного управління складними проектами.

SAFe, або Scaled Agile Framework, є одним із таких підходів до масштабованого Agile. Він забезпечує структуровану основу, яка допомагає організаціям масштабувати Agile-практики. Ключові компоненти Scaled Agile включають [2]:

1. Акцент на прозорості та співпраці між командами.
2. Згуртування всіх команд для досягнення єдиної мети.
3. Постійне забезпечення якості та цінності для клієнтів.

Scaled Agile Framework (SAFe) — справжній гігант у світі фреймворків для масштабування Agile. Його вибрали понад мільйон фахівців та 20 тисяч компаній з різних галузей. За останні більш як 13 років SAFe міцно закріпився на позиції найпопулярнішого фреймворку для масштабування в Agile. Відомо 3 хвили розвитку Agile [3]:

Перша хвиля: Agile для команд (Agile for Teams) 2001 році опублікували Agile Manifesto, почалось активне розповсюдження його ідей. Також набув шаленої популярності Scrum – фреймворк для роботи невеликої команди до 10 людей для максимально швидкого випуску продукту на ринок й скорочення time to market.

Друга хвиля: Масштабування в Agile (Agile at Scale). Великі корпорації, бажаючи скопіювати успіх невеликих команд, почали шукати способи масштабувати Agile-практики. Саме цей запит і породив появу багатьох фреймворків для масштабування, одним з яких був SAFe.

Третя хвиля: Agile для бізнесу (Business Agility). Agile-трансформація вийшла за межі IT-департаментів. Компанії з різних галузей почали усвідомлювати, що гнучкі підходи реально в змозі підвищити ефективність їхнього бізнесу в цілому й почали застосовувати ці ідеї на практиці.

Принципи Scaled Agile Framework передбачають поліпшення компанії загалом завдяки ухваленню гнучких і ощадливих рішень з охопленням усіх функціональних та організаційних одиниць. Принципи впливають не тільки на рішення керівників і менеджерів, а й на рішення кожного співробітника організації; вони зумовлюють необхідність переходу від традиційного мислення до мислення, яке спирається на методи гнучкого та ощадливого управління, що застосовують, наприклад, у практиках Lean Portfolio Management. Розглянемо ці принципи [4]:

Принцип № 1. Дивіться з погляду економіки. Згідно з теоріями про процес розроблення продуктів, наведеними в бестселерах Дональда Райнертсена, для досягнення найкоротшого стійкого часу виконання нового замовлення необхідно, щоб кожна людина в ланцюжку ухвалення рішень розуміла економічні наслідки затримок. Згідно з SAFe, по всій організації необхідно розподілити такі завдання: визначення послідовності робіт для отримання максимальної вигоди, розуміння економічних компромісів і роботу в рамках "ощадливих" бюджетів.

Принцип № 2. Застосовуйте системне мислення. Scaled Agile Framework створює умови для застосування системного мислення в трьох основних галузях: власне рішення, компанія, яка займається розробкою системи, і потоки створення цінності. Рішеннями можуть бути продукти, послуги, що постачаються клієнтам, як внутрішнім, так і зовнішнім стосовно підприємства. Великі рішення мають безліч взаємопов'язаних складових частин, тому учасники команди повинні мати високорівневе уявлення про те, як їхня частина вписується в загальну картину.

Принцип № 3. Допускайте варіативність; зберігайте варіанти. Цей принцип розв'язує проблему невизначеності шляхом введення концепції варіативного проектування (Set-Based Design), яке вимагає зберігати в циклі розроблення безліч вимог і варіантів розроблення протягом тривалого часу. Варіативне проектування спирається на емпіричні дані, щоб до остаточного варіанту можна було переходити на пізніших етапах.

Принцип № 4. Виконуйте інкрементальні збірки зі швидкими циклами навчання, інтегрованими в процес. Цей принцип спрямований на усунення ризиків і невизначеності за допомогою контрольних точок навчання. Недостатньо, щоб працездатність довела кожна складова частина системи. Необхідно розглянути систему в цілому, щоб оцінити можливість технічної реалізації поточних варіантів розробки.

Принцип № 5. Контрольні точки повинні ґрунтуватися на об'єктивній оцінці працюючих систем. Демонстрація робочої системи, що працює, надає більш надійні підстави для ухвалення рішень, ніж документ з вимогами або інша поверхнева оцінка успіху. Зацікавлені сторони, які з ранніх етапів беруть участь в ухваленні рішень про технічну реалізацію, сприяють побудові довірчих відносин і підтримують системне мислення.

Принцип № 6. Візуалізуйте та обмежуйте незавершені роботи (WIP), зменшуйте обсяг робіт і керуйте довжиною черг. Обмеження обсягу незавершеної роботи допомагає зацікавленим сторонам чітко побачити, як

іде процес. Три елементи цього принципу демонструють основні способи максимального збільшення обсягу та швидкості постачання цінності, тобто реалізації "потoku". Як то кажуть, слона краще їсти по шматочках.

Принцип № 7. Застосовуйте каденції, виконуйте синхронізацію за допомогою крос-доменного планування. Agile-команди застосовують каденції за допомогою спринтів або ітерацій. Створення каденції для всіх можливих робіт дає змогу зменшити складність, усунути невизначеність, забезпечити якість і поступово прищеплювати співпрацю.

Принцип № 8. Розкрийте внутрішню мотивацію працівників розумової праці. Цей принцип створено під впливом ідей консультанта з управління Пітера Друкера та автора Деніела Пінка. Йдеться про розкриття потенціалу команд і заміну командно-адміністративного мислення керівництва на навчальний підхід до роботи з командами, що допомагає.

Принцип № 9. Децентралізуйте прийняття рішень. Скорочення довжини черг і використання економічно ефективного підходу шляхом децентралізації процесу прийняття рішень дають командам незалежність, необхідну для виконання роботи. Керівники повинні зберігати свої повноваження щодо ухвалення рішень з питань стратегічної важливості та дозволяти командам вирішувати всі інші питання.

Отже, підсумовуючи можемо зробити висновок, що The Scaled Agile Frameworka SAFe, — це популярний підхід до впровадження цих практик. Він побудований на чотирьох основних цінностях, які спрямовують команди на досягнення їхніх цілей та на дев'яти основних принципах. Попри те, що платформа Scaled Agile Framework (SAFe) є широко поширеною серед підприємств з великими командами розробників програмного забезпечення, з плином часу набрали популярності й інші масштабовані agile-платформи різних галузей.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Коптева Г., Нащекіна О. Концептуальні положення управління стратегічними змінами на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"*. 2023. №. 2. С. 73-77.
https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24._topic_Hanna-Kopteva-Andrii-Kulyk-235-243.pdf (дата звернення 09.10.2025)
2. Переваги впровадження масштабованих Agile-практик
<https://www.advisedskills.com/uk/blog/agile-and-scrum/benefits-of-implementing-scaled-agile-practices> (дата звернення 19.10.2025)
3. Чому SAFe? Що дає впровадження фреймворку компаніям
<https://e5.ua/uk/blogpost-2/chomu-safe-shho-daye-vprovadzhennya-frejmvorku-kompaniyam/> (дата звернення 11.10.2025)

ЛІНГВІСТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ІННОВАЦІЙНОМУ ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ

В.М. Пивоваров, к.філол.н., доцент,
завідувач кафедри культурології

Національний юридичний університет
імені Ярослава Мудрого, м. Харків

Використання штучного інтелекту (ШІ) в освітньому процесі кардинально змінило і підходи до навчання, і засвоєння нових знань, також дало змогу створювати індивідуальні академічні траєкторії для кожного учасника освітнього процесу. Чат-боти та спеціалізовані ШІ-інструменти надають підтримку цілодобово, відповідають на будь-яке запитання, виконують усі завдання в режимі реального часу.

ШІ наділений багатьма інструментами, які активно застосовуються в освітньому процесі, проте з погляду мовного оформлення розглянуто саме

цей аспект, оскільки контент, наданий ІІІ, потребує ретельної перевірки, додаткових компетентностей, щоб створений ІІІ текст був з усіх поглядів бездоганним. Зокрема, це стосується лінгвістичних аспектів, адже очевидним є шаблонність у застосування саме мовних засобів, нерозрізненість значеннєвих відтінків слова, калькування тощо.

Користувачі ІІІ можуть натикатися на низку лексичних, морфологічних, синтаксичних, пунктуаційних помилок, що потребує уважного перегляду й глибинних знань української мови, її особливостей. Так, ІІІ пропонує слова, які не відповідають нормам сучасної української літературно мови, як-то: *вірна відповідь* замість *правильна відповідь* та ін.

Автором розглянуто деякі найбільш типові невідповідності нормам мови. На рівні лексичному: *на протязі дня* (*протягом дня*), *я вважаю* (*я вважаю*), *знімати квартиру* (*винаймати квартиру*), *приймати участь* (*брати участь*), *вільна вакансія* (*вакансія*), *зустрічаються помилки* (*трапляються помилки*), *в любий день* (*у будь-який день*), *заклучити договір* (*укласти договір*), *включає* (*охоплює*) та ін.

Стилістичний рівень стосується вживання усталених висловів, мовних кліше, що не відповідає конкретному стилю, наприклад: *важливо відзначити...*, *у підсумку...*, *як зазначалося вище...*, *слід звернути увагу...*, *з одного боку... з іншого боку* тощо.

Нелогічне поєднання слів, наприклад: *слухати книгу* (*читати книгу*, *слухати аудіокнигу*), *опанувати професію юриста* (*опанувати професію стати юристом*), *отримати освіту* (*здобути освіту*, *отримати диплом*) та ін.

Приклади багатослів'я: *слід зазначити, що у підсумку це питання є надзвичайно актуальним і вимагає уваги – це питання актуальне й вимагає уваги; у контексті вищезазначеного необхідно зробити акцент на перевагах цього підходу – зосередьмося на перевагах цього підходу.*

Порушуються форми слів, правила побудови речень, що порушує граматичні норми. Так, *дякую вас (дякую вам), більшість студентів були присутні (більшість здобувачів була присутня), треба здати екзамен (треба скласти іспит), два здобувача (два здобувачі)* тощо.

Однією з найбільших проблем є генерування інформації, яка на перший погляд здається правдоподібною, але насправді є неточною, вигаданою або неправильною.

Текст може бути недостатньо глибоким, повністю не розкривати теми, містити усталені мовні конструкції, загальновідомі факти, що шкодить виявленню індивідуального стилю автора.

Важливим аспектом є дотримання пунктуаційних норм мови. ШІ припускається пунктуаційних помилок, а саме: надмірне або недостатнє використання ком; пропуск коми перед звертаннями, вставними словами чи відокремленими членами речення; помилкові коми в складносурядному чи складнопідрядному реченнях (наприклад, перед неповторюваним сполучником і чи та); неправильне вживання тире, двокрапки та крапки з комою; плутанина між тире (як розділовим знаком) та дефісом та ін. Причиною помилок є те, що моделі працюють на основі прогнозування наступного слова, що може призводити до накопичення невправності в довгих і складних реченнях.

Отже, деяка невідповідність нормам сучасної літературної мови можна пояснити тим, що ШІ здебільшого схильний видавати неправдиву або вигадану інформацію, що спричинює мовні неточності. Варто все-таки зауважити, що ШІ не науковець, не може, як людина, розуміти значення слів, відчувати всі його значеннєві відтінки, а лише моделює текст на основі статистики, що обумовлює характер його мовних вад.

Список використаних джерел

1. Gemini. Чат-бот: URL: <https://gemini.google.com> › ...

2. Пивоваров В. М. Формування компетентності здобувачів вищої освіти через медіаресурс стрічки новин сайту СБУ. Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасна філологія: теорія та практика». Київ : Нац. акад. СБУ, 2024. С.171-172. URL: <https://dspace.nlu.edu.ua/jspui/handle/123456789/20110>

ВПЛИВ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ АУДИТУ НА РОЗВИТОК АУДИТОРСЬКОЇ ПРАКТИКИ В УКРАЇНІ

С.В. Підвербна, здобувач вищої освіти 4 курсу,

Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, м. Харків

У наш час глобалізація та інтеграційні процеси мають дуже великий вплив на економіку України. Досвід фахівців з усього світу, передусім європейських країн, активно залучається в різних сферах економічної діяльності, зокрема і в аудиторській практиці. Законодавча база, що регулює методику аудиту в Україні, залишається обмеженою, тому аудитори дедалі частіше використовують Міжнародні стандарти аудиту (МСА) для підвищення якості своєї роботи.

Аудит є ключовим інструментом з надання впевненості щодо фінансового стану підприємства як внутрішнім, так і зовнішнім користувачам. В умовах воєнно-політичної нестабільності та економічної трансформації питання розвитку аудиторських послуг в Україні є особливо актуальним. Це зумовлює потребу у вдосконаленні методики та організації аудиторської діяльності на основі МСА.

Вплив, а також виклики та переваги, інтеграції аудиторських послуг України до ринку Європи досліджували такі вчені, як О. М. Мартинюк, О.

О. Шаповал, Л. І. Стельмах, О. В. Демченко та інші. Зокрема науковиця А. Каратніцька з Польщі вивчала питання відповідності аудиторських стандартів в Україні європейським нормам та вимогам [1, с. 48].

Значну увагу аспекту еволюції та становлення аудиту в Україні приділяли такі дослідники: М.Т. Білуха, Ф.Ф. Бутинець, В.Г. Гетьман, Г.М. Давидов, В.П. Завгородній, В.С. Рудницький, І.І. Пилипенко, Н.Г. Здирко, В.Ю. Фабіянська тощо. Вищезгадані науковці присвячують свої праці питанням розвитку аудиторської діяльності, використання міжнародних стандартів аудиту та удосконалення методології аудиту, пошуку шляхів залучення досвіду аудиторської практики з-за кордону, проблемам контролю якості аудиторських тощо [2, с. 38].

У той час як вищезгадані дослідники заклали міцну основу для розуміння розвитку аудиту, стрімкий темп глобальних трансформацій та постійна зміна бізнес-середовища зумовлюють необхідність більш пильної уваги до актуального та комплексного аналізу практичних механізмів впровадження Міжнародних стандартів аудиту (МСА) на рівні аудиторської діяльності в умовах сьогодення.

Міжнародні стандарти аудиту (МСА) – це сукупність професійних стандартів, що регулюють аудиторську діяльність і розкривають аспекти етики та контролю якості, які визначені міжнародними стандартами контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, прийнятими Радою з міжнародних стандартів аудиту та надання впевненості і Міжнародним кодексом етики, ухваленим Радою з міжнародних стандартів етики для бухгалтерів, які оприлюднені Міжнародною федерацією бухгалтерів. Міжнародні стандарти аудиту були створені з метою уніфікувати підхід до аудиту та надання аудиторських послуг і забезпечити єдину та якісну основу для здійснення аудиту [3].

Офіційною датою започаткування аудиту в Україні вважається 1993 рік, коли був виданий Закон України «Про аудиторську діяльність» від

22.04.1993 № 3125-XII, що забезпечував правові засади здійснення аудиторської діяльності України та визначав систему незалежного фінансового контролю, що захищала інтереси власника [4]. В першій редакції цього Закону не було визначено місце МСА в системі регулювання аудиту в Україні, однак, рішенням Аудиторської палати України від 18.04.2023 № 122 було затверджено використання Міжнародних стандартів аудиту в якості Національних стандартів аудиту [5].

Можна виділити декілька причин затвердження Міжнародних стандартів аудиту у якості нормативно-правової бази аудиту в Україні [6, с. 51]:

- гармонізація засад регулювання аспектів різних сфер діяльності в Україні з європейськими з метою вступити до Євросоюзу;
- прагнення українських бізнесів залучити іноземні інвестиції, внаслідок якого виникла необхідність демонструвати результати своєї діяльності відповідно до міжнародно визнаних стандартів;
- необхідність досконалого знання міжнародних стандартів для формування фінансової звітності та ведення бухгалтерського обліку відповідно міжнародно прийнятим вимогам.

З того часу позиція МСА в системі регулювання аудиту в Україні лише зміцнювалась. В умовах сьогодення аудит фінансової звітності та аудиторська діяльність в нашій державі регламентується здебільшого двома джерелами: Законом України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» та Міжнародними стандартами аудиту та контролю якості, в той час як окремі нормативно-правові акти відіграють меншу роль. Таким чином, Міжнародні стандарти аудиту мають великий вплив на розвиток аудиторської практики в Україні, принципів її здійснення, питань контролю якості надання аудиторських послуг.

Основним завданням аудиту є не просто перевірка фінансової звітності, а саме надання впевненості зовнішнім і внутрішнім користувачам

(інвестори, кредитори, клієнти, керівники) в тому, що звітність є достовірною та не містить суттєвих викривлень з метою підвищення ступеня їхньої довіри. Дотримання вимог МСА та МСКЯ є ключовим у виконанні цього завдання з таких причин:

- МСА формують обов'язкову єдину методологічну базу. Наприклад, МСА 500-599 надають визначення та обґрунтування аудиторським доказам, що дозволяє провести аудит з максимальною точністю та корисністю [7, с. 434];
- МСА передбачають використання підходу, що орієнтований на ризики. Таким чином передбачається перевірка найбільш ризикованих ділянок обліку, розрахунків загального рівня суттєвості та окремого рівня для суттєвих статей тощо [власна розробка];
- Здійснюючи діяльність на основі МСА та фундаментальних принципів, аудитори формують та удосконалюють свої професійні навички, а також стають більш конкурентоспроможними на міжнародному ринку аудиторських послуг [8, с.14];
- Завдяки виконанню завдання з аудиту відповідно до вимог МСА підвищується довіра іноземних користувачів, що дає можливість бізнесам залучити іноземні інвестиції та розширити діяльність на нові ринки [власна розробка].

Отже, Міжнародні стандарти аудиту мають вагомий та домінуючий вплив на розвиток аудиторської практики в Україні. Вони займають значну роль у регулюванні аудиту та аудиторської діяльності, фактично нівелюючи відсутність Національних стандартів. Використання МСА в Україні позитивно впливає на розвиток професійних навичок аудиторів, забезпечує високий рівень професійного скептицизму та неупередженості при формулюванні аудиторського висновку, удосконалює якості надання аудиторських послуг, надає можливість виходу на іноземні ринки як українським аудиторам, так і українським бізнесам.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Мартиненко А. Україна на міжнародному ринку аудиторських послуг. *Сучасні відносини у світовій економіці: Збірник наукових статей студентів денної та заочної форм навчання*. 2023. С. 47-53. URL: <https://ur.knute.edu.ua/handle/123456789/9100>
2. Мулик Я. І. Аудиторська діяльність в Україні: сучасний стан, реформування та розвиток. *Агросвіт*. Вип. №7. 2020. С. 37-47. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/7_2020/7.pdf
3. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 № 2258-VIII: станом на 20 черв. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text>.
4. Про аудиторську діяльність: Закон України від 22.04.1993 № 3125-XII: станом на 22 квіт. 1993 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3125-12/ed19930422#Text>
5. Про порядок застосування в Україні Стандартів аудиту та етики Міжнародної федерації бухгалтерів: Протокол, Витяг від 18.04.2003 № 122. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0122230-03#Text>
6. Радіонова Н. Й. Історичне становлення нормативно-правового регулювання аудиторської діяльності в Україні. Прага: XI Міжнародна наукова конференції «Наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку». 2022. С. 50-52.
7. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг (видання 2016-2017 років). Частина 1. Рада з міжнародних стандартів аудиту та надання впевненості. 1142 с.
8. Рєва, О. С., Мельянова, Л. В., Шепелюк, В. А. Аудит фінансових звітів в умовах глобалізації: міжнародні стандарти та їх вплив на національні системи обліку. *Актуальні питання економічних наук*, (15). 2025. 20 с. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17155906>

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА МАКСИМІЗАЦІЇ СУСПІЛЬНОЇ КОРИСНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

В. О. Поліщук,

здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти факультету менеджменту

Миколаївський національний аграрний
університет, м. Миколаїв

Науковий керівник: А. С. Полторак,

д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри
менеджменту, бізнесу та адміністрування

Миколаївський національний аграрний
університет, м. Миколаїв

Управління ризиками як інструмент підвищення економічної ефективності та максимізації суспільної корисності в публічному секторі набуває дедалі більшого значення в умовах зростаючої складності зовнішнього середовища. Сучасний контекст державного управління характеризується посиленням соціально-економічних дисбалансів, демографічними викликами та кліматичними змінами, що вимагає від публічних інституцій системного та проактивного реагування. Ефективний ризик-менеджмент сьогодні виступає ключовим чинником стійкості, результативності та економічної ефективності діяльності державних структур.

На етапі ідентифікації ризиків використання аналітики великих даних, прогнозних моделей та геоінформаційних систем дає змогу своєчасно виявляти потенційні загрози реалізації державних програм і ініціатив. Це особливо важливо у сферах, які залежать від нестабільного фінансування або нерівномірного регіонального розвитку [1; 2].

Оцінювання ризиків здійснюється за кількісно-якісним підходом, що дозволяє враховувати не лише вартісні параметри, а й суспільну значущість

та ймовірність настання ризикових подій. Такий підхід забезпечує формування комплексних матриць ризиків, які дають змогу моделювати можливі сценарії розвитку подій та визначати пріоритети реагування [1].

Реалізація заходів реагування ґрунтується на індикаторах, які відповідають критеріям SMART (конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, обмеженість у часі), зокрема час реагування, рівень усунення вразливостей та ефективність використання ресурсів. Впровадження бюджетування, орієнтованого на ризики, сприяє не лише підвищенню готовності державних органів до непередбачуваних ситуацій, а й раціональному, економічно обґрунтованому розподілу коштів для запобігання найбільш імовірним і критичним загрозам [3; 4].

В умовах активної цифровізації публічного управління особливого значення набуває кібербезпека. Багаторівневий захист ІТ-інфраструктури, автоматизоване тестування вразливостей та безперервний моніторинг є ключовими умовами запобігання втраті даних і репутаційним збиткам [4]. Паралельно, постійний моніторинг і внутрішній аудит, поєднані з підвищенням кваліфікації працівників, забезпечують адаптивність системи управління ризиками до нових загроз і викликів [1].

Залучення стейкхолдерів та відкритий діалог із громадськістю не лише формують довіру до державних інституцій і знижують репутаційні ризики, а й виступають ефективним інструментом зменшення інформаційної асиметрії, підвищуючи легітимність і прозорість прийняття рішень [5]. Урахування кліматичних та екологічних ризиків через сценарний аналіз і стрес-тестування інфраструктури сприяє формуванню адаптивних моделей управління, які підвищують стійкість публічного сектору до глобальних викликів [2; 3].

Таким чином, система управління ризиками в публічному секторі є важливим інструментом забезпечення сталості державного управління та ефективного використання бюджетних ресурсів. Її розвиток базується на

поєднанні цифрових технологій, аналітики великих даних і сценарного прогнозування з класичними механізмами оцінювання, планування та контролю. Кількісно-якісний підхід дозволяє не лише ідентифікувати загрози, а й оцінювати їхній вплив на стратегічні цілі урядових програм. Інтеграція ризик-менеджменту в бюджетний процес сприяє підвищенню фінансової дисципліни, прозорості та підзвітності державних органів.

Не менш важливим є розвиток культури управління ризиками серед державних службовців, що передбачає навчання, обмін досвідом та формування відповідального управлінського мислення. Забезпечення належного кіберзахисту, удосконалення механізмів внутрішнього контролю та залучення громадськості підвищують довіру до органів влади та зменшують вразливість державної системи до кризових ситуацій. Формування цілісної та адаптивної системи управління ризиками є необхідною передумовою модернізації публічного управління, що забезпечує його гнучкість, стійкість та результативність у динамічних умовах сучасного світу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Полторак А.С., Ветрова Н. С., Онопрійчук Д. О., Онищенко Д. Ю. Оцінка впливу фінансових ресурсів за межі України в системі управління фінансовою безпекою. *Modern Economics*. 2024. № 43(2024). 2024. С. 82-88. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V43\(2024\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V43(2024)-11).
2. Poltorak Anastasiia, Potryvaieva Natalia, Kuzoma Vitalii, Volosiuk Yurii, Bobrovska Nadia. Development of doctrinal model for state's financial security management and forecasting its level. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. №5/13 (113). Pp.26-33. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.243056>.
3. Krasnobayev Victor, Yanko Alina, Hlushko Alina, Kruk Oleg, Kruk Oleksandr, Gakh Vitalii, Onyshchenko Svitlana, Maslii Oleksandra, Kivshyk

Oleksandr, Potapova Kateryna, Nalyvaichuk Mykola, Meliukh Vasyl, Gurynenko Stanislav, Koliada Kostiantyn, Scherbyna Alexandre, Poltorak Anastasiia, Tyshchenko Svitlana, Khrystenko Olha, Ribachuk Volodimir, Kuzoma Vitalii, Stamat Viktoriia, Kolesnyk Maksym, Arefieva Olena, Onopriienko Dmytro, Kovalenko Yuliia, Ostapenko Tetiana, Hrashchenko Iryna. Economic and cyber security : collective monograph. Kharkiv: PC TECHNOLOGY CENTER. 2023. ISBN 978-617731998-5 DOI: 10.15587/978-617-7319-98-5.

4. Полторак А.С., Сухорукова А.Л., Бурковська А.І. Кібербезпека в системі трансформації управління бізнес-організацією. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики : колективна монографія з нагоди 115-річчя Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана ; за загальною редакцією М. П. Сагайдака, Т. О. Соболевої. Київ : Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. КНЕУ, 2021. 378 с. ISBN 978–966–926–399–5 С.158-176. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/10893>.

5. Savenkov Oleg, Voronenko Serhii, Sadovoy Oleksiy and Poltorak Anastasiia. Solutions for contact problems applied to bevel gears. E3S Web of Conf. International Conference on Green Energy: Intelligent Transport Systems - Clean Energy Transitions (GreenEnergy 2023). 2024. Volume 508, 03006 (2024). Kyiv, Ukraine, November 22-24, 2023. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202450808008>.

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ ПОЛІТИКОЮ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

К. Є Рев'юк, магістрант,

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»,
Україна м. Харків

Дослідження проблеми управління ціновою політикою будівельного підприємства є актуальним, бо її вирішення забезпечить підвищення достовірності та спрощення визначення кошторисної вартості будівництва при економічному обґрунтуванні проєктних рішень на різних стадіях інвестиційного циклу та підготовки кошторисної документації. Цінова політика є найважливішим механізмом, що забезпечує багато пріоритетів економічного розвитку організації.

Об'єктом дослідження є система ціноутворення у будівництві.

Питаннями ціноутворення в будівництві та його окремими аспектами займалися і займаються Ардзинов В.Д., Артем'єв С.П. Анін В.І., Беркута А.В., Васильєва В.М., Гусаков А.А., Конащук В.Л., Крушевський А.В., Мазурін А.І., Малюгін В.І., Панібратов Ю.П., Педан М.П., Писарєвський І.М., Тищенко О.М., Торкатюк В.І., Тянь Р.Б., Ушацький С.О., Шутенко Л.М. та багато інших вчених.

В галузі будівництва маркетингові дослідження можна розділити на дві групи, одна з яких пов'язана з аналізом ринку товарів і послуг, вироблених підприємством, а інша – з просуванням (забезпеченням продажу) товарів і послуг на ринку в умовах конкуренції.

Ціноутворення в будівництві – це механізм утворення вартості послуг і матеріалів на будівельному ринку. Політика ціноутворення в будівництві є частиною загальної цінової політики та базується на загальних для всіх галузей принципах ціноутворення. Ціна у будівництві – це економічна

категорія і інструмент розвитку галузі, що представляє собою грошовий вираз вартості одиниці будівельної продукції.

Будівельній сфері діяльності притаманні техніко-економічні особливості, які впливають на ціноутворення в будівельному виробництві і обумовлюють специфіку методів визначення цін на будівельну продукцію.

Принципові межі встановлення фірмою ціни на нову будівельну продукцію включають собівартість продукції, що випускається, в якості нижньої межі ціни, а верхня межа визначається ціною споживання, яка робить продукт привабливим для споживача у порівнянні з наявними на ринку. Таким чином, верхня межа ціни прямо визначається показниками технічної якості продукту (його продуктивністю, якістю, надійністю, експлуатаційними витратами на його використання і т. д.). Вибираючи ціну поблизу нижньої межі, фірма-виробник збільшує привабливість товару, а у випадку, коли ціна наближається до верхньої межі, фірма збільшує свій прибуток, але зменшує економічну привабливість товару для споживача. По суті справи, ціна для споживача має бути інструментом оцінки економічного ефекту від використання продукції з урахуванням вартості її споживання (ціна придбання плюс поточні витрати за весь час експлуатації). Таким чином, фірма не може оцінити проект за чинником ціноутворення без урахування ринкової ситуації і прогнозів допустимої ціни споживання для потенційних покупців. Ця проблема тісно пов'язана і з оцінкою можливої міри конкуренції у момент початку комерційної реалізації товару, а не сьогоденної конкуренції, як це часто робиться.

Таким чином можна зробити висновок, що ціноутворення це система методів, які дозволяють визначити вартість будівельних робіт з найбільшою вірогідністю.

Сучасна концепція управління підприємством на принципах маркетингу передбачає необхідність прийняття певної цінової політики

щодо виробленої продукції і вироблення на цій основі стратегій в галузі ціноутворення.

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЦТВА В ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

О.П. Романко, д.е.н., професор

Університет Короля Данила,
м. Івано-Франківськ

Основними питаннями, які гостро постають перед економіками всіх країн, є питання економічного зростання, добробуту та розвитку. Дослідження феномену сучасного стану та економічних викликів постає важливим дослідним завданням та необхідним умовою розробки концептуальних підходів до питання повоєнного відновлення України.

Перед українською владою сьогодні стоїть важливе завдання, що полягає у формуванні оптимальної стратегії післявоєнного відновлення економіки, що буде спроможна забезпечити поступовий вихід держави з кризи та буде враховувати: масштаби воєнних втрат; обмеженість доступності джерел виробничих ресурсів; диспропорцію галузей та ринків країни; наявність грошових репарацій; обов'язковість інвестиційно-інвестиційної складової розвитку; окреслення національних пріоритетів української економіки на довготривалий період; цикл економічної активності країн партерів та світу в цілому. Зазначена обмеженість за умов жорстокої руйнівної війни була абсолютно очікуваною, світова економічна стабільність була підірвана й сьогодні значна кількість країн світу перебувають в стані, що фіксує неминуче настання глобальної соціально-економічної кризи [1]. І за оптимістичним сценарієм розвитку подій український етап післявоєнної економіки припадає на період депресії світової

економіки, що загострить питання саморозвитку країни за умов обмеженості ресурсів. Відповідно стратегія розвитку національної економіки буде унікальною для світової спільноти економістів та суб'єктів державного управління.

З іншої сторони на даний час вже формується пріоритетні напрямки розвитку національного виробництва які стануть в основу наступного періоду економіки. Вони базуються на тенденціях самосформованої ділової активності, сучасних викликів розвитку підприємства, пріоритетних основ економіки наступного покоління, сучасному досвіді в деяких галузях, тощо (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні напрямки розвитку виробництва в Україні в післявоєнний період*

№	Напрямок розвитку	Зміст / ключові цілі	Приклади галузей та ініціатив
1	Відновлення та модернізація промисловості	Оновлення технологій, цифровізація, енергоефективність	Машинобудування, металургія, виробництво будматеріалів
2	Розвиток агропромислового комплексу (АПК)	Перехід від експорту сировини до переробки, біоенергетика, точне землеробство	Харчова промисловість, біопалива, агростартапи
3	Енергетична незалежність та “зелена” енергетика	Розвиток ВДЕ, децентралізована енергосистема, енергоефективність	Сонячні та вітрові електростанції, біоенергетика, малі ГЕС
4	Високотехнологічні та інноваційні галузі	Підтримка стартапів, R&D, розвиток ІТ, дронів, оборонних технологій	ІТ, електроніка, оборонпром, робототехніка
5	Інфраструктурна відбудова	Відновлення транспорту, житла, логістики, інтеграція з ЄС	Будівництво доріг, мостів, портів, транспортні коридори TEN-T

Продовження табл. 1

№	Напрямок розвитку	Зміст / ключові цілі	Приклади галузей та ініціатив
6	Підтримка малого та середнього бізнесу (МСБ)	Легалізація, доступ до фінансів, розвиток кооперації	Ремісничі виробництва, переробка, соціальні підприємства
7	Розвиток людського капіталу	Освіта, перекваліфікація, реінтеграція ветеранів	Професійно-технічна освіта, навчальні центри, програми зайнятості

**Сформовано автором*

Наповненість напрямків економічного розвитку не враховує обмеженість фінансових ресурсів, як зовнішнього так і внутрішнього походження. А від фінансового забезпечення буде залежати швидкість реалізації економічних програм та формування передумов для розвитку обраного підприємництва. Враховуючи песимістичні прогнози щодо економічного спаду на наступні роки світової економіки можуть уповільнити відновлення економічних втрат країни в післявоєнний період.

В таких умовах зростає актуальність співвідношення в виробництві: інноваційної складової, наявності швидкого попиту на виробничі результати, фінансова забезпеченість розвитку виробництва та самоокупність бізнес процесів, експортоорієнтованість, дотичність до інфраструктурних проєктів. Враховуючи вищеперелічене можна прогнозувати швидкий розвиток за такими галузями: військова промисловість, глибока переробка природної сировини, виробництво будівельних та інфраструктурних компонентів, сучасне розроблення проєктів цивільної та спеціальної інфраструктури; енергетика та альтернативні джерела енергії; логістично – транспортне забезпечення; видобувна промисловість за новими джерелами, тощо (табл. 2).

Таблиця 2 – Пріоритетні галузі розвитку виробництва України у
післявоєнний період (2024–2030)

№	Галузь / сектор	Ключові напрями розвитку	Приклади можливих проєктів
1	Енергетика	Відновлення енергомереж, розвиток відновлюваної енергетики, децентралізація енергосистем	• Будівництво сонячних і вітрових електростанцій • Розвиток біоенергетики • Встановлення локальних міні-електростанцій для громад
2	Промисловість і переробка	Реіндустріалізація на основі інновацій, енергоефективності, “зелених” технологій	• Модернізація металургії з низьким CO₂ • Виробництво машин, дронів, електроніки • Індустріальні парки нового покоління
3	Агропромисловий комплекс (АПК)	Перехід від сировинного експорту до виробництва готових продуктів; агропереробка	• Заводи з переробки зернових, олії, молока • Відновлення зрошення на півдні • Біогазові комплекси на фермах
4	Транспорт та логістика	Відновлення доріг, мостів, портів, залізниць; інтеграція з транспортною мережею ЄС	• Реконструкція портів Чорного моря • Мережа логістичних хабів • “Залізний шлях ЄС–Україна”
5	Житлове будівництво та урбаністика	Масове відновлення житла з використанням сучасних енергоефективних технологій	• Будівництво соціального житла • Модульні поселення для ВПО • Екопоселення у відбудованих громадах

Продовження табл. 2

6	Водне господарство та екологічна безпека	Відновлення систем водопостачання, зрошення, очищення води, боротьба з наслідками війни для довкілля	• Станції очищення води • Відновлення каналів зрошення • Рекультивація забруднених земель
7	Інформаційні технології та цифрова економіка	Розвиток ІТ-кластерів, кібербезпеки, GovTech і цифрових сервісів	• “Цифрова держава 2.0” (на базі “Дії”) • ІТ-кампуси у регіонах • Системи кіберзахисту інфраструктури
8	Оборонно-промисловий комплекс	Модернізація ВПК, локалізація виробництва озброєнь, технологічні інновації	• Виробництво дронів, БПЛА, бронетехніки • Наукові центри військових інновацій • Партнерства з країнами НАТО
9	Освіта, наука та кадри	Підготовка кадрів для нової економіки, STEM-освіта, дослідницькі центри	• Освітні хаби в громадах • Програми перекваліфікації ветеранів • Університети прикладних наук
10	Охорона здоров'я та соціальний захист	Відновлення медичної інфраструктури, психосоціальна реабілітація, цифрові медичні сервіси	• Відбудова лікарень • Центри реабілітації ветеранів • Телемедицина в сільських громадах

**сформовано на основі відкритих іноземних джерел.*

Основні напрямки розвитку виробництва в період післявоєнної економіки мають враховувати: економічні цикли світової економіки, прогресивного бачення національних можливостей та проривів в конкретних типах виробництва продукції, можливості забезпечення

модернізації технологічних процесів, підвищення конкурентоспроможності через інновації та новації в галузях які поширюється за межі національного ринку, можливостей **залучення необхідних інвестицій** для економічного зростання економіки, активізація створення робочих місць з гідною оплати праці, а також **удосконалення державного управління** та правового поля. Галузева пріоритетність національної економіки може формуватися за принципами: значимості; конкуренції, перспективності, світоглядності, стратегічності, тощо.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Вінокуров Я. Війна – не перешкода. Інвестиції в Україну зростають, але для відновлення замало. Що треба зробити владі? Економічна правда. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/04/25/712862/>

РОЗВИТОК СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В ОСВІТНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ

Савков Д. А., здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
факультету менеджменту
Миколаївський національний
аграрний університет, м. Миколаїв
Науковий керівник: **Полторак А. С.**,
д-р екон. наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту,
бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний
аграрний університет, м. Миколаїв

Система публічного адміністрування в освітній сфері України на сучасному етапі функціонує в умовах глибоких трансформацій, зумовлених низкою складних викликів. Одним із ключових чинників цих змін є запровадження воєнного стану в Україні [1]. Війна призвела до значних руйнувань освітньої інфраструктури, вимушеної внутрішньої та зовнішньої міграції студентів і науково-педагогічних працівників, а також до масштабного переходу закладів освіти на дистанційний та змішаний формати навчання. За таких умов особливої ваги набуває забезпечення безперервності освітнього процесу та гарантування реалізації прав здобувачів освіти, що ставить нові вимоги до системи публічного адміністрування [2].

Публічне адміністрування освіти охоплює широкий спектр функцій – від стратегічного планування та розробки освітньої політики до контролю за дотриманням стандартів освіти, ліцензування та акредитації освітніх

програм. В умовах воєнного стану роль державних органів управління посилюється: вони забезпечують стабільне функціонування освітніх установ, координують розподіл ресурсів для підтримки дистанційного навчання та надають підтримку педагогічним кадрам у кризових ситуаціях [3].

Одним із ключових напрямів реформування системи управління є цифровізація освітніх процесів. Використання електронних освітніх платформ, систем дистанційного навчання, автоматизованих баз даних та електронного документообігу дає змогу підвищити ефективність управління, забезпечити прозорість рішень і спростити контроль за їх реалізацією. Цифрові інструменти також дозволяють здобувачам освіти, які перебувають за кордоном або в зоні бойових дій, безперешкодно отримувати доступ до навчальних матеріалів.

Важливим стратегічним чинником є європейська інтеграція системи освіти України. Участь у Болонському процесі, імплементація рамки кваліфікацій Європейського простору вищої освіти, а також реалізація міжнародних програм, таких як Erasmus+, сприяють модернізації освітніх стандартів, розширенню академічної мобільності студентів і науково-педагогічних працівників, а також інтеграції українських закладів до європейського освітнього простору. Це забезпечує відповідність освітніх послуг європейським вимогам, підвищує конкурентоспроможність людського капіталу та зміцнює потенціал держави у післявоєнному відновленні [4].

Вагоме місце у розвитку системи публічного адміністрування займає підвищення професійної компетентності управлінців та викладацького складу. Сучасний керівник освітнього закладу повинен володіти навичками стратегічного планування, цифрової грамотності та ефективної комунікації з різними стейкхолдерами. Як зазначає В. А. Маслова, професійно-педагогічна комунікація є одним із ключових чинників ефективності

управлінського процесу, адже визначає рівень довіри, мотивації та продуктивності в освітньому середовищі [5].

Науково-інноваційний розвиток є невід'ємною складовою сучасної освітньої системи. Держава ставить за мету створення сприятливих умов для розвитку наукових досліджень, стимулювання інвестицій у НДДКР та забезпечення ефективного трансферу технологій із наукових установ у виробництво й освітній процес. Це сприяє підготовці висококваліфікованих фахівців, здатних реалізовувати інноваційні проєкти та модернізувати систему освіти, особливо у період відновлення країни після війни [2].

Ефективна система публічного адміністрування передбачає високий рівень транспарентності та підзвітності. Взаємодія між органами влади, закладами освіти та громадськістю забезпечує відкритий обмін інформацією, реалізацію спільних проєктів і залучення суспільства до процесу ухвалення управлінських рішень. Це дозволяє досягати балансу між централізованим регулюванням та інституційною автономією закладів освіти, формуючи гнучку та стійку систему управління, здатну адаптуватися до соціально-економічних змін [3; 5].

Значну роль у розвитку системи відіграє нормативно-правове забезпечення, яке регламентує діяльність органів публічного адміністрування освіти. Закони України визначають стандарти освіти, процедури акредитації та ліцензування, механізми контролю якості освітніх послуг. Це створює правове підґрунтя для впровадження європейських стандартів і підвищення прозорості управління [3; 6].

Отже, розвиток системи публічного адміністрування освіти України є багатовимірним процесом, що охоплює цифровізацію, євроінтеграцію, розвиток кадрового потенціалу, стимулювання науково-інноваційної діяльності та підвищення правової й управлінської спроможності державних інституцій. Ці напрями спрямовані на забезпечення високої якості освіти,

конкурентоспроможності фахівців і стійкого розвитку освітньої системи навіть в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64. Затверджено Законом № 2102-IX від 24 березня 2021 р. № 365. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text>
2. Галуцько В., Глобенко І. Публічна адміністрація в Україні: монографія. – Київ: Видавництво Людмила, 2022. 512 с.
3. Галуцько В., Діхтієвський П., Гулак О. та ін. Адміністративне право та адміністративний процес в умовах воєнного стану в Україні. Київ: Сервісна служба адміністративного права, 2024. 836 с.
4. Міністерство освіти і науки України. Європейський освітній простір: сучасні тенденції інтеграції. Київ, 2023. URL: <https://mon.gov.ua>
5. Маслова В. А. Професійно-педагогічна комунікація як умова розвитку комунікативних можливостей педагога. // Наук. вісник УжНУ. Серія «Психологія». 2021. № 3. С. 41-45.
6. Полторак А. С., Паламарчук В. Ю. Кредитування здобуття вищої освіти як фактор зміцнення рівня фінансової безпеки України. *Modern economics*. 2019. № 16. С. 135–144. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V16\(2019\)-20](https://doi.org/10.31521/modecon.V16(2019)-20).

ФОРМИ І МЕТОДИ УВІДПОВІДНЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА ДО *ACQUIS* ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ З СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПИТАНЬ

А.Є. Санченко,

канд. юрид. наук,

старший науковий співробітник,

керівниця Центру перспективних досліджень і співробітництва
з прав людини в сфері економіки, провідний науковий співробітник
відділу проблем модернізації господарського права та законодавства

Державна установа «Інститут економіко-правових досліджень
імені В.К. Макутова Національної академії наук України»

Належна імплементація *acquis* Європейського Союзу (далі ЄС) (установчих договорів, регламентів, директив, ін.) на внутрішньодержавному рівні країн-членів є принципово важливим аспектом його діяльності з досягнення кращого правового регулювання суспільних відносин [1]. Агенда з «кращого регулювання» (*better regulation*) впроваджується ЄС з 2015 р. [2] у межах загального процесу реалізації людино-центричних Цілей сталого розвитку, встановлених Порядком денним ООН з перетворення нашого світу. Спрямування зусиль ЄС на краще регулювання обумовлено, зокрема, необхідністю зміцнення спроможності органів ЄС і його держав-членів реально та позитивно відчутним чином слугувати інтересам громадян і суб'єктів ведення бізнесу.

Значна частина *acquis* ЄС стосується унормування соціально-економічних відносин та функціонування європейської соціальної моделі, що направлена на реалізацію зобов'язань держав-членів «сприяти зайнятості, покращенню умов життя та праці... належному соціальному захисту, діалогу між керівництвом і працівниками, розвитку людських

ресурсів з метою забезпечення стійкого високого рівня зайнятості та боротьби з маргіналізацією», що передбачено статтею 151 Договору про функціонування ЄС (далі ДФЄС). Водночас, варто зауважити, що основоположні норми права ЄС у цій сфері містяться в багатьох статтях цього Договору – ст.ст. 45-48, 49-55, 121, 148, 151-161, 165-166, 168, 174-178 тощо [3], які корелюються з нормами Європейської соціальної хартії, актів Міжнародної організації праці (далі МОП), ін. Цей солідний правовий фундамент детермінував формування такої європейської соціальної моделі, яка передбачає обрамлення економічних свобод, наданих бізнес-суб'єктам приватного та публічного права, сильною соціальною політикою для досягнення мети справедливої конкуренції, соціальної згуртованості й постійного покращення рівня та якості життя всіх громадян.

І в умовах Європи 21-го століття Євросоюз керується цими міжнародно визнаними ідеями та правилами, що у 2017 році знайшли втілення у його двадцятьох засадничих принципах, які консолідовано у Європейський стовп соціальних прав (*European Pillar of Social Rights*) [4]. Зазначені принципи враховують виклики сучасного суспільного, технологічного та економічного розвитку й є визначальними для справедливих і добре функціонуючих ринків праці, де бізнес поважає права людини, та систем соціального забезпечення населення. Вони охоплюють питання рівних можливостей та доступу до ринку праці (принципи 1-4), справедливих умов праці (принципи 5-10 – найбільше стосуються вимог щодо відповідального ведення бізнесу), соціального захисту та інклюзії (принципи 11-20). Їх імплементацію передбачено здійснити до 2030 року шляхом реалізації Плану дій, що визначив конкретні цілі та ініціативи для ЄС [4]. Досягнення запланованих ним результатів є спільним політичним зобов'язанням і відповідальністю ЄС та його держав-членів у межах їхніх компетенцій, з належним урахуванням різних соціально-економічних умов і різноманітності національних систем. Держави-члени ЄС мають на

відповідних рівнях приймати і застосувати спеціальні заходи, зокрема й нормативно-правового характеру, аби забезпечити набуття принципами Європейського стовпа соціальних прав необхідної юридичної сили.

З огляду на це особливої теоретико-практичної уваги заслуговує питання про форми та методи увідповіднення національного законодавства до права ЄС, що необхідно для запобігання створенню небажаного феномену хаотичного регуляторно-правового простору з ефектом «печворк» й для забезпечення однорідності правового регулювання соціально-економічних та інших суспільних відносин на теренах всього ЄС. Водночас у цьому процесі важливо забезпечити, аби норми європейського міжнародного права та відповідного їм національного законодавства узгоджувалися з положеннями універсального міжнародного права, яке включає акти ООН зокрема й з соціально-економічних питань (Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права, ін.), МОП тощо. Адже держави-члени ЄС є одночасно і державами-членами ООН й МОП та взяли на себе міжнародні обов'язки і зобов'язання у зв'язку з членством у них та внаслідок приєднання до їх міжнародних договорів (конвенцій, угод, ін.).

Форми і методи увідповіднення національного законодавства держав-членів до *acquis* ЄС відрізняються в залежності від статусу його правових актів. Основоположні норми про таку особливість закріплено в статті 288 ДФЄС[3]. Отже, згідно з абз. 2 цієї статті регламенти ЄС є юридично обов'язковими актами, норми яких мають природу прямої дії. Держави-члени повинні інтегрувати їх до національного правопорядку у повному обсязі та застосовувати безпосередньо, одночасно і в однаковий спосіб. Проте для впровадження директив ЄС, як встановлено абз. 3 цієї статті, необхідні національні заходи із забезпечення увідповіднення законодавств до вимог директив. Ці акти права ЄС – так само як і регламенти – є юридично обов'язковими для кожної держави-члена, якій вони адресовані,

але потребують транспонування до національних законодавств. Адже директиви визначають загальну мету, якої мають досягти держави-члени ЄС у певній сфері суспільних відносин.

Зазначимо, що за процес інтегрування норм права ЄС, зокрема й транспонування норм директив, до національних законодавств відповідають уряди, парламенти та інші відповідні органи держав-членів Євросоюзу відповідно до їх конституційно визначеної компетенції. Важливо зауважити, що саме національні органи влади держав-членів наділено дискреційними повноваженнями здійснювати вибір найбільш прийнятних та ефективних форм і методів транспонування норм директив ЄС до матерії національного законодавства.

Вивчення теорії та практики увідповіднення національних законодавств до норм права ЄС доводить, що транспонування норм директив відбувається із застосуванням таких форм як-от: а) розроблення і прийняття парламентами нових спеціальних імплементаційних законів; б) розроблення і прийняття парламентами законів про внесення змін до чинних нормативно-правових актів; в) розроблення і прийняття іншими органами державної влади підзаконних нормативно-правових актів – наприклад, указів голів держав; постанов та інших документів, якими унормовуються рішення урядів; актів центральних органів виконавчої влади, що є обов’язковими для використання органами виконавчої влади наступних рівнів управління (регіонального, місцевого) при прийнятті рішень; адміністративних актів та певних регуляторних заходів, необхідних для повноцінного виконання поставленої директивою мети [6], [7].

Принагідно наголосимо, що згідно з основними засадами нормотворчої роботи та вимогами щодо якості загальноєвропейських і національних норм актів законодавства, які, зокрема, акумульовано у Керівництві Європейської Комісії з кращого регулювання [8], вони повинні мати чітке спрямування, бути суспільно затребуваними та ефективними, що

забезпечується їхньою юридичною визначеністю – чіткістю, лаконічністю, зрозумілістю формулювання, логічною послідовністю, науковою та практичною обґрунтованістю, бути легко впроваджуваними та виконуваними й такими, що не створюватимуть надмірного навантаження на сторони суспільних відносин, на котрі поширюватиметься їх застосування.

Серед застосовуваних методів транспонування виділяються такі: а) копіювання або пряме відтворення, коли текст директиви у значному обсязі або повністю копіюється в тексти актів національного законодавства; б) узгодження «один до одного», коли положення директиви перекладаються й адаптуються до національної правової структури та контексту; в) загальна або цілісна інтеграція, коли норми директиви включено до національного законодавства, до прикладу, шляхом внесення змін до положень багатьох різних нормативно-правових актів, але не шляхом розроблення та прийняття одного нового спеціального закону.

Також необхідно акцентувати на певній визначній особливості здійснення органами державної влади вибору відповідно необхідних форм і методів транспонування директив ЄС. Вона полягає в тому, що форма і метод транспонування, серед іншого, залежать від ступеню наявної відповідності норм чинного внутрішньодержавного законодавства нормам директив. У зв'язку з цим у ході розроблення і прийняття нових законодавчих або підзаконних нормативно-правових актів важливо брати до уваги закріплені у директивах вимоги щодо мінімальної та максимальної (або повної) гармонізації. У випадку мінімальної гармонізації директива ЄС встановлює мінімальні стандарти, часто визнаючи той факт, що правом певних держав-членів вже встановлено вищі стандарти. За таких умов держави-члени ЄС мають право законодавчо закріплювати вищі стандарти у порівнянні з тими, що встановлені в директиві. Водночас у випадку максимальної гармонізації держави-члени ЄС повинні запровадити норми

щодо мінімальних та максимальних стандартів, встановлених у директиві [9].

Підсумовуючи розгляд питання про увідповіднення національного законодавства до права ЄС, зазначимо, що транспонування директив ЄС є достатньої складним підходом. Водночас він має низку переваг, оскільки дозволяє державам-членам ЄС: а) впроваджувати норми директив, враховуючи різноманітність національних систем держав-членів ЄС - різні правові традиції, політичні системи та адміністративні структури, за яких єдиний, уніфікований метод імплементації не може бути ефективним; б) вибирати і застосовувати різноманітні форми та методи гнучкого адаптування норм директив до своїх унікальних контекстів, забезпечуючи досягнення мети директив без створення зайвого тягаря.

У цілому транспонування директив ЄС є комплексом державних нормотворчих заходів першого порядку, що в подальшому має забезпечити їх належну реалізацію на різних рівнях та у різних сферах публічних і приватних відносин, включно тих, що мають соціально-економічний характер. Адже метою інтегрування норм *acquis* ЄС до внутрішнього законодавства держав-членів є забезпечення громадянам повноцінних можливостей користуватися тими правами та виконувати ті обов'язки, що закріплено цими нормами.

Водночас, на переконання Конфедерації європейських професійних спілок (ETUC) (далі КЄПС), котра нині об'єднує 94 національні конфедерації профспілок у 42 країнах та 10 європейських федерацій профспілок, останнім часом життєво-важливі соціально-економічні цілі, закладені установчими договорами ЄС у норми права ЄС та європейську соціальну модель, на жаль, «були принесені в жертву на користь комерційних та економічних інтересів». Тому КЄПС, зокрема, закликає органи ЄС до прийняття Протоколу про соціальний прогрес до договорів ЄС, яким слід підтвердити, що соціальні права та добробут громадян мають

пріоритет над економічними свободами бізнес-суб'єктів [10]. До того ж КЄПС підтримує вимоги з впровадження регламентів і директив, прийнятих ЄС для унормування обов'язків і відповідальності держав та бізнесу поважати права людини у сфері господарської діяльності (наприклад, Директиви 2024/1760 про належну обачність у цілях корпоративної сталості, Директиви 2022/2464 про корпоративну звітність щодо сталого розвитку та ін.), активно позиціонує інтереси працюючих європейців у контексті просування органами ЄС у 2024-2025 рр. нового бачення щодо майбутнього європейської конкурентоспроможності [11]. У межах реалізації принципу демократії участі, вимог щодо соціального партнерства у сфері праці та значущого залучення (*meaningful engagement*) всіх зацікавлених сторін для належного обґрунтування законодавчих рішень, як це передбачено вищеназваним Керівництвом з кращого регулювання (ч. 3.2. розділу 3 «Ключові інструменти кращого регулювання») [8, с. 9], органи ЄС та органи влади держав-членів зобов'язані дослуховуватися до аргументованих думок профспілок на різних етапах (для підтримки аналізу, оцінки впливу та підготовки ініціатив і політичних рішень) загальноєвропейського та внутрішньодержавного нормотворення, що в результаті повинно відповідати законним очікуванням громадян.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ:

1. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions «Better regulation: Joining forces to make better laws», Brussels, 29.4.2021 COM/2021/219 final. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=COM:2021:219:FIN>
2. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions «Better regulation for better results - An EU agenda» Strasbourg,

19.5.2015, COM/2015/0215 final. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52015DC0215>

3. Consolidated version of the Treaty on the Functioning of the European Union. OJ C 326, 26.10.2012, pp. 47–390. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/treaty/tfeu_2012/oj/eng

4. European Commission. European Pillar of Social Rights in 20 principles. URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/european-pillar-social-rights-building-fairer-and-more-inclusive-european-union/european-pillar-social-rights-20-principles_en

5. The European Pillar of Social Rights Action Plan, Social Summit in Porto on 7-8 May 2021. URL: <https://op.europa.eu/webpub/empl/european-pillar-of-social-rights/en/>

6. European Union. National Transposition. URL: <https://eur-lex.europa.eu/collection/n-law/mne.html>

7. B. Steunenberg, W.J.M. Voermans (2006). The transposition of EC directives: A Comparative Study of Instruments, Techniques and Processes in Six Member States. Leiden University and Research and Documentation Centre (WODC) of the Ministry of Justice of the Netherlands: Wolf Legal Publishers, Nijmegen, 213 p. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1215542

8. European Commission. Better Regulation Guidelines: Commission Staff Working Document, Brussels, 3.11.2021 SWD(2021) 305 final. URL: https://commission.europa.eu/document/download/d0bbd77f-bee5-4ee5-b5c4-6110c7605476_en?filename=swd2021_305_en.pdf

9. European Union. European Union directives. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/european-union-directives.html>

10. The European Trade Union Confederation. Social Europe. URL: <https://www.etuc.org/en/issue/social->

europa#:~:text=The%20European%20Union%20has%20given,union%20mobilisations%20(18%20September%202025)

11. ETUC response to Mario Draghi's Report on the future of European competitiveness, published on 08.11.2024, 15 p. URL: <https://www.etuc.org/sites/default/files/document/file/2024-11/ETUC%20Response%20to%20Mario%20Draghi%E2%80%99s%20Report%20on%20the%20future%20of%20European%20competitiveness.pdf>

СУБ'ЄКТИ ВЕТЕРАНСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА – ХТО ВОНИ ?

І.А. Селіванова, к.ю.н, доцентка,

науковий співробітник, НДІ правового забезпечення
інноваційного розвитку НАПрН України, м Харків

Економічна наука та історія переконливо доводять критичну важливість

приватного підприємництва для досягнення найрізноманітніших цілей і завдань країни: від створення потужної системи національної безпеки до ефективних інститутів ліквідації бідності, безробіття та надання підтримки людям, які потрапили в біду. Саме приватний бізнес відкриває широкі можливості самореалізації людей. За даними Світового банку «приватний сектор забезпечує близько 90 відсотків робочих місць, 75 відсотків інвестицій, понад 70 відсотків виробництва і понад 80 відсотків державних доходів у країнах, що розвиваються» [1].

Для України особливе значення має такий різновид приватного підприємництва як ветеранське. Російсько-українська війна триває дванадцятий рік. За оцінкою Міністерства у справах ветеранів України після закінчення війни в країні кількість ветеранів може сягнути 5–6 мільйонів людей. Нині в Україні налічують 1,2 мільйона ветеранів, а оцінка в 5–6

мільйонів людей охоплює як самих військових, так і їхніх рідних [2]. В той же час Інститут демографії та соціальних досліджень прогнозує чисельність населення України у 2033 році в межах від 26 до 35 млн людей, зокрема через загострення депопуляційних тенденцій — зростання міграції працездатного населення, зменшення рівня народжуваності та зростання смертності [3]. Отже, через деякий час значну частину українського суспільства становитимуть саме ветерани цієї війни. Максимальне сприяння та підтримка їх підприємницької діяльності є одним з засобів повернення ветеранів війни до мирного життя. Так, за даними Українського ветеранського фонду майже 77 % демобілізованих військових розглядають підприємництво як бажаний шлях самореалізації або вже мають власну справу, вони вважають підприємництво прийнятним способом забезпечення власної економічної незалежності. Одночасно ветерани вказують і на бар'єри: дефіцит фінансування, менторства, юридичної підтримки та адаптованої бізнес-освіти [4]. При здійсненні ветеранами підприємницької діяльності поєднуються їх професійна самореалізація, економічна активність та соціальна відповідальність. Отже значення ветеранського підприємництва полягає не лише в економічній сфері, але й у гуманітарній площині: створення бізнесу ветеранами сприяє поверненню їх до активного громадського життя, формуванню відчуття гідності, розвитку внутрішнього потенціалу та зміцненню соціальних зв'язків.

Поняття ветеранського підприємництва та його суб'єктів визначено в Законі України «Про ветеранське підприємництво» [5], який прийнято Верховною Радою України 31.07.2025. Він набирає чинності 26.02.2026.

Відповідно до ст. 1 цього Закону ветеранське підприємництво - це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність або незалежна професійна діяльність, що здійснюється суб'єктами ветеранського підприємництва, які відповідають критеріям, визначеним статтею 2 цього Закону, з метою досягнення економічних і

соціальних результатів, у тому числі одержання прибутку. До суб'єктів ветеранського підприємництва Закон відносить три категорії осіб : 1) ветеран війни, зареєстрований у встановленому законом порядку як фізична особа - підприємець; 2) ветеран війни, який провадить незалежну професійну діяльність у значенні, наведеному в [Податковому кодексі України](#), і якого взято на податковий облік як самозайняту особу; 3) юридична особа приватного права незалежно від організаційно-правової форми, зареєстрована на території України у встановленому законодавством України порядку, в якій ветеран війни самотійно та/або з іншими ветеранами війни є кінцевим бенефіціарним власником (вигодоодержувачем) такої юридичної особи, яка відповідає будь-якому одному з таких критеріїв: ветеран війни особисто та/або з іншими ветеранами війни володіє корпоративними правами такої юридичної особи у розмірі не менше 100 відсотків сформованого статутного капіталу такої юридичної особи або 100 відсотків членів такої юридичної особи є ветеранами війни [5, ст. 2].

Набуття статусу суб'єкта ветеранського підприємництва є добровільним. Відомості щодо осіб із статусом суб'єкта ветеранського підприємництва обліковуються в Єдиному державному реєстрі ветеранів війни (ЄДРВВ), відповідальним за забезпечення формування і ведення якого наразі є Міністерство у справах ветеранів. Особа набуває статусу суб'єкта ветеранського підприємництва з дня внесення відомостей про облік такої особи у статусі суб'єкта ветеранського підприємництва до ЄДРВВ та формування витягу разом з унікальним електронним ідентифікатором із застосуванням засобів ЄДРВВ [5, ст. 5] . Порядок набуття, позбавлення або припинення статусу суб'єкта ветеранського підприємництва, строки та порядок розгляду відповідних заяв та ведення їх обліку ще має розробити Кабінет Міністрів України.

З вищенаведеного визначення ветеранського підприємництва видно, що Закон «Про ветеранське підприємництво» відносить до суб'єктів ветеранського підприємництва суб'єктів незалежної професійної діяльності. Такий підхід не відповідає чинному законодавству та породжує правову невизначеність, адже Податковий кодекс України, який саме визначає поняття незалежної професійної діяльності, чітко відділяє це поняття від поняття підприємницької діяльності. Так, відповідно до ст. 14.1.226 ПКУ самозайнята особа - платник податку, який є фізичною особою - підприємцем або провадить незалежну професійну діяльність за умови, що така особа не є працівником в межах такої підприємницької чи незалежної професійної діяльності. Незалежна професійна діяльність - участь фізичної особи у науковій, літературній, артистичній, художній, освітній або викладацькій діяльності, діяльність лікарів, приватних нотаріусів, приватних виконавців, адвокатів, арбітражних керуючих (розпорядників майна, керуючих санацією, ліквідаторів), аудиторів, бухгалтерів, оцінщиків, інженерів чи архітекторів, особи, зайнятої релігійною (місіонерською) діяльністю, іншою подібною діяльністю за умови, що така особа не є працівником або фізичною особою - підприємцем (за виключенням випадку, передбаченого пунктом 65.9 статті 65 цього Кодексу) та використовує найману працю не більш як чотирьох фізичних осіб. В ст. 14.1.54. Податковий кодекс України при визначенні поняття доходу з джерелом походження з України, виходить з того, що це будь-який дохід, отриманий резидентами або нерезидентами, у тому числі від будь-яких видів їх діяльності на території України (включаючи виплату (нарахування) винагороди іноземними роботодавцями), її континентальному шельфі, у виключній (морській) економічній зоні, у тому числі, але не виключно, доходи у вигляді: ж) доходів від зайняття підприємницькою та незалежною професійною діяльністю. Відповідно до ст. 42.6. ПКУ електронний документообіг між платником податків та

контролюючим органом припиняється виключно у випадках, зокрема: наявності в Державному реєстрі фізичних осіб - платників податків інформації про припинення підприємницької діяльності фізичної особи - підприємця чи незалежної професійної діяльності фізичної особи; [6, ст. ст. 14.1.54, 14.1.226, 42.6]

Наведені норми Податкового кодексу України свідчать, що поглинання поняттям «суб'єкти ветеранського підприємництва» поняття «суб'єктів незалежної професійної діяльності» не можна визнати вдалим та таким, що відповідає вимогам чинного законодавства. З метою вдосконалення поняття ветеранського підприємництва вважаємо за необхідне внести зміни до ст. 1 Закону України «Про ветеранське підприємництво», виклавши її в наступній редакції «Ветеранське підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами ветеранського підприємництва, які відповідають критеріям, визначеним статтею 2 цього Закону, з метою досягнення економічних і соціальних результатів, у тому числі одержання прибутку. Для цілей цього Закону суб'єкти незалежної професійної діяльності прирівнюються до суб'єктів ветеранського підприємництва».

ЛІТЕРАТУРА:

1. Business Ready (B-READY). World Bank. October 2024 URL : <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/08942fab-9080-4f37-b7be-ef61c9f9aed9/content>
2. Уряд прогнозує збільшення кількості ветеранів до 5–6 мільйонів після кінця війни URL: <https://zmina.info/news/uryad-prognozuye-zbilshennya-kilkosti-veteraniv-do-5-6-miljoniv-pislya-kinczya-vijny/>
3. Населення України у 2033 р. може становити від 26 до 35 млн осіб - директор Інституту демографії (interfax.com.ua)

URL : <https://interfax.com.ua/news/general/947256.html>

4. Потреби ветеранів та ветеранок. Розділ 2 URL: <https://veteranfund.com.ua/analitics/analiz-potreb-ta-problem-veteraniv-ta-veteranok-za-2024-rik/>

5. Про ветеранське підприємництво : Закон України № 4563-IX від 31.07.2025

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/4563-20>

6. Податковий кодекс України № 2755-VI від 02.12.2010 URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2755-17>

ДЕЯКІ ПИТАННЯ ЩОДО ФОРМАТІВ ГНУЧКОЇ ЗАЙНЯТОСТІ ДЛЯ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ

Л. М. Сіньова, к.ю.н, доцентка,
старший науковий співробітник

НДІ правового забезпечення
інноваційного розвитку НАПрН України, м. Харків
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка, м. Київ

Одним із ключових завдань державної політики є формування ефективної системи зайнятості населення шляхом реалізації оптимальної політики у сфері працевлаштування, зокрема для ветеранів війни. З огляду на складний життєвий шлях, який вони пройшли, зазначена категорія громадян потребує цілеспрямованої підтримки та супроводу у процесі інтеграції на ринок праці. У зв'язку з триваючим збройним конфліктом та зростанням кількості осіб із статусом ветерана, чинне законодавство потребує оновлення з метою підвищення його ефективності щодо регулювання правового статусу та забезпечення підтримки зазначеної категорії громадян.

Адаптація ветерана війни важлива не тільки в контексті фінансування, а і в поверненні ветерана війни до повноцінного цивільного життя. Зайнятість, як спосіб соціальної адаптації, виконує декілька функцій: відволікання від пережитого, повернення до колишніх умов праці або розвиток нових навичок, комунікація у соціумі, економічна незалежність тощо [1, с. 201].

Наразі триває розробка Стратегії зайнятості населення, що відповідає на структурні виклики ринку праці, демографічні зміни та наслідки війни. Головною метою цієї ініціативи є сприяння економічному розвитку через зниження безробіття, забезпечення рівного доступу до якісних робочих місць та створення гнучкої, інклюзивної системи зайнятості [2]. У межах реалізації Стратегії зайнятості населення передбачається комплекс заходів, спрямованих на активізацію ринку праці та підвищення рівня зайнятості населення. Зокрема, планується створення нових робочих місць шляхом підтримки розвитку малого і середнього бізнесу, залучення інвестицій та розвиток соціального підприємництва. Значну увагу приділено професійній переорієнтації та підвищенню кваліфікації працівників відповідно до актуальних потреб економіки. Одним із ключових пріоритетів є забезпечення інклюзивності ринку праці, що включає розвиток гнучких та дистанційних форм зайнятості для молоді, жінок, осіб з інвалідністю та ветеранів. Окремо акцентується на реформі служби зайнятості, яка передбачає цифровізацію послуг, оновлення трудового законодавства та налагодження співпраці з роботодавцями.

Шаповалова О.В. зазначає, що просування ідеї запровадження гібридних робочих місць для ветеранів війни ґрунтується не лише на патріотичних мотивах. Гнучкі форми організації праці ветеранів війни взагалі здатні вчинити позитивний вплив на відновлення післявоєнної економіки [3, с. 221]. Як наголошує Кохан В.П. для повноцінного

застосування інституту нестандартної зайнятості та ветеранського бізнесу державі необхідно вирішити низку правових проблем, пов'язаних із правовою невизначеністю форм нестандартної праці, трудових прав її суб'єктів, а також унормувати ветеранське підприємництво як вид господарської діяльності, визначити фінансові механізми його підтримки [4].

В Міністерстві України у справах ветеранів діє веб-платформа е-Ветеран, де можна знайти відповіді на питання щодо стосуються освіти та працевлаштування ветеранів війни та членів їхніх сімей [5]. Окрім того, діють послуги з професійної адаптації, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, працевлаштування, які реалізуються в межах бюджетних програм Мінветеранів, Міносвіти, Мінекономіки, Державного центру зайнятості та інших дотичних відомств.

Слід наголосити, що чинне законодавство про працю не регламентує всі форми нестандартної зайнятості належним чином, що спричинює невизнання такої зайнятості трудовою і відповідно працівники, які, наприклад, працюють через цифрові платформи, не визнаються суб'єктами трудових відносин і позбавлені захисту своїх трудових і соціальних прав. Однак, вважаємо, розвиток нестандартної зайнятості і її масове поширення серед українців примусить законодавця звернути увагу на це явище і унормувати сферою трудового права нестандартні трудові відносини та їх форми [6, с. 231-234].

На думку Кохан В.П.: (1) чинні нормативно-правові акти детально унормовують заходи професійної адаптації ветеранів війни, їх положення осучаснені відповідно до вимог часу; (2) основним нормативно-правовим актом, який регламентує порядок і умови працевлаштування широкого кола працівників, зокрема, і ветеранів війни, є Кодекс законів про працю України; (3) стан законодавства у сфері професійної адаптації та

працевлаштування ветеранів війни загалом варто визнати таким, що відповідає потребам часу. Водночас законодавцю рекомендується приділити увагу забезпеченню гарантій трудових прав ветеранів війни та недискримінації цієї групи працівників порівняно з іншими категоріями працюючих [7].

В своїй роботі Ткаченко Л. Г. зазначила напрями модернізації трудового законодавства про працю та зайнятість, де наголосила, що Україна має наближатись до європейських цінностей та практик, зокрема через імплементацію сучасних міжнародних норм та стандартів з праці і щоб після війни участь у робочій силі та зайнятість стали загальносуспільними цінностями. На думку науковиці, одним з наслідків війни є формування нових цільових груп населення, які потребують особливої уваги та активних заходів політики ринку праці. Це досить великі групи, вони можуть налічувати мільйони людей. Самі вони навряд чи звертатимуться до державних центрів зайнятості, тому їх неможливо охопити звичними способами реєстрації. Потрібні зміни в законодавстві про зайнятість та консолідація зусиль закладів соціального захисту, територіальних громад, усіх ланок державної влади та громадськості, щоби політика зайнятості сприяла згуртуванню суспільства, а не зростаючій нерівності [8, с. 274-277].

Проблема аналізу правового забезпечення зайнятості ветеранів війни сьогодні має наступні об'єктивні фактори актуалізації. По-перше, з причин необхідності отримання повного уявлення про контроль при створенні та реалізації механізму адаптації ветеранів війни до цивільного життя. По-друге, в умовах подолання негативних демографічних наслідків військової агресії та відновлення економіки країни сфера зайнятості перетворюється у середовище трудових ресурсів, де таким категоріям, як ветерани війни, надається можливість підвищення своїх шансів самозайнятості та

зайнятості. Зокрема, внаслідок підтримки державою розвитку ветеранського підприємництва, надання освітніх послуг на пільгових умовах, перепідготовки за робітничими професіями та ін. [9]. Отже, аналіз форматів гнучкої зайнятості для ветеранів війни вказує на необхідність комплексного підходу до їх соціальної інтеграції у ринок праці, що набуло особливої актуальності в умовах повномасштабного вторгнення. Важливо враховувати ризики лібералізації ринку праці, яка може негативно вплинути на соціально-економічне становище ветеранів. Державна політика повинна бути орієнтована на створення робочих місць, які сприятимуть адаптації ветеранів до цивільного життя, із фокусом на інвестиції в підвищення ефективності ринку праці для ветеранів та членів їхніх сімей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кучма О. Л. Зайнятість як спосіб соціальної адаптації ветеранів війни // Актуальні проблеми приватного та публічного права : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 96-річчю від дня народж. чл.-кор. НАПрН України, акад. Міжнар. кадрової акад., засл. діяча науки України, д-ра юрид. наук, проф. О. І. Процевського (Харків, 28 берез. 2025 р.) / наук. ред. Т. Головань, О. Гоц-Яковлева, О. Коваленко, О. Пономаренко. Харків : ХНПУ ім. Г. С. Сковороди, 2025. С. 199–201.
2. Стратегія зайнятості в Україні: подолання ринкових викликів. Finway. URL: <https://finway.com.ua/ukrayini-rozroblyayut-strategiyu-zajnyatosti-naseleennya/> (дата звернення: 01.06.2025).
3. Шаповалова О. В. Популяризація проблеми запровадження гібридних робочих місць для ветеранів війни. Взаємодія норм міжнародного і національного права крізь призму процесів глобалізації та інтеграції: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. викладачів, співробітників закладів вищої освіти і наукових організацій, юристів-практиків,

магістрантів, аспірантів, докторантів, представників громадських організацій, органів державної влади та органів місцевого самоврядування, підприємств та інших установ. м. Київ, 29 березня 2024 р. 2024. С. 221-225.

4. Кохан В.П. Працевлаштування ветеранів війни за результатами професійної адаптації: правові проблеми і виклики. *Право та інновації*. 2024. № 2 (46), с.179-185.

5. Платформа е-Ветеран. Головна | е-Ветеран. URL: <https://eveteran.gov.ua> (дата звернення: 01.06.2025).

6. Кохан В.П. Нестандартні форми зайнятості як вид працевлаштування ветеранів війни. Актуальні проблеми трудового права та права соціального забезпечення : тези доп. та наук. повідомл. учасників XIV Міжнар. наук.- практ. конф., присвяч. 220-річчю Нац. юрид. ун-ту ім. Ярослава Мудрого (м. Харків, 11 жовт. 2024 р.) / уклад. О. Г. Середа, О. М. Ярошенко, О. В. Соловійов; за ред. О. Г. Середи. Харків, 2024. 942 с.

7. Кохан В.П. Стан законодавства у сфері професійної адаптації і працевлаштування ветеранів війни URL: https://ipood.com.ua/data/NDR/nonNDR_publications/Fedoryshyn_zbirnyk_2024.pdf (дата звернення: 01.06.2025).

8. Ткаченко Л.Г. Напрями модернізації законодавства про працю та зайнятість. Актуальні питання удосконалення законодавства про працю та соціальний захист : тези доп. та наук. повідомл. учасників XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 6 жовт. 2023 р.) / уклад. О. Г. Середа, О. М. Ярошенко, О. В. Соловійов, І. В. Зіноватна; за ред. О. Г. Середи. Харків, 2023. 597 с.

9. Шаповалова О. В. Контроль у забезпеченні зайнятості ветеранів війни. *Правове забезпечення професійної адаптації та права на підприємницьку діяльність ветеранів війни* : зб. наук. пр. НДІ ПЗІР НАПрН України за матеріалами І-го круглого столу, м. Харків, 13 трав. 2025 р. С. 13-21.

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК ДРАЙВЕР ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ ДОВГОСТРОКОВИХ РІШЕНЬ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ

І.І. Соснов, к.т.н., доцент
К.О. Корнієнко, магістрант,

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків

У сучасних умовах глобальних екологічних, соціальних та економічних викликів підприємства ВДЕ дедалі частіше орієнтуються на імплементацію Цілей сталого розвитку (ЦСР), визначених ООН, у власну стратегічну парадигму. Така інтеграція дозволяє не лише відповідати вимогам екологічного та соціального комплаєнсу, але й формувати довгострокову вартість бізнесу, забезпечуючи стійкість до зовнішніх шоків і регуляторних змін [1, 2].

Ключовими напрямками впровадження ЦСР у корпоративну стратегію підприємств ВДЕ є:

а) ЦСР 7 (Чиста та доступна енергія) – є базовим вектором для компаній ВДЕ, що формує техніко-економічну модель розвитку виробництва та розподілу енергії з мінімальним впливом на довкілля;

б) ЦСР 9 (Індустріалізація, інновації та інфраструктура) – стимулює впровадження інноваційних рішень у процесах генерування, накопичення та цифрового управління енергією;

в) ЦСР 12 (Відповідальне споживання і виробництво) – передбачає впровадження політики енергоефективності та циркулярної економіки на рівні операційного управління;

г) ЦСР 13 (Боротьба зі зміною клімату) – слугує основою для оцінки вуглецевого сліду підприємства, управління кліматичними ризиками та впровадження декарбонізаційних стратегій. Інструментами реалізації таких стратегій виступають:

а) ESG-індикатори (Environmental, Social, Governance) – як система оцінки нефінансової ефективності підприємства, інтегрована в процес стратегічного планування;

б) нефінансова звітність (Sustainability Reporting) – формується відповідно до міжнародних стандартів (GRI, SASB, CSRD), забезпечує прозорість і дозволяє залучати інституційних інвесторів;

в) стратегічна карта сталого розвитку – як метод візуалізації взаємозв'язку між цілями сталого розвитку, ключовими показниками ефективності (KPI) та бізнес-процесами підприємства.

Інтеграція ЦСР у стратегію підприємств ВДЕ трансформує традиційне стратегічне мислення в бік довгострокового управління стейкхолдерами, включаючи місцеві громади, державні інституції та партнерські організації. Це створює нову парадигму корпоративного управління, в основі якої – баланс між прибутковістю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою.

Системна оцінка рівня екологічної відповідальності передбачає аналіз таких ключових параметрів [3]:

а) інтенсивність викидів парникових газів (CO₂-еквівалент) у розрахунку на 1 МВт·год виробленої енергії;

б) наявність та ефективність програм з утилізації відходів, зокрема компонентів фотоелектричних панелей або акумуляторних систем;

в) інвестиції у зниження негативного впливу на довкілля, зокрема екологічна модернізація, "зелені" сертифікації, біоінженерні рішення;

г) рівень відповідності національним та міжнародним стандартам ISO 14001, EMAS, принципи GRI;

З управлінської точки зору, екологічна відповідальність оцінюється як інтегральний компонент системи прийняття рішень, що:

а) забезпечує зниження регуляторних ризиків (особливо в умовах посилення екологічного контролю в ЄС);

б) підвищує інвестиційну привабливість підприємства, особливо для ESG-орієнтованих фондів;

в) формує позитивну репутацію серед місцевих громад і партнерів;

Інструментально оцінка екологічної відповідальності може реалізовуватись через:

а) еколого-фінансові коефіцієнти (наприклад, витрати на природоохоронну діяльність у % до доходу);

б) систему збалансованих показників (BSC) з включенням екологічного KPI;

в) індекси екологічної ефективності на рівні галузі або підприємства (наприклад, EPI – Environmental Performance Index).

Таким чином, екологічна відповідальність стає не лише моральною, але й управлінською категорією, що прямо впливає на якість стратегічного управління та конкурентоспроможність підприємства ВДЕ в умовах трансформації глобального енергетичного ландшафту.

Циркулярна економіка, як концепція економічного зростання із замкнутими матеріальними потоками, набуває дедалі більшого значення для підприємств відновлюваної енергетики. У цьому секторі перехід від лінійної до циркулярної бізнес-моделі є не лише відповіддю на вимоги сталого розвитку, але й стратегічною умовою підвищення ресурсної ефективності, інноваційності та екологічної відповідальності

Циркулярна бізнес-модель у сфері ВДЕ передбачає:

а) мінімізацію первинного споживання сировини, зокрема за рахунок повторного використання матеріалів (наприклад, переробка роторів вітротурбін, фотоелементів тощо);

б) модернізацію продуктового життєвого циклу, включаючи проєктування енергетичних установок з можливістю легкої утилізації або вторинного використання компонентів;

в) інтеграцію сервісних моделей, таких як “енергія як послуга” (Energy-as-a-Service), які змінюють підхід до володіння обладнанням і зменшують його надлишкове виробництво;

г) створення замкнених технологічних ланцюгів: збирання, сортування, технічна діагностика, регенерація й повторна інтеграція елементів у виробничі процеси.

Перевагами впровадження циркулярної моделі для підприємств ВДЕ є:

а) зменшення екологічного сліду, зокрема пов’язаного з відходами електроніки, рідкоземельними металами тощо;

б) оптимізація витрат у довгостроковому періоді через зниження залежності від імпорту критичної сировини;

в) підвищення адаптивності бізнесу до регуляторних обмежень та ESG-вимог;

г) розширення джерел доходу за рахунок додаткових послуг (технічне обслуговування, рефабрикація, сервіси утилізації).

До прикладів застосування циркулярних підходів відносять:

а) програми reverse logistics для вітроенергетики (наприклад, Blade Recycling Initiative);

б) впровадження Life Cycle Assessment (LCA) як обов’язкового етапу стратегічного планування;

в) пілотні проєкти «зеленого демонтажу» сонячних панелей на основі EU Green Deal.

Перехід до циркулярної бізнес-моделі у ВДЕ потребує трансформації стратегічного мислення керівництва, формування нових партнерських мереж, а також перебудови логістичних, інвестиційних та аналітичних процесів. У перспективі циркулярність може стати не лише елементом екологічної відповідальності, а новою конкурентною перевагою підприємств у динамічному глобальному енергетичному середовищі [5, 6].

У результаті проведеного дослідження було визначено, що процеси прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах відновлюваної енергетики дедалі більше формуються під впливом глобальних трендів сталого розвитку. Інституційні, економічні, технологічні та екологічні чинники взаємодіють між собою, формуючи нову парадигму управління, орієнтовану не лише на прибуток, але й на довгострокову стійкість, ресурсну ефективність і соціальну відповідальність.

Узагальнені результати підтверджують, що ефективне управління у сфері ВДЕ сьогодні неможливе без стратегічного бачення, інтеграції принципів ESG, постійної адаптації до регуляторного середовища та впровадження інноваційних управлінських практик. Це відкриває нові перспективи для формування циркулярних бізнес-моделей, які можуть стати ключовим інструментом сталого розвитку у галузі.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ:

1. Gielen D., Boshell F., Saygin D. Digitalization in the energy sector: a cross-cutting enabler / D. Gielen et al. // International Renewable Energy Agency (IRENA). – Abu Dhabi: IRENA, 2022. – 64 p.
2. Zhang Y., Li H., Huang Y. Blockchain for energy management: a survey // Energy Reports. – 2021. – Vol. 7. – P. 605–618.
3. International Renewable Energy Agency (IRENA). Risk Mitigation Instruments for Renewable Energy Projects. – Abu Dhabi: IRENA, 2022. – 72 p. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.irena.org>
4. Ellen MacArthur Foundation. Towards the Circular Economy: Economic and business rationale for an accelerated transition. – 2013. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ellenmacarthurfoundation.org>

5. European Commission. Circular Economy Action Plan. – 2020. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ec.europa.eu/environment/circular-economy>
Stahel, W.R. Circular Economy: A Use

ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

А. О. Стройко, здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти факультету менеджменту,

Науковий керівник: А. С. Полторак, д-р екон. наук, проф.,
завідувач кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування

Миколаївський національний
аграрний університет, м. Миколаїв

В умовах трансформації українського суспільства питання забезпечення ефективного функціонування системи охорони здоров'я набуває особливої актуальності. Від якості та результативності публічного управління у цій сфері безпосередньо залежить стан соціального добробуту, рівень якості здоров'я.

На шляху до підвищення ефективності управлінських рішень у цій сфері постає низка складних проблем, пов'язаних із неефективним використанням ресурсів, недостатнім рівнем координації між органами влади та медичними установами, нестачею кваліфікованих кадрів та невизначеністю стратегічних пріоритетів. Одним із критичних викликів залишається інституційна недосконалість та відсутність прозорості, що стимулює корупцію, послаблює довіру до влади, гальмує реформи та призводить до неефективного розподілу фінансових потоків, зокрема у сфері державних закупівель та фінансування медичних послуг. Водночас

відсутність прозорих механізмів прийняття рішень, недостатній рівень громадського контролю та незавершеність інституційних реформ унеможливають досягнення належної результативності державної політики у сфері охорони здоров'я. Особливої ваги набуває завдання посилення запобіжних антикорупційних інструментів у системі управління охороною здоров'я, що є запорукою підвищення ефективності всієї системи надання медичних послуг [1, с.613].

Публічне управління у сфері охорони здоров'я є складним багатокомпонентним процесом, що охоплює формування державної політики, її реалізацію, контроль за результатами та відповідальність за прийняті рішення. В умовах сучасних викликів, зокрема демографічної кризи, воєнного стану, соціальної нестабільності та економічної турбулентності, ефективність цього управління визначається не лише рівнем медичних послуг, а й здатністю держави забезпечити належний рівень захисту здоров'я громадян як фундаментального соціального блага. Українська система охорони здоров'я потребує системних змін, які мають базуватися на інтеграції кращих світових практик з урахуванням національних особливостей. При цьому особлива увага повинна приділятися не лише організаційним і правовим механізмам, а й інституційним засадам, здатним забезпечити сталість реформ і підвищення довіри суспільства [1, с.615].

Реформування має ґрунтуватися на поєднанні інституційних, організаційних, економічних, фінансових, правових, інформаційних і кадрових механізмів управління, що забезпечують підвищення ефективності реалізації державної політики та формування нових стратегічних орієнтирів розвитку сфери охорони здоров'я в Україні [2].

Ефективне публічне управління вимагає комплексного підходу до кадрової політики, що включає створення гідних умов праці, підвищення заробітної плати, можливості для професійного зростання та запровадження

мотиваційних програм для медичних працівників. Сучасні аналітичні засоби демонструють, що розвиток кадрового потенціалу у сфері громадського здоров'я — ключовий елемент зміцнення системи та реагування на кризи [3]. Важливу роль у підвищенні ефективності відіграє створення стабільного фінансового підґрунтя для розвитку галузі. Фінансування охорони здоров'я має здійснюватися на засадах справедливого розподілу ресурсів, прозорості та підзвітності. Важливо не лише забезпечити належний рівень державного фінансування, а й активніше залучати інвестиції, у тому числі через державно-приватне партнерство. Розширення партнерських моделей співпраці з бізнесом і громадськими організаціями (зокрема, через механізми концесії та спільних інвестиційних проєктів) може стати дієвим механізмом підвищення доступності медичних послуг та оновлення медичної інфраструктури [4].

Суттєве значення у процесі реформування має розробка та впровадження нових фінансових інструментів, які дозволяють забезпечити стабільне та прогнозоване фінансування системи охорони здоров'я. Зокрема, важливим кроком стало впровадження моделі фінансування за принципом «гроші йдуть за пацієнтом», що передбачає пряме фінансування закладів охорони здоров'я залежно від кількості пацієнтів і наданих медичних послуг. Такий підхід орієнтований на підвищення економічної ефективності та стимулювання конкуренції між медичними установами, але водночас вимагає жорсткого контролю за якістю та прозорістю використання бюджетних коштів, а також запобігання ризику «ринкового провалу» у наданні критично важливих, але низькорентабельних послуг. Урядова реформа початкової медичної допомоги, зокрема перехід на модель автономної фінансової відповідальності медичних закладів, показала значні результати — це підтверджує дослідження, в якому проаналізовано, що стратегічні зміни на місцях сприяли стійкості системи навіть в умовах війни та пандемії [5]. Значний вплив на ефективність публічного управління у

сфері охорони здоров'я має впровадження цифрових технологій, які істотно трансформують організаційні та управлінські процеси [6]. Системи електронного документообігу, цифрові платформи для обліку пацієнтів, електронні рецепти, а також інструменти дистанційної діагностики та консультування створюють нові можливості для надання медичних послуг. Водночас їхнє широке застосування вимагає відповідної підготовки персоналу, модернізації технічної інфраструктури та захисту персональних даних, що ставить перед органами влади нові завдання у сфері регулювання та контролю [7-8].

Отже, ефективність публічного управління у сфері охорони здоров'я України виступає не лише показником функціонування органів державної влади, а й важливим чинником соціального добробуту та національної безпеки. Вона є складним явищем, яке формується за допомогою правової, фінансової, кадрової та соціальної точки зору, кожна з яких потребує системного вдосконалення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Палагнюк К. В. Ефективність публічного управління в сфері охорони здоров'я як складова соціального та гуманітарного розвитку України. *Державне будівництво*. 2025. № 1 (37). С. 612–625. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-43>.
2. Гавриченко Д. Г. Теоретичні підходи реформування механізмів публічного управління у сфері охорони здоров'я. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2022. № 24. С. 68–85.
3. Oxford Academic. Strengthening the public health workforce is among top priorities for the transformation of Ukraine's public health system. *European Journal of Public Health*. 2024. Supplement 3.

4. Тарасенко О. В. Інтегровані підходи до реформування публічного управління у сфері охорони здоров'я України. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2022. № 2. С. 41–45.
5. Dale, E., Novak, J., Dmytriiev, D. Resilience of Primary Health Care in Ukraine: Challenges of the Pandemic and War. *Health Systems & Reform*. 2024. Vol. 10, № 1: 2352885. DOI: <https://doi.org/10.1080/23288604.2024.2352885>.
6. Колісніченко Н. Тенденції розвитку публічного управління у сфері охорони здоров'я: глобальний контекст. *Науковий вісник: Державне управління*. 2022. № 2 (12). С. 38–52. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-2\(12\)-38-52](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-2(12)-38-52).
7. Atamanyuk I., Poltorak A., Sidenko Ie., Bartnicka E., Kondratenko Yu. Concept of express monitoring of the state's financial security. 22nd Industrial Simulation Conference, ISC 2024. Valencia, 3 June 2024 - 5 June 2024. Pp. 24-29. URL: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85201267015&origin=resultslist>.
8. Poltorak A., Stamat V., Sukhorukova A., Dovgal I., Onyshchenko D. Strategies for regional disproportion management to restore economic security in the Ukrainian agricultural sector. *Ekonomika APK*. 2024. Vol. 31(6). pp. 48-58. doi: 10.32317/ekon.apk/6.2024.48.

АЛЬТЕРНАТИВНІ ІНВЕСТИЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ, ВИКЛИКИ

В.В. Сухомлин, здобувач третього рівня
вищої освіти

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», Харків

Сучасна динаміка фінансових ринків, як в Україні, так і у світі, визначається прискореним розвитком неklasичних інвестиційних інструментів, серед яких суттєвого значення набули такі альтернативні активи, як нерухомість, сировинні товари, цифрові фінансові інструменти, твори мистецтва, хедж-фонди та приватний капітал. Посилення зацікавленості до альтернативних активів обумовлено прагненням інвесторів розширити можливості диверсифікації портфеля, забезпечити захист накопичень від інфляційних впливів та відкрити доступ до нових джерел доходів. Зростання ролі альтернативних інвестиційних стратегій у структурі фінансового ринку України пов'язане із нестабільністю традиційних інструментів, економічними викликами та посиленням інноваційних тенденцій. Залучення альтернативних активів сприяє мінімізації ризиків інвестиційного портфеля, посиленню захисту капіталу й створює умови для інтеграції на нові сегменти ринку та технологічного оновлення.

Аналіз наукових досліджень дозволив виявити вагомість альтернативних активів у процесах диверсифікації інвестиційних портфелів завдяки їхній низькій кореляції з класичними фінансовими ринками. У цьому контексті Мельник наголошує: «інвестування в альтернативні активи дозволяє знизити ризик через диверсифікацію, оскільки їхня кореляція з класичними фінансовими ринками є зазвичай низькою» [1]. Актуальності

набуває й вивчення впливу нематеріальних активів у розбудові інвестиційних стратегій: їх здатність зберігати і навіть підвищувати вартість у періоди економічної турбулентності вже сьогодні відзначають як визначальну. Так, згідно з висновками звіту WIPO, інвестиції у сферу нематеріальних активів є «важливим фактором для стабільності та зростання інвестиційних портфелів» [2].

Водночас науковці вказують на комплекс ризиків і перепон, супровідних для процесів інвестування у неklasичні активи, зокрема це стосується особливостей їх оцінювання, низької ліквідності і наявності нормативних бар'єрів, притаманних саме вітчизняному ринку. О. Ляшенко, Н. Приказюк, та Т. Затонацька в своїх дослідженнях [3] підкреслюють, що вдосконалення законодавчої бази інвестиційної діяльності та забезпечення захисту прав власності залишаються ключовими передумовами формування конкурентоспроможного інвестиційного середовища у секторі неklasичних активів: «удосконалення законодавчої бази та захист прав власності є необхідними умовами для формування здорового інвестиційного клімату у секторі неklasичних активів». Водночас, на їх думку, розробка і впровадження нових методологій оцінки ризику визначає стратегічний напрямок вирішення ключових проблем розвитку альтернативних інвестицій.

Таким чином, інвестування у неklasичні активи трансформується у перспективний, але водночас складний напрям, який потребує системного підходу до оцінювання, регулювання та управління ризиками. Значний теоретичний і практичний інтерес до цієї проблематики обґрунтовує необхідність подальших наукових досліджень для вироблення оптимальних моделей їх застосування та адаптації у структурі фінансового ринку України.

Сучасний досвід розвитку альтернативних інвестицій у світі й в Україні демонструє невинне зростання їх обсягів, а також підтверджує

наявність переваг над класичними інструментами, особливо в контексті стійкості до економічних криз і тренду зростання ринкової вартості таких активів з часом. Практика свідчить, що альтернативні активи дозволяють ефективно знижувати систематичний ризик, підвищувати дохідність портфеля, підсилювати захист від інфляційних процесів, проте залишаються пов'язаними з низкою викликів: високими транзакційними витратами, низькою ліквідністю, складністю об'єктивної оцінки та політико-економічною нестабільністю. Питання прозорості ринкових операцій, підвищення нормативної спроможності, захисту прав інвесторів, розвитку фінансової культури населення та подолання системних бар'єрів мають стати пріоритетними для національної економічної політики.

З огляду на сучасні тенденції можна стверджувати, що інвестування у некласичні активи є перспективним, проте складним напрямком еволюції фінансового ринку України. Альтернативні інвестиційні інструменти відкривають нові можливості для стратегічної диверсифікації активів, збільшення дохідності та захисту капіталу від кризових шоків, однак управління такими інвестиціями вимагає підвищеної уваги до ризиків, ліквідності і складності їх оцінювання. Перспективи цього сектору визначаються ефективністю правових реформ, підвищенням фінансової грамотності учасників ринку та поширенням інноваційних фінансових підходів у широких колах інвесторів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Мельник Ю. SWAG: альтернативні інвестиції в умовах нестабільної економіки : дис. – Тернопіль, THEU, 2016.
2. New WIPO Data Show Intangible Asset Investment Growing Fast, Spreading Globally. URL: https://www.wipo.int/pressroom/en/articles/2024/article_0008.html

3. Ляшенко О., Приказюк Н., Затонацька Т. Альтернативні інвестиційні активи: нова парадигма в моделюванні портфельного ризику //Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. – 2023. – Т. 320. – №. 4. – С. 351-359.

THE ROLE OF DIPLOMACY IN DEMOCRATIC MANAGEMENT OF SOCIAL CONFLICTS

A. A. Sukhomlin

Naval Institute of National university

“Odesa maritime academy”,
Odesa

Democracies around the world have entered a turbulent period. The conflict forms of politics that have developed in recent years, from populism to polarization and the erosion of norms, raise fundamental questions about the well-being of advanced democracies. There are many articles that attempt to understand this democratic illness [2; 7; 8]. As the debate about the health of democracy intensifies, research on how democracies manage and absorb political and social conflict is becoming increasingly relevant [2]. Public diplomacy as a technology of Ukraine's foreign policy reached a new level only with Russia's military aggression, which became a global challenge for our country. The hostilities in the East of the country significantly destabilized financial and diplomatic relations with European states, which for some time had a confused reaction to the events in Crimea and the now annexed regions of Donetsk and Luhansk regions [5].

We will consider policy as an independent variable in social conflict management, the design of which influences the emergence and development of

social conflicts. We will assume that whether and to what extent democratic states become more conflict-prone and democratically unstable increasingly depends on how effectively their political infrastructure regulates conflicts. Conceptualizing the impact of public policy on social conflict provides a renewed understanding of how modern democracies can manage conflict, and this creates new opportunities for comparative, policy-oriented research on why democracy works in managing social conflict [4].

In this regard, it is necessary to state that the study and understanding of the SIO phenomenon in all its aspects, including the ability to qualitatively counteract the conduct of destructive SIOs by opponents, in the modern period is one of the main prerequisites for ensuring the national interests of the country. Therefore, taking into account the multifaceted nature of this phenomenon, the variety of forms and methods of its implementation, it is considered necessary to study the emergence and development of this phenomenon, study the historical facts of the use of SIO elements in military-political confrontations, and analyze the dynamics of their implementation and the consequences of carrying out [1].

Scholars also analyze other institutional features from the perspective of conflict management. Within this broad category, the design of formal institutions, such as presidentialism, parliamentarism, federalism, or corporatism, plays an important role. This literature examines how institutional “patterns” or “architectures” combine to manage political conflict [1].

Thus, by looking at processes rather than their “end products” (i.e., the material and interpretive consequences of policies that emerge long after they are enacted), the literature tends to neglect important aspects of the contribution of policies to conflict management. Thus, whether a conflict undermines democracy depends primarily on its intensity, which is measured by the means that the parties to the conflict (can) use to achieve their goals. According to this logic, two types of conflict undermine democracy: escalated conflicts, where the intensity is too high, and suppressed conflicts, where the intensity is too low [3].

Придушені конфлікти – це конфлікти, де слабші сторони конфлікту не мають жодних шансів досягти своїх політичних цілей, оскільки сильніші сторони конфлікту можуть дозволити собі їх ігнорувати. Наприклад, противники програм соціального забезпечення, яким вдається покласти непропорційний адміністративний тягар на одержувачів соціальної допомоги, ускладнюють для них вимоги отримати пільги, на які вони мають право, і підривають їхню здатність брати участь у політичному житті та відстоювати свої політичні цілі [4].

Managed conflicts are those that remain after we subtract the sets of escalated and suppressed conflicts from all conflicts over political priorities that arise in a democracy at any given time. Note that our definition of managed conflicts includes situations where social groups do not perceive themselves as being in conflict with another group or decide not to escalate the conflict, even when there is a real possibility of conflict arising and escalating [2].

Studies that examine the material and interpretive consequences of policies and trace their impact on conflict attitudes, behavior, and overall intensity are likely to encounter certain challenges. On the one hand, material and interpretive consequences are often closely intertwined and affect conflict parties differently. Material benefits for one social group or conflict party may constitute (negative) interpretive consequences for another conflict party. Moreover, it is often difficult to isolate and identify the mediating effects of a particular policy on conflict.

REFERENCES:

1. Grechko T.K. Public administration in ensuring sustainable (balanced) development: a textbook / T.K. Grechko, S.A. Lisovsky, S.A. Romanyuk, L.G. Rudenko. Kherson: Grin D.S., 2020. Pp. 260 p.[in Ukrainian].
2. Conceptual principles of interaction of policy and administration: a textbook / authored by E.A. Afonin, Ya.V. Berezhny, O.L. Valevskyi and others;

edited by V.A. Rebkala, V.A. Shakhova, V.V. Golub, V.M. Kozakova. K.: NAPU, 2020 P. 295 .[in Ukrainian].

3. Politics in public administration: a textbook / Bondar I.S., Gornyk V.G., Kravchenko S.O., Kravchenko V.V. Kyiv: Publishing House Lira-K, 2016 Pp. 200-205.[in Ukrainian].

4. Public policy: teaching manual / authored by S.O. Teleshun, S.V. Sytnyk, I.V. Reiterovych and others; edited by S.O. Teleshun, Dr. of Political Sciences, Professor. Kyiv: NAPU, 2021 Pp. 340 [in Ukrainian].

5. Public administration in the context of institutional changes: collective monograph / Scientific editors of Dr. of State Administration R.V. Voytovych and P.V. Vorona. Kyiv, 2022. P. 475. URL: <http://ipk.edu.ua/library/vidanny/monografij/monograph%20PUAM.pdf> [in Ukrainian].

ВПЛИВ ТИМЧАСОВОГО ЗАХИСТУ НА РОЗВИТОК ПРИВАТНО-ПРАВОВИХ ВІДНОСИН ТРАНСКОРДОННОГО ХАРАКТЕРУ

О. П. Суц, к.ю.н, доцент, запрошений дослідник у
Лапландському університеті (юридичний факультет),

О. Г. Остапенко, к.ю.н, доцент, доцент кафедри
правового регулювання економіки ХНЕУ ім. С. Кузнеця

4 березня 2022 року Європейський Союз ухвалив Імплементативне рішення про встановлення факту масового притоку переміщених осіб з України у розумінні статті 5 Директиви 2001/55/ЄС, яким було запроваджено процедуру надання тимчасового захисту. Також були

розроблені Керівні принципи тимчасового захисту [1]. «Союз продемонстрував і продовжуватиме демонструвати свою рішучу підтримку Україні та її громадянам, які зіткнулися з безпрецедентним актом агресії з боку Російської Федерації». Це рішення є частиною відповіді Союзу на міграційний тиск, спричинений російським військовим вторгненням в Україну [2].

Тимчасовий захист є безпрецедентним видом міжнародного захисту, який у короткі строки надав можливість громадянам України, які змушені покинути країну свого походження через іноземну агресію, проживати, працювати і навчатися на території європейських країн.

Станом на 3 жовтня 2025 року за офіційною інформацією [3], на території ЄС перебуває 5 192 110 громадян України, які користуються тимчасовим захистом. Ця кількість змінюється кожного місяця у бік зменшення, оскільки особи з тимчасовим захистом за власним бажанням змінюють підстави перебування у країні проживання, як то робочі дозволи, дозвіл на навчання чи возз'єднання з родиною; інколи відмовляються від тимчасового захисту та повертаються в Україну.

Тимчасовий захист створив підґрунтя для збільшення кількості приватно-правових відносин транскордонного характеру, оскільки, перебуваючи тривалий період часу (понад три року) в іноземній країні, українці вступали у приватно-правові відносини з іноземними громадянами (наприклад, договірні, майнові, трудові та сімейні) або ставали стороною деліктних відносин [4]. Ці фактори призвели до підвищення значущості міжнародного приватного права України та розвитку його норм.

Найбільшого впливу зазнала сфера регулювання *шлюбно-сімейних відносин* через збільшення кількості шлюбів, ускладнених іноземним елементом, а також числа транскордонних розлучень.

Тимчасовий захист вплинув і на регулювання *сфери опіки і піклування*, створивши правові виклики для національної системи

законодавства України в урегулюванні таких відносин внаслідок неузгодженості внутрішнього законодавства України із законодавством ЄС. Під впливом тимчасового захисту збільшилося кількість випадків застосування заходів захисту дітей, які користуються тимчасовим захистом у країнах ЄС: відбирання соціальним службами дітей з українських сімей на підставі підозри неналежного виконання батьківських прав або відомих фактів неналежного виконання батьківських прав; визнання українських дітей дітьми без супроводу; порушення справ про цивільно-правові аспекти міжнародного викрадення дітей одним із опікунів і повернення дитини. У цьому аспекті складним стало визначення звичайного місця проживання дитини, яка понад три роки перебуває під тимчасовим захистом у іноземній країні.

У сфері трудових відносин тимчасовий захист надав можливість мільйонам українців офіційно працевлаштовуватися у країнах ЄС без отримання попереднього дозволу на роботу за кордоном, що призвело до збільшення кількості трудових відносин транскордонного характеру на підставі строкових трудових договорів. За дотримання вимог законодавства країни місця виконання роботи тимчасова трудова діяльність поступово трансформується у постійну.

Збільшується кількість зобов'язальних правовідносин транскордонного характеру, оскільки українці у статусі тимчасового захисту виступають стороною договірних або деліктних зобов'язань. Численні цивільно-правові договори купівлі-продажу, оренди, надання послуг, виконання робіт тощо, які укладають українці, перебуваючи під тимчасовим захистом, регулюються національно-правовими нормами іноземної країни перебування. У таких договірних відносинах з іноземними контрагентами українці виступають іноземним елементом. Невиконання або неналежне виконання договірних зобов'язань порушує питання про

цивільно-правову відповідальність згідно з нормами цивільного права країни перебування.

Зазначені матеріально-правові відносини за наявності спору (що є неминучим) призводить також і до зростання кількості процесуальних відносин, зокрема, пов'язаних із захистом порушених прав чи усуненням прогалин або врегулюванням розбіжностей (як, наприклад, із визначенням звичайного місця проживання дитини).

Варто відзначити, що не тільки запровадження тимчасового захисту запустило процес збільшення транскордонних приватно-правових відносин. На їх кількість впливатиме і поступове його припинення. Так, держави-члени закликають пропонувати переміщеним українцям національні дозволи на проживання, видані, наприклад, з підстав, пов'язаних з працевлаштуванням, навчанням, освітою або сімейними обставинами, якщо ці особи відповідають певним умовам. Особи, які користуються тимчасовим захистом, також повинні мати можливість подавати заявки на отримання інших статусів, наприклад, пов'язаних з висококваліфікованою роботою відповідно до законодавства ЄС. Набуття таких нових статусів одночасно з отриманням тимчасового захисту за законодавством ЄС є неможливим [5].

Таким чином, активація механізму тимчасового захисту створила підґрунтя для збільшення, розвитку та трансформації приватно-правових відносин транскордонного характеру. Поступове припинення тимчасового захисту також надасть поштовх до процесу розширення приватно-правових відносин, оскільки буде відбуватися перехід осіб до інших легальних статусів. Незначна кількість досліджень проблеми тимчасового захисту як механізму міжнародного захисту і триваючий процес генези цього інституту свідчить про актуальність подальших наукових розвідок у цьому напрямку.

ЛІТЕРАТУРА:

1. European Commission. (2022). Communication from the Commission on Operational guidelines for the implementation of Council implementing Decision 2022/382 establishing the existence of a mass influx of displaced persons from Ukraine within the meaning of Article 5 of Directive 2001/55/EC and having the effect of introducing temporary protection (2022/C 126 I/01). URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52022XC0321\(03\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52022XC0321(03)). (in English).
2. Council Directive 2001/55/EC of 20 July 2001 on minimum standards for giving temporary protection in the event of a mass influx of displaced persons and on measures promoting a balance of efforts between Member States in receiving such persons and bearing the consequences thereof. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2001/55/oj> (in English)
3. Operation Data Portal. URL: [Ukraine Refugee Situation. https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine](https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine)
4. Суц О. (2025). Тимчасовий захист громадян України в ЄС: сучасні реалії та перспективи. XVI Міжнародна науково-практична конференція «Правова наука і державотворення в Україні у контексті інтеграційних процесів». С. 109-111.
5. Council of the European Union. (2025, September 16). Protection of displaced Ukrainians: Council adopts recommendation about transition out of temporary protection. Council of the European Union. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2025/09/16/protection-of-displaced-ukrainians-council-adopts-recommendation-about-transition-out-of-temporary-protection/> (in English)

**ISSUANCE OF PRIVATE PAYMENT BONDS IN GALICIA:
LEGISLATIVE REGULATION AND ECONOMIC NECESSITY (1772-
1918)**

Mykhailo Morozenkovich Tymoshik,

Candidate of Economic Sciences,

First-year doctoral student

University named after: Volodymyr Hnatiuk

Ternopil National Pedagogical

The study of private metal notes in Galicia in the 18th and early 20th centuries meets the needs of contemporary Ukrainian historical science for a comprehensive study of regional economic processes. This topic reveals little-known aspects of the functioning of local payment systems under the Austro-Hungarian monarchy, demonstrating the adaptive mechanisms of the local population to official monetary policy. The analysis of alternative forms of monetary circulation allows us to reconstruct a complete picture of the economic life of Galician society and reveal the role of private initiative in solving the problems of small coinage shortages.

The scientific significance of the study lies in filling significant gaps in domestic historiography regarding the region's unofficial financial instruments. Contemporary Ukrainian historical science does not sufficiently cover the specifics of local monetary and credit relations, focusing instead on national trends. A comprehensive approach to the study of private bonds will provide a deeper understanding of the interaction between the official and unofficial spheres of money circulation, as well as reveal the mechanisms of self-organisation of economic entities in regional conditions.

The practical relevance of the work is determined by the possibility of using historical experience to understand the current processes of decentralisation and development of local economies in Ukraine. Research into the functioning of local payment systems can provide useful lessons for the creation of regional financial instruments and support for small businesses. In addition, the work will contribute to the preservation of the material cultural heritage of Galicia, the expansion of museum collections, and the development of numismatic research in the region.

The historiography of private metal bonds in Galicia is fragmentary and is presented mainly in the context of general numismatic and economic studies. The works of H. I. Bloomm (1937) and M. Wirth (1986) touch upon the issues of monetary circulation in the Ukrainian lands under Habsburg rule, but do not focus specifically on private issues. [3, 4] The Polish scientific tradition, represented by the works of Janusz Kaliński (2008), pays greater attention to the trade tokens of Galician cities, but focuses mainly on descriptive and cataloguing aspects. [7] Austrian and German researchers (Verstegen, S.W., and J.L. van Zanden (1987), Gerding, M.A.W. (1995)) consider Galician private tokens within the general context of monetary circulation in Austria-Hungary, paying attention to legal regulation, but without taking into account regional specifics. [5, 6]

The revolution of 1848–1849 caused financial chaos in the Austrian Empire. Revenues to the state treasury amounted to only 144 million 13 thousand guilders in silver. At the same time, expenditures rose to 283 million 864 thousand guilders, of which 158 million went to the army. In this situation, on 22 May 1848, the authorities introduced the mandatory circulation of banknotes and other financial documents.

Once again, there was a gap between the value of paper banknotes and metal money. In the first weeks of inflation, it exceeded 20%. The cash shortage forced the government to resort to a dubious and almost forgotten method – the excessive issuance of paper money. As early as May 1848, banknotes worth 1 and

2 guilders appeared. Subsequently, the issue of banknotes, which were given mandatory status, was repeated many times.

Due to the population's hoarding of not only silver but also copper coins, a shortage crisis began in the state. Half or quarter guilder banknotes, which were equivalent to 30 or 15 kreuzers, became an alternative to coins. Some merchants and factory owners took advantage of the difficult situation and began to produce their own surrogate money, using various materials such as cardboard, leather, metal, etc.

Thus, the revolution not only destroyed the stability of the economy, but also provoked a long period of monetary uncertainty, which affected all spheres of life in the empire. In Galicia, local payment tokens worth 1, 2, 3, 5, 6, 10 and 20 kreuzers were introduced in Zolochiv, Drohobych, Hlyniany, Peremyshliany, Shchyrets, Sambir, Bolekhiv and other settlements. [1]

All this caused chaos in the state's financial system. To normalise the situation, the authorities granted the Central State Treasury of the Ministry of Finance the right to print small change coins, known as *münzscheine*, worth 6 and 10 kreuzers, for a total amount of 5 million guilders, which was soon significantly exceeded.

Despite the constant withdrawal of notes, in 1851 there were still more than 18 million guilders in circulation. But even this was not enough for long. The economy continued to experience a shortage of means of payment. In this situation, the Central State Treasury began issuing 3% and 5% cash bonds, 5%, 5.5% and 6% mortgage bonds and treasury notes. [2]

The value of these temporary financial surrogates varied: 30, 60, 90, 300, 600 and 900 guilders in issues dated 1 September 1848 and 1 March 1849. Later, 5, 10, 25, 50, 100, 500 and 1000 guilders of four series from 1849-1850 came into circulation (Table 1).

At the end of 1848, interest-bearing and interest-free treasury notes also appeared, which had a mandatory exchange rate, although they were backed by

state railway assets. The first issue of these financial bonds amounted to 50 million guilders, and by 1854, they had been printed in the amount of approximately 200 million guilders.

Private metal bonds played an important role in the monetary circulation of Galicia in the 18th and early 20th centuries, serving as a local means of payment. Their emergence was due to a shortage of small change and the need for a flexible monetary system that would meet the needs of local merchants, industrialists and landowners. These notes, issued by the private sector, were evidence of the economy's adaptation to the regional characteristics and socio-economic conditions of the time.

Today, private metal bonds of Galicia are an important historical artefact that reveals the specifics of monetary circulation in past centuries. Their study helps to better understand the evolution of financial institutions, the mechanisms of economic adaptation to the challenges of the time, and the role of private initiative in the formation of monetary systems. These bonds are not only evidence of the past, but also an interesting example of how local innovations can influence broader economic processes.

List of sources:

1. E. Levasseur, *Recherches historiques historiques sur le système de Law*, Paris 1854, s. 40–41, 152; M. Marcel, *Histoire financière de la France depuis 1715*, v. 1 (1715–1789), Paris 1927, s. 90, 93–98, 101–104; M. Marcel, *Ce qu'il faut connaître des crises financières de notre histoire*, Paris 1926, s. 39.

2. F. Crouzet, *La grande inflation. La monnaie en France de Louis XVI à Napoléon*, Préface de Jacques de Larosière, Paris 1993, s. 29, 39–42, 57–60, 66–67; M. Marcel, *Histoire financière de la France depuis 1715*, v. 1 (1715–1789), Paris 1927, s. 281–287, 288, 336–338, 368–369.

3. H. I. Bloomm, *The economic activities of the Jews of Amsterdam in the seventeenth and eighteenth centuries*, Williamsport 1937, s. 198–199.

4. M. Wirth, A History of banking in Germany and Austria–Hungary, [in:] A History of banking in all the leading nations, t. 6, New York 1896, s. 214–223;
5. Verstegen, S.W., and J.L. van Zanden, ‘Boeren als ondernemers. Vier landbouwbedrijven op de Veluwe in de negentiende eeuw (1808- 1867)’, Jaarboek voor de geschiedenis van bedrijf en techniek 4 (1987) 85-105
6. Gerding, M.A.W., Vier eeuwen turfwinning. De verveningen in Groningen, Friesland, Drenthe en Overijssel tussen 1550 en 1950 (Wageningen 1995)
7. Janusz Kaliński Historia Gospodarcza XIX I XX w. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2008 URL: file:///C:/Users/User/Downloads/Historia_gospodarcza_XIX_i_XX_w.pdf

ПІДТРИМКА ІННОВАЦІЙНИХ СТАРТАПІВ У ЧАСИ ЕКОНОМІЧНИХ ПОТРЯСІНЬ

Р. Г. Хрістін, аспірант

Національний університет
«Львівська політехніка», м. Львів

Економічні потрясіння – чи то через війну, чи то через падіння інвестиційної активності та зовнішньої підтримки – ставлять перед стартапами особливі виклики: скорочення ринку, доступу до капіталу, проблеми з логістикою й кадрами. Водночас саме в такі моменти народжуються інновації, які перебудовують економіку і дають їй стійкість. Розглянемо механізми підтримки стартапів в Україні під час криз, наведемо реальні приклади й запропонуємо практичні рекомендації для засновників, інвесторів і політиків.

Стартапи – джерело гнучких рішень та нових продуктів (наприклад, в ІТ, медтеху, енергетиці), які можуть швидко адаптуватися до змін. Вони створюють робочі місця, підвищують експортний потенціал і допомагають прискорювати відновлення після руйнувань. Однак без цілеспрямованої підтримки багато перспективних команд ризикують загубитись під тиском макроекономічних умов.

Механізми державної та міжнародної підтримки в Україні:

1. Державні гранти і фонди.

В Україні одним із ключових інструментів для ранніх команд став UkrainianStartupFund (USF) [1] – державний фонд, що фінансує pre-seed/seed команди, проводить акселераційні програми і створює екосистемні проекти. USF продовжує працювати під час економічних шоків, адаптуючи програми під нові потреби стартапів (гнучкі дедлайни, фокус на deep-tech тощо).

2. Державні цифрові платформи та регуляторна підтримка.

Платформи на кшталт Diia [2] (екосистема Міністерства цифрової трансформації) сприяють прискоренню бюрократичних процедур, наприклад – швидка реєстрація ФОП, доступ до держпослуг онлайн та просування інструментів для бізнесу в умовах кризи. Це зменшує операційні бар'єри для стартапів у критичні моменти.

3. Міжнародна допомога і донорські програми.

Програми ЄС, USAID та інших донорів спрямовували кошти і технічну допомогу для підтримки МСП і стартапів під час і після ескалацій. Наприклад, USAID через програму Competitive Economy Program (CEP) надає гранти й консультаційну підтримку для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств[3]. Такі програми часто фокусуються на відновленні ланцюгів постачання, виході на експортні ринки й доступі до фінансування.

Наведемо приклади українських ініціатив і компаній:

1. Ukrainian Startup Fund – прямі гранти для виживання й зростання.

USF продовжував підтримувати стартапи навіть у періоди найбільшого тиску: від грантів на ранніх стадіях до програм із міжнародними партнерами (наприклад, ініціативи, що співфінансуються ЄС). Це дозволяло командам зберігати команду, фокусуватися на розвитку продукту й готуватися до масштабування, коли ринок відновлювався [1].

2. UNIT.City – екосистема, яка підтримує стартапи під час руйнувань.

Технопарки та інноваційні кластери, зокрема UNIT.City, стали центрами підтримки (коворкінги, bootcamp-програми, менторство), що допомогли багатьом командам зберегти операційну життєздатність під час відключень та логістичних проблем[4]. Журналістські розслідування й репортажі свідчать про те, що такі простори перетворювались на осередки відновлення й адаптації (перекваліфікація, нові програми акселерації та презентації на міжнародних заходах).

Приклади компаній-виходців: Grammarly [5] та інші техпідприємства. Хоча Grammarly зараз – велика міжнародна компанія, її корені – українські. Компанії з великим успіхом показують, як українські технологічні команди можуть стати глобальними гравцями і водночас підтримувати місцеві ініціативи: у періоди загострення Grammarly підтримувала співробітників, відмовлялась від діяльності в агресивних ринках і надавала допомогу в гуманітарних ініціативах. Це приклад того, як вихід на глобальні ринки може забезпечити буфер під час локальних потрясінь.

Під час економічних потрясінь українські стартапи стикаються з численними викликами, що загрожують їхньому виживанню та розвитку. По-перше, нестабільність фінансування є однією з найгостріших проблем: в умовах економічної невизначеності інвестори скорочують або відкладають вкладення, а міжнародні донори не завжди можуть підтримувати стабільний потік грантів. Це особливо критично для ранніх стадій стартапів, які ще не мають достатнього доходу для самофінансування. По-друге, відтік кадрів і нестабільність команди створюють серйозні ризики для операційної

діяльності. Через мобілізацію, евакуацію або переїзди співробітників компанії часто втрачають ключових спеціалістів, що ускладнює реалізацію продукту та збереження корпоративної культури. По-третє, логістичні та інфраструктурні проблеми, зокрема перебої з постачанням, енергетичні кризи та обмеження транспортних шляхів, ускладнюють виробництво і доставку продуктів. Крім того, бюрократичні бар'єри та нестача доступу до державних послуг можуть ще більше ускладнити роботу стартапів у критичні моменти, особливо у регіонах, де інфраструктура менш розвинена. Нарешті, глобальні економічні потрясіння та падіння купівельної спроможності клієнтів обмежують ринок збуту, змушуючи стартапи шукати нові канали монетизації та адаптувати бізнес-моделі до нових умов. У сукупності ці виклики формують складне середовище, де виживання та розвиток стартапів потребують швидкої адаптації, доступу до фінансових і нефінансових ресурсів, а також активної підтримки з боку держави та інвесторів.

Практичні інструменти підтримки:

1. Гранти на виживання та адаптацію (up-to-date операційні витрати, релокація, сертифікація продуктів для нових ринків). Приклад – програми USF і партнерські гранти з EU4Innovation [1].

2. Акселератори та bootcamp-програми для швидкої переорієнтації бізнес-моделі (UNIT.City, NEST bootcamp тощо) [7].

3. Підтримка від великих екзитованих гравців та діаспори (менторство, перший клієнт, ангельські інвестиції).

4. Державні цифрові послуги та дерегуляція (швидка реєстрація бізнесу, електронні документи) – зменшують бюрократичні витрати.

Рекомендації для ключових стейкхолдерів:

1. Для засновників:

– планувати «три сценарії» (оптимістичний/базовий/стрес) і тримати фінансову подушку на 6-12 місяців;

- фокусуватися на підвищенні клієнтської цінності й монетизації: диверсифікація ринків (експорт, B2B контракти) знижує локальні ризики;

- використовувати державні й донорські гранти для збереження команди та R&D, але не покладатися виключно на них.

2. Для інвесторів і донорів:

- забезпечувати гнучкість умов грантів та співфінансування (щоб стартапи могли змінювати план у кризі);

- підтримувати екосистемні інституції (технопарки, акселератори) – вони множать ефект допомоги;

3. Для держави:

- зберігати стабільність програм (USF як приклад) і спрощувати доступ до них для команд у регіонах;

- інвестувати в цифрові послуги та інфраструктуру (Diia[2] як кейс цифрової бюрократії), що знижує операційні бар'єри.

Під час економічних потрясінь стартап-екосистема найуразливіша на ранніх стадіях, але саме вона має потенціал створювати рішення для відновлення й довгострокового зростання. В Україні цей потенціал підтверджують реальні приклади – від державних ініціатив на зразок Ukrainian Startup Fund до інноваційних спільнот як UNIT.City та глобальних «екзитів», що повертають ресурси в екосистему. Ключ до стійкості – поєднання державних грантів, міжнародної допомоги, гнучких інвесторських інструментів і практик менеджменту ризиків у самих стартапів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Grant Support / Ukrainian Startup Fund.
URL: <https://usf.com.ua/en/programs/grant-support>.
2. About Diia URL: <https://expo.diia.gov.ua>.
3. SMEs to receive more grants for recovery and development from USAID URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/malyi-ta-serednii-biznes-otrymaie-bilshe-hrantiv-na-vidnovlennia-ta-rozvytok-vid-usaid>.
4. Rebuilding Ukraine Is an Act of Resistance URL: <https://www.wired.com/story/ukraine-war-rebuilding-already-begun>.
5. About / Grammarly URL: <https://www.grammarly.com/about>.
6. Ukrainian aid projects wither as Western funding drops URL: <https://tol.org/client/article/ukrainian-aid-projects-wither-as-western-funding-drops.html>.
7. NEST Bootcamp URL: <https://unit.city/en/nest-bootcamp-en>.

СФЕРИ ВИКОРИСТАННЯ ПРОРИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

С. А. Харченко, аспірант,
О. І. Савченко, к.е.н., професорка,
П. Г. Перерва, д.е.н., професор,

Національний технічний університет «ХПІ», м.Харків

У ХХІ столітті промисловість переживає глибоку трансформацію, спричинену стрімким розвитком проривних технологій — таких як штучний інтелект, Інтернет речей, адитивне виробництво, робототехніка, блокчейн та інші. Ці технології не просто вдосконалюють існуючі процеси, а докорінно змінюють логіку виробництва, управління, логістики та взаємодії з ринком.

Проривні технології дозволяють підприємствам досягати нових рівнів продуктивності, гнучкості та інноваційності, відкриваючи шлях до «розумного виробництва» та індустрії 4.0. Їх впровадження стає ключовим фактором конкурентоспроможності у глобальному середовищі, де швидкість адаптації до змін визначає успіх.

Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації промислових підприємств до нових технологічних реалій. В умовах нестабільної економіки, дефіциту ресурсів та зростання вимог до екологічності виробництва, проривні технології стають інструментом виживання та розвитку. Вони дозволяють знижувати витрати, підвищувати якість продукції, скорочувати час виходу на ринок та створювати нові бізнес-моделі. Промислові підприємства, які не інтегрують інновації, ризикують втратити ринкові позиції. Тому дослідження сфер використання проривних технологій є критично важливим для формування стратегій модернізації та цифрової трансформації.

До ключових сфер застосування проривних технологій на промислових підприємствах, на наш погляд, належать виробничі процеси (smart manufacturing); управління ланцюгами постачання; контроль якості та технічне обслуговування; енергоменеджмент і сталий розвиток; управління персоналом і навчання; інноваційний маркетинг і взаємодія з клієнтами

Проривні технології, такі як робототехніка, 3D-друк, цифрові двійники та штучний інтелект, радикально змінюють виробничі процеси. Вони дозволяють автоматизувати складні операції, зменшити кількість браку та підвищити гнучкість виробництва. Завдяки цифровим двійникам підприємства можуть моделювати виробничі сценарії без фізичних втручань. 3D-друк дає змогу створювати прототипи та деталі без потреби в традиційних інструментах. Роботизовані системи забезпечують безперервну роботу та зниження витрат на персонал. Штучний інтелект оптимізує розклад виробництва, прогнозує збої та адаптує процеси в реальному часі.

Це сприяє зростанню продуктивності та скороченню часу виходу продукції на ринок. Впровадження Smart Manufacturing дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміну попиту та індивідуалізувати продукцію.

Інтернет речей (IoT), блокчейн та аналітика великих даних трансформують логістику та управління постачанням. IoT забезпечує відстеження товарів у реальному часі, підвищуючи прозорість та точність. Блокчейн гарантує безпечність транзакцій, автентичність продукції та зменшення шахрайства. Аналітика даних дозволяє прогнозувати попит, оптимізувати запаси та скорочувати витрати на зберігання. Проривні технології сприяють побудові адаптивних ланцюгів постачання, здатних швидко реагувати на зовнішні зміни. Вони також дозволяють інтегрувати постачальників, виробників і дистриб'юторів в єдину цифрову екосистему. Це знижує ризики, пов'язані з перебоями у постачанні, та підвищує надійність логістичних операцій. Ефективне управління ланцюгами постачання є критичним для глобальних виробничих систем.

Штучний інтелект, машинне навчання та сенсорні технології дозволяють здійснювати предиктивне обслуговування обладнання та автоматизований контроль якості. Системи комп'ютерного зору здатні виявляти дефекти на ранніх етапах виробництва. Сенсори фіксують параметри роботи обладнання, що дозволяє прогнозувати його зношення та запобігати аваріям. Машинне навчання аналізує історичні дані для оптимізації графіків технічного обслуговування. Це знижує витрати на ремонт, мінімізує простої та підвищує надійність виробничих систем. Проривні технології також дозволяють створювати системи самодіагностики, які автоматично повідомляють про несправності. Контроль якості стає безперервним процесом, інтегрованим у виробничий цикл. Це забезпечує стабільність продукції та відповідність міжнародним стандартам.

Проривні технології сприяють підвищенню енергоефективності та екологічності виробництва. Смарт-системи моніторингу енергоспоживання дозволяють оптимізувати витрати на електроенергію. Впровадження відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні панелі та вітрові турбіни, інтегрується з цифровими платформами управління. IoT-сенсори контролюють споживання ресурсів у реальному часі, а аналітика даних дозволяє виявляти неефективні ділянки. Блокчейн забезпечує прозорість екологічних показників та відповідність стандартам ESG. Проривні технології також сприяють утилізації відходів та повторному використанню матеріалів. Це дозволяє підприємствам знижувати вуглецевий слід та відповідати вимогам сталого розвитку. Енергоменеджмент стає стратегічною функцією, що впливає на репутацію та фінансові результати.

Використання доповненої реальності (AR), віртуальної реальності (VR) та штучного інтелекту змінює підходи до навчання та управління персоналом. AR/VR дозволяють моделювати виробничі ситуації для тренування працівників без ризику. Штучний інтелект аналізує продуктивність, формує персоналізовані програми розвитку та прогнозує потреби в кадрах. Цифрові платформи забезпечують безперервне навчання та сертифікацію. Проривні технології також сприяють автоматизації HR-процесів — від рекрутингу до оцінки ефективності. Це підвищує мотивацію, знижує плинність кадрів та формує інноваційну культуру. Управління персоналом стає гнучким, адаптивним та орієнтованим на розвиток компетенцій. Підприємства отримують змогу швидко адаптувати працівників до нових технологій.

Проривні технології змінюють способи просування продукції та взаємодії з ринком. Big Data та аналітика дозволяють глибоко розуміти поведінку споживачів. Штучний інтелект формує персоналізовані пропозиції та автоматизує комунікацію. Доповнена реальність (AR) дає змогу демонструвати продукцію у віртуальному середовищі, що особливо

ефективно для складних технічних виробів. Chatbot-системи на базі штучного інтелекту забезпечують цілодобову підтримку клієнтів та автоматизують продажі. Блокчейн дозволяє створювати прозорі системи лояльності та гарантувати автентичність продукції. Проривні технології також сприяють створенню нових каналів комунікації — через мобільні додатки, інтерактивні платформи та соціальні мережі. Це дозволяє підприємствам формувати глибші зв'язки з клієнтами, оперативно реагувати на їхні потреби та створювати персоналізовані пропозиції. Інноваційний маркетинг стає не лише інструментом просування, а й джерелом стратегічної інформації для розвитку продукту. Його інтеграція з виробництвом та R&D забезпечує повний цикл інноваційної діяльності.

Проривні технології відкривають нову еру в розвитку промислових підприємств, змінюючи не лише окремі процеси, а й саму логіку функціонування бізнесу. Їх застосування у виробництві, логістиці, контролі якості, енергоменеджменті, управлінні персоналом та маркетингу дозволяє досягати високої ефективності, гнучкості та адаптивності. Підприємства, що інтегрують ці технології, отримують стратегічні переваги — скорочення витрат, підвищення якості, швидке реагування на ринкові зміни та формування нових джерел доходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

13. Косенко А.В., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Косенко О.П., Ткачова Н.П. Стратегія маркетингу логістичних послуг у підприємницькій діяльності: ціноутворення та політика розподілу // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ", 2021. № 1. С. 91-97. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54964>*

14. Перерва, П. Г., & Жегус, О. В. (2011). Науково-інноваційний потенціал України та сучасні проблеми його використання // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ "ХПІ", 2011. No 26 (1168). С. 174-181.*

<https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/af6182d7-6606-4a25-a0bf3f2af4df9b1b/download>

15. Kosenko A.P., Kobielieva T.O., Tkachova N.P. The definition of industry park electrical products // *Scientific bulletin of Polissia*. Part 2. № 3 (11). 2017. P. 43-50.

16. Перерва П.Г. Організація та управління інноваційною діяльністю : підручник / за ред. П.Г. Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1025 с.

17. Ткачова Н.П. Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/20638>

18. Перерва П., Кобелєва Т. Теоретичні засади комплаєнс-моніторингу в системі економічної безпеки промислового підприємства // *Вісн. Нац. техн. у-ту «Харк. політехнічний ін-т» Серія: Економічні науки*. 2019. № 1. С. 65–72.

19. Перерва П.Г., Гладенко І.В. Моніторинг інноваційної діяльності: інтерпретація результатів // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 2. С. 108-116. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27054>

20. Перерва П.Г., Косенко А.В., Косенко О.П. Моделювання споживчої, виробничої, інтелектуальної та кадрової складових ресурсного потенціалу // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2012. № 51 (957). С. 68-73.*

21. Перерва П. Г., Лега О. В., Яловега Л. В. Податкове планування як інструмент системи управління підприємством // *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія: Економіка, управління та фінанси*. 2024. Вип. 1. С. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.1.9>

22. Перерва П. Г., Косенко А. В., Кобелєва Т. О., Маслак М. В. Системний підхід до дослідження цінових, маркетингових, інвестиційних та інноваційних характеристик трансферу технологій промислової продукції // *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук.*

пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 19 (1295). С. 121–126. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPIPress/54964>

23. Товажнянський В.Л., Перерва П.Г. Антикризовий моніторинг фінансово-економічних показників роботи машинобудівного підприємства // *Економіка розвитку*. Харків : ХНЕУ. 2010. №2 (54). С.46-50.

24. Maslak, O.I.; Maslak, M.V.; Grishko, N.Y.; Hlazunova, O.O.; Pererva, P.G.; Yakovenko, Y.Y. Artificial intelligence as a key driver of business operations transformation in the conditions of the digital economy. *In Proceedings of the 2021 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES)*, Kremenichuk, Ukraine, 21–24 September 2021; pp. 1–5.

25. Перерва П.Г., Косенко О.П., Ткачова Н.П., Ткачов М.М. Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва // *Вісник НТУ «ХПІ» (економ. науки): зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 20 (1296). С. 36-40.*

26. Косенко О.П., Кобелєва Т.О., Перерва П.Г. Кон'юнктура технологічного ринку: оцінка ризиків комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності // *Вісник НТУ «ХПІ» : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2014. № 33 (1076). С. 76-87.*

27. Перерва П.Г., Кобелєва Т.О. Формування системи моніторингу підприємницької діяльності підприємства [Електронний ресурс] // *Економіка: реалії часу*. 2023. № 1 (65). С. 5-11.

ВПЛИВ ВОЄННИХ КОНФЛІКТІВ НА РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН У СВІТІ ТА В УКРАЇНІ

Є.В. Цепелевські, студентка,

Т.А. Дяченко, к.е.н., доцентка,

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків

Воєнні конфлікти ХХІ століття стали однією з головних загроз глобальній стабільності. Вони впливають не лише на політичну карту світу, а й на економічну динаміку, міжнародну торгівлю, соціальну сферу та людський розвиток. Як зазначають аналітики Centre for Economic Policy Research (CEPR), війна є «системним шоком» для економіки, адже вона одночасно впливає на попит, пропозицію, фінансові ринки та очікування населення [1]. У довгостроковій перспективі це веде до перерозподілу світових торговельних потоків і формування нових економічних блоків.

Дослідження [1] показує, що країни, які пережили масштабні військові конфлікти, втрачають у середньому близько 7 % ВВП на душу населення протягом перших років після завершення бойових дій. Основними чинниками падіння є руйнування інфраструктури, скорочення виробництва, втрати трудових ресурсів і зниження довіри інвесторів. Вони трансформують соціальні відносини — зростає рівень безробіття, погіршуються умови життя, зменшується доступ до освіти та медицини. Як зазначає (IMF), у країнах Близького Сходу та Центральної Азії наслідки воєнних конфліктів проявляються у тривалому сповільненні економічного зростання, втраті людського капіталу та масових міграційних процесах, які змінюють соціальну структуру сусідніх держав [9]. Крім того, війни порушують глобальні ринки енергоносіїв і створюють хвилі інфляції.

Європейський центральний банк (ЕЦБ) повідомляє, що після початку повномасштабної агресії РФ проти України у 2022 році ціни на газ і вугілля

в Європі різко зросли, що призвело до значного інфляційного тиску на економіку Євросони [8]. Україна стала прикладом держави, що водночас зазнала масштабних руйнувань і продемонструвала здатність до соціально-економічної стійкості. За даними Національного банку України, у 2022 році ВВП скоротився на 29,1 %, а прямі збитки інфраструктури перевищили 150 млрд доларів [7]. Проте, навіть за таких умов, фінансова система залишалася функціональною, що стало унікальним випадком для країн, які переживають активні бойові дії. Війна змінила структуру економіки: частка оборонного сектору, логістики та ІТ-послуг зросла, тоді як промислове виробництво, енергетика та сільське господарство зазнали значних втрат [3]. Автор також підкреслює, що найбільший виклик — це втрата людського капіталу. Понад 5 мільйонів громадян виїхали за кордон, і саме це призвело до дефіциту кадрів, зниження внутрішнього споживання та скорочення податкових надходжень [3]. Однак, попри кризу, війна стала каталізатором цифрових реформ. Україна активно впроваджує електронні сервіси, розвиває ІТ-індустрію та нові форми зайнятості, що частково компенсує втрати традиційних секторів.

Досвід інших країн показує, що наслідки війни можна частково пом'якшити за рахунок своєчасного реформування економічної політики. Наприклад, після воєн 1990-х років уряд Хорватії зробив ставку на підтримку малого бізнесу, експорт і інтеграцію до ЄС, що дозволило відновити зростання ВВП протягом десятиліття [6]. Подібна стратегія може бути застосована й в Україні. Для світової економіки головне завдання — створення ефективних механізмів фінансової підтримки країн, які постраждали від конфліктів. Програми Світового банку, ЄБРР і ЄС довели свою дієвість у питаннях відновлення інфраструктури та підтримки бізнесу.

Для України важливим є поєднання зовнішньої допомоги з внутрішньою модернізацією. Пріоритетами мають стати:

1. Розвиток людського капіталу через освіту і професійну перепідготовку.

З початком війни велика частина робочої сили залишила країну або втратила робочі місця. За даними Міжнародної організації праці (ILO), рівень зайнятості в Україні у 2022 році був на 15,5 % нижчим, ніж у 2021-му, що відповідає втраті близько 2,4 мільйона робочих місць [10]. Подальше економічне відновлення стримує нестача робочої сили. Необхідними є програми професійної перепідготовки від центрів зайнятості, ІТ-школи для переміщених осіб, курси від Міністерства освіти, що дозволяють швидко інтегрувати людей у ринок праці та компенсувати втрату кваліфікованих кадрів.

2. Залучення інвестицій.

Важливим є залучення інвестицій у регіони, наближені до фронту, як, наприклад, відновлення портів у Маріуполі або промислових зон у Харківській області. Інвестиції дозволяють створювати робочі місця та відновлювати виробництво, що критично важливо для економіки регіону. Міжнародні компанії можуть відкривати філії у безпечніших районах, стимулюючи місцеву економіку і збільшуючи податкові надходження.

3. Прозорість використання міжнародної допомоги.

Наприклад, створення онлайн-платформи, де відображаються всі гранти та кредити від ЄС чи Світового банку, з розподілом по секторах (медицина, освіта, інфраструктура). Це підвищить довіру громадян і дозволить міжнародним донорам оцінювати ефективність витрат, запобігаючи корупційним ризикам.

4. Стимулювання повернення громадян з-за кордону після завершення війни.

Доцільними заходами в цьому напрямі можуть бути податкові та кредитні пільги для підприємців, державні програми підтримки житла для громадян, які повертаються, тощо. Це дозволить зберегти людський

потенціал і відновити економічну активність у містах, де раніше працювали кваліфіковані спеціалісти.

Подібні заходи дозволять пришвидшити післявоєнне соціально-економічне відновлення.

Воєнні конфлікти залишають глибокий відбиток на соціально-економічному розвитку країн і світу. У глобальному вимірі війни призводять до економічного спаду, соціальної поляризації та загострення гуманітарних проблем.

Для України війна стала одночасно випробуванням і поштовхом до трансформації. Країна втратила значну частину трудових ресурсів, промислового потенціалу, але набула нового досвіду у сфері цифрових технологій, волонтерства, міжнародної співпраці. Україна стала прикладом держави, яка навіть у найскладніших умовах зберігає здатність до соціально-економічної стійкості завдяки поєднанню державної політики, ініціативи громадян та підтримки світової спільноти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Centre for Economic Policy Research. The Economic Consequences of War. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/economic-consequences-war>
2. Світовий банк. The Economic Impact of Conflict. URL: <https://www.worldbank.org>
3. Полінкнвич О. Економічні наслідки військових конфліктів: український контекст. *Економіка та суспільство*. 2024. №14(1). URL: <https://e-forum.com.ua/uk/journals/tom-14-1-2024/yekonomichni-naslidki-viyskovikh-konfliktiv-ukrayinsky-kontekst>
4. Петриченко О.В., Грінько І.М. Вплив збройних конфліктів на фінансово-економічний розвиток. *Економіка і суспільство*. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5299/5242>

5. Ярмоленко В.В. Міжнародний досвід відновлення економіки після війни. *Вісник економіки*. 2024. URL: https://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/52_2024ua/34.pdf
6. Косаревиц С. Післявоєнна відбудова Хорватії URL: <https://dc.org.ua/news/reconstruction-croatia>
7. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/en/>
8. European Central Bank. The impact of war in Ukraine on euro area energy markets. URL: https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/focus/2022/html/ecb.ebbox202204_01~68ef3c3dc6.en.html
9. Colombe Ladreit, Borislava Mircheva, Troy Matheson - International Monetary Fund. Scars of Conflict Are Deeper and Longer Lasting in Middle East and Central Asia. URL: <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2024/06/05/scars-of-conflict-are-deeper-and-longer-lasting-in-middle-east-and-central-asia>
10. ILO support to Ukraine recovery. International Labour Organization. URL: <https://www.ilo.org/regions-and-countries/europe-and-central-asia/ukraine/ilo-support-ukraine-recovery>

СИНЕРГІЯ ЕКОЛОГІЧНОГО Й ЕНЕРГЕТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Т. О. Чайка, канд. екон. наук

Полтавське відділення Академії наук
технологічної кібернетики України, м. Полтава

Сучасні економічні виклики актуалізують необхідність переосмислення підходів до управління енергетичними ресурсами підприємств. В умовах цифрової трансформації бізнес-процесів та посилення вимог до екологічної

відповідальності компаній виникає потреба в розробці інтегрованих систем управління, що поєднують принципи енергоефективності та екологічної безпеки [1].

Концептуальна трансформація статусу енергетичних ресурсів від операційних витрат до стратегічно важливих активів є фундаментальною передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємств. Особливої актуальності це набуває в контексті повоєнного відновлення економіки України та євроінтеграційних процесів, що вимагають дотримання високих стандартів енергоефективності та екологічної безпеки.

Системний підхід до енергетичного менеджменту передбачає інтеграцію енергетичної політики у загальну бізнес-стратегію підприємства з чіткими кількісними показниками та механізмами постійного вдосконалення. Ефективне вирішення проблем енергозбереження потребує впровадження систем енергетичного менеджменту (СЕНМ) відповідно до стандарту ДСТУ ISO 50001:2014 [2].

Стандарт ISO 50001 [3] характеризується універсальністю застосування та спрямований на забезпечення методологічної підтримки суб'єктам господарювання щодо підвищення ефективності експлуатації енергоємних активів, формування прозорої системи документування раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів, а також сприяння імплементації передових практик енергетичного менеджменту [4].

Інтеграція енергетичного й екологічного менеджменту в умовах цифрової трансформації створює унікальні можливості для оптимізації бізнес-процесів. Цифровізація дозволяє впроваджувати інтелектуальні системи моніторингу енергоспоживання, автоматизувати процеси екологічного контролю та забезпечувати режим реального часу для прийняття управлінських рішень.

Використання технологій Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту та Big Data в рамках інтегрованих систем управління дозволяє досягти

синергетичного ефекту через оптимізацію енергоспоживання, зменшення екологічного впливу та підвищення операційної ефективності підприємств.

Для структурованого дослідження потенціалу синергії екологічного й енергетичного менеджменту проведено SWOT-аналіз, результати якого систематизовано в таблиці.

Таблиця.1 SWOT-аналіз інтеграції екологічного й енергетичного менеджменту

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
– Наявність кваліфікованого персоналу у сфері екологічного менеджменту – Можливість інтеграції існуючих систем управління – Попередній досвід впровадження енергозберігаючих технологій – Постійне удосконалення технологічних процесів – Система моніторингу довкілля	– Висока енергоємність виробничих процесів – Застаріле енергетичне обладнання – Відсутність системи енергетичного моніторингу – Залежність від нестабільних поставок енергоносіїв – Високий рівень викидів
Можливості (O)	Загрози (T)
– Державні програми підтримки енергоефективності – Залучення міжнародних грантів у "зелені" проєкти – Зростаючий попит на екологічно безпечну продукцію – Впровадження інноваційних цифрових технологій – Використання альтернативних джерел енергії	– Руйнування енергетичної інфраструктури – Посилення екологічних вимог ЄС – Дефіцит енергоресурсів та зростання цін – Відсутність єдиної державної політики – Зниження інвестиційної привабливості

На основі проведеного аналізу визначено ключові стратегічні напрями:

SO-стратегія передбачає інтеграцію систем екологічного й енергетичного менеджменту з використанням міжнародних грантів, розробку комплексної програми енергоефективності та створення демонстраційних центрів інтегрованого управління.

WO-стратегія спрямована на модернізацію застарілого обладнання за рахунок інвестицій у повоєнне відновлення, впровадження цифрових систем енергетичного моніторингу та диверсифікацію джерел енергопостачання.

ST-стратегія включає розробку програм енергетичної стійкості підприємств, системи випереджаючої адаптації до екологічних вимог ЄС та оптимізацію використання енергоресурсів в умовах цінової волатильності.

WT-стратегія передбачає створення кризових планів енергетичної й екологічної безпеки, впровадження замкнутих виробничих циклів і поетапну трансформацію процесів відповідно до європейських стандартів.

Таким чином, синергія екологічного й енергетичного менеджменту в умовах цифрової трансформації є стратегічно важливою умовою забезпечення сталого розвитку підприємств. Інтеграція цих систем управління дозволяє не лише мінімізувати екологічні й енергетичні ризики, але й створювати додану вартість через оптимізацію витрат і підвищення операційної ефективності.

Впровадження цифрових технологій в рамках інтегрованих систем управління відкриває нові можливості для інтелектуального моніторингу, прогнозової аналітики й автоматизації процесів прийняття рішень. Це особливо актуально для підприємств, що функціонують в умовах повоєнного відновлення економіки та потребують адаптації до європейських стандартів сталого розвитку.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку конкретних методологій цифровізації інтегрованих систем екологічного й енергетичного менеджменту з урахуванням специфіки різних галузей економіки України.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА:

1. Яснолоб І. О., Чайка Т. О., Черненко К. В. Формування стратегічної моделі екологічного менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 56. С. 89–93. <https://doi.org/10.32843/bses.56-12>
2. Чайка Т. О. Сутність та особливості системи енергетичного менеджменту населених пунктів. *Стійкий розвиток сільських територій у контексті реалізації державної екологічної політики та енергозбереження* : колективна монографія ; за заг. ред. Т. О. Чайки. Полтава : Видавництво ПП «Астроя», 2021. 408 с. С. 346–356.
3. Системи енергетичного менеджменту. Вимоги та настанова щодо використання (ISO 50001:2011, IDT). URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_50001_2020.pdf.
4. Чайка Т. *Розвиток енергоефективності й енергонезалежності сільських територій* : монографія. Саарбрюкен : LAP LAMBERT Academic Publishing, 2021. 96 с.

ПСИХОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ВИЗНАЧЕННЯ КАР'ЄРНОГО ШЛЯХУ МОЛОДІ В СУЧАСНОМУ СВІТІ

Ю.М. Чала, к.психол.н., доцентка,

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків

У сучасному світі, де соціально-економічні умови змінюються з безпрецедентною швидкістю, проблема визначення кар'єрного шляху молоді набуває особливого психологічного значення. Українська молодь здійснює професійний вибір у реаліях воєнного часу, вимушеного переселення, освітніх розривів і трудової міграції, що створює додатковий тиск на процес самоідентифікації.

Традиційна модель «стабільної професії на все життя» втрачає актуальність, поступаючись місцем гнучким траєкторіям, де поєднуються кілька сфер діяльності та способів самореалізації. У цій новій реальності молоді люди часто зіштовхуються з психологічними бар'єрами: тривожністю, страхом помилки, відчуттям перевантаженості вибором. Надлишок інформації та соціальні порівняння, посилені соціальними мережами, формують нереалістичні очікування успіху та підживлюють синдром самозванця. Крім того, посттравматичний стресовий фон, зумовлений воєнними подіями, знижує здатність планувати майбутнє й бачити власний розвиток як послідовний процес. Психологічно це проявляється у невизначеності професійної ідентичності, низькій толерантності до невизначеності, сумнівах у власній компетентності та схильності до емоційного виснаження. —

Дослідження свідчать, що саме розвиток кар'єрної резильєнтності — здатності адаптуватися до змін, вчитись новому та зберігати внутрішню стабільність — є ключем до ефективного самовизначення [1]. Ефективна

психологічна підтримка передбачає не лише тестування або рекомендації, а створення умов для глибокої саморефлексії. У цьому контексті важливо впроваджувати програми профорієнтаційного консультування, побудовані на принципах позитивної психології [2], які допомагають молоді усвідомлювати власні сильні сторони, цінності та цілі.

Важливим напрямом є також розвиток метакогнітивних навичок – уміння аналізувати власне мислення, відстежувати автоматичні установки, бачити альтернативи професійного розвитку. Ефективною є співпраця освітніх закладів із бізнесом і менторськими спільнотами, що сприяє формуванню реалістичного уявлення про сучасний ринок праці. Окрім традиційного консультування, дедалі більшої ролі набувають цифрові інструменти – мобільні застосунки, чатботи психологічної підтримки, онлайн-платформи, які допомагають здійснити первинну рефлексію та підтримати емоційну стабільність.

Усе це формує нову парадигму кар'єрного вибору: не як одноразового рішення, а як процесу розвитку психологічної гнучкості, самоусвідомлення і здатності діяти в умовах невизначеності [3]. В українських реаліях ця гнучкість стає не просто рисою успішності, а необхідною умовою виживання – як на ринку праці, так і у власному внутрішньому світі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Savickas, M. L. (2013). Career Construction Theory and Practice. In S. D. Brown, & R. W. Lent, *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*, 147-183.
2. Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive psychology: An introduction. In *Flow and the foundations of positive psychology: The collected works of Mihaly Csikszentmihalyi*, pp. 279-298.
3. Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of vocational behavior*, 16(3), 282-298.

ХАРАКТЕРИСТИКА СКЛАДОВИХ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

О. І. Черноусов, аспірант

І. В. Долина, к.е.н., професорка

П. Г. Перерва, д.е.н., професор

Національний технічний університет «ХПІ», м.Харків

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції на світових ринках, інноваційна діяльність стає ключовим чинником забезпечення сталого розвитку промислових підприємств. Інноваційний потенціал підприємства — це не лише здатність створювати нові продукти чи технології, а й комплексна система ресурсів, компетенцій, управлінських рішень та організаційної культури, що забезпечує ефективне впровадження нововведень. В умовах нестабільного економічного середовища, зростання вартості ресурсів та змін у споживчих перевагах, здатність підприємства до інновацій визначає його конкурентоспроможність, адаптивність та перспективи на ринку.

До основних складових інноваційного потенціалу пропонуємо віднести: кадровий потенціал; науково-технічний потенціал; фінансовий потенціал; матеріально-технічна база; організаційно-управлінська структура; інформаційний потенціал; маркетинговий потенціал.

Кадровий потенціал охоплює рівень кваліфікації, професійної компетентності, мотивації та інноваційної активності працівників. Висококваліфіковані кадри здатні генерувати нові ідеї, адаптуватися до змін та ефективно впроваджувати інновації. Важливим є наявність спеціалістів у сфері R&D, інженерії, ІТ та управління проєктами. Підприємства з розвиненою системою навчання та підвищення кваліфікації мають вищу інноваційну спроможність. Кадровий потенціал також включає лідерські якості управлінців, здатних формувати інноваційну культуру. Важливою є

система мотивації, що стимулює творчість та ініціативність. Наявність міждисциплінарних команд сприяє синергії знань. Кадровий потенціал є фундаментом для реалізації інших складових інноваційного потенціалу.

Ця складова включає наявність власних науково-дослідних підрозділів, патентів, технологій, а також доступ до зовнішніх джерел знань. Високий рівень науково-технічного потенціалу дозволяє підприємству створювати унікальні продукти, оптимізувати виробничі процеси та знижувати витрати. Інтеграція з університетами та науковими інститутами сприяє трансферу технологій. Важливим є рівень автоматизації, цифровізації та використання сучасних інструментів моделювання. Підприємства з активною участю в міжнародних наукових проєктах мають вищу інноваційну динаміку. Наявність лабораторій, дослідних установок та випробувальних центрів є критичною умовою для тестування нововведень. Науково-технічний потенціал формує основу для технологічного прориву. Його розвиток потребує довгострокових інвестицій та стратегічного планування.

Фінансовий потенціал визначає здатність підприємства фінансувати інноваційні проєкти, залучати інвестиції та управляти ризиками. Високий рівень фінансової стабільності дозволяє підприємству інвестувати в R&D, модернізацію обладнання та маркетинг нових продуктів. Доступ до кредитних ресурсів, грантів та венчурного капіталу розширює можливості інноваційної діяльності. Ефективне фінансове планування дозволяє оптимізувати витрати та підвищити рентабельність інновацій. Важливим є наявність фінансових інструментів для оцінки ризиків та прогнозування результатів. Підприємства з прозорою фінансовою звітністю мають більше шансів на залучення партнерів. Фінансовий потенціал також включає здатність до реінвестування прибутку в інновації. Його розвиток залежить від загальної економічної ситуації та державної підтримки.

Матеріально-технічна база охоплює виробничі потужності, обладнання, інфраструктуру та логістичні системи. Сучасне обладнання дозволяє реалізовувати складні технологічні процеси та забезпечує високу якість продукції. Наявність гнучких виробничих ліній сприяє швидкому переходу до нових продуктів. Інфраструктура підприємства має відповідати вимогам цифрової трансформації. Важливим є рівень енергоефективності та екологічності виробництва. Матеріально-технічна база також включає складські приміщення, транспортні засоби та системи управління ресурсами. Її модернізація є необхідною умовою для впровадження інновацій. Підприємства з розвиненою матеріально-технічною базою мають конкурентну перевагу. Вона формує основу для масштабування інноваційних рішень.

Ця складова визначає здатність підприємства ефективно управляти інноваційними процесами, приймати стратегічні рішення та адаптуватися до змін. Гнучка організаційна структура сприяє швидкому реагуванню на виклики ринку. Важливим є наявність інноваційної стратегії, чітко визначених цілей та KPI. Управлінські команди мають володіти навичками проєктного менеджменту, ризик-менеджменту та стратегічного планування. Культура відкритості до змін та підтримка ініціативи є критично важливою. Організаційна структура повинна забезпечувати ефективну комунікацію між підрозділами. Важливим є впровадження систем управління знаннями та інноваціями. Підприємства з децентралізованим управлінням мають вищу інноваційну активність. Ця складова є інтегруючим елементом усіх інших.

Інформаційний потенціал охоплює здатність підприємства збирати, обробляти, аналізувати та використовувати інформацію для прийняття рішень. Важливим є доступ до ринкової аналітики, технологічних трендів та патентної інформації. Використання систем Business Intelligence, CRM та ERP підвищує ефективність управління. Інформаційна безпека є критично

важливою для захисту інноваційних розробок. Підприємства з розвиненою ІТ-інфраструктурою мають перевагу в швидкості адаптації. Інформаційний потенціал також включає навички працівників у роботі з даними. Важливим є інтеграція внутрішніх і зовнішніх джерел інформації. Ця складова забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, знижує рівень невизначеності та сприяє прогнозуванню ринкових тенденцій. Високий рівень інформаційного потенціалу дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, адаптувати стратегії та формувати конкурентні переваги. Важливою є здатність до аналізу Big Data, використання штучного інтелекту та машинного навчання для оптимізації процесів. Інформаційний потенціал є основою для цифрової трансформації підприємства та інтеграції в глобальні інноваційні екосистеми.

Маркетинговий потенціал охоплює здатність підприємства досліджувати ринок, формувати попит, просувати інноваційні продукти та будувати ефективні комунікації з клієнтами. Важливим є розуміння потреб споживачів, тенденцій ринку та конкурентного середовища. Підприємства з розвиненим маркетинговим потенціалом здатні швидко адаптувати продуктову лінійку до змін у споживчих перевагах. Ефективні канали збуту, брендинг та реклама сприяють комерційному успіху інновацій. Маркетинговий потенціал також включає здатність до сегментації ринку, позиціонування та управління життєвим циклом продукту. Важливою є інтеграція маркетингу з іншими функціями підприємства — виробництвом, R&D, фінансами. Сучасні інструменти — цифровий маркетинг, соціальні мережі, аналітика — підвищують ефективність просування інновацій. Ця складова є критичною для комерціалізації потенціалу.

Інноваційний потенціал промислового підприємства є багатокомпонентною системою, що охоплює людські, технічні, фінансові, організаційні та інформаційні ресурси. Його ефективне використання забезпечує здатність підприємства до створення, впровадження та

комерціалізації нововведень. Кожна складова відіграє унікальну роль: кадровий потенціал — як джерело ідей, науково-технічний — як основа технологічного розвитку, фінансовий — як рушій інвестицій, матеріально-технічна база — як інфраструктура реалізації, управлінська структура — як механізм координації, інформаційний — як інструмент аналізу, а маркетинговий — як міст до споживача.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Kosenko A.P., Kobieliava T.O., Tkachova N.P. The definition of industry park electrical products // *Scientific bulletin of Polissia*. Part 2. № 3 (11). 2017. P. 43-50.

2. Ткачова Н.П. Перерва П.Г., Кобєлева Т.О., Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/20638>

3. Перерва П., Кобєлева Т. Теоретичні засади комплаєнс-моніторингу в системі економічної безпеки промислового підприємства // *Вісн. Нац. техн. у-ту «Харк. політехнічний ін-т» Серія: Економічні науки*. 2019. № 1. С. 65–72.

4. Перерва П.Г., Гладенко І.В. Моніторинг інноваційної діяльності: інтерпретація результатів // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 2. С. 108-116. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27054>

5. Перерва П.Г., Косенко А.В., Косенко О.П. Моделювання споживчої, виробничої, інтелектуальної та кадрової складових ресурсного потенціалу // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2012. № 51 (957). С. 68-73.

6. Перерва П. Г., Лега О. В., Яловега Л. В. Податкове планування як інструмент системи управління підприємством // *Вісник Полтавського*

державного аграрного університету. Серія: Економіка, управління та фінанси. 2024. Вип. 1. С. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.1.9>

7. Перерва П. Г., Косенко А. В., Кобелєва Т. О., Маслак М. В. Системний підхід до дослідження цінових, маркетингових, інвестиційних та інноваційних характеристик трансферу технологій промислової продукції // *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 19 (1295). С. 121–126. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPIPress/54964>

8. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л., Перерва П.Г. Антикризовий моніторинг фінансово-економічних показників роботи машинобудівного підприємства // *Економіка розвитку*. Харків : ХНЕУ. 2010. №2 (54). С.46-50.

9. Maslak, O.I.; Maslak, M.V.; Grishko, N.Y.; Hlazunova, O.O.; Pererva, P.G.; Yakovenko, Y.Y. Artificial intelligence as a key driver of business operations transformation in the conditions of the digital economy. *In Proceedings of the 2021 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES)*, Kremenchuk, Ukraine, 21–24 September 2021; pp. 1–5.

10. Перерва П.Г., Косенко О.П., Ткачова Н.П., Ткачов М.М. Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва // *Вісник НТУ «ХПІ» (економ. науки): зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 20 (1296). С. 36-40.

11. Косенко О.П., Кобелєва Т.О., Перерва П.Г. Кон'юнктура технологічного ринку: оцінка ризиків комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2014. № 33 (1076). С. 76-87.

12. Перерва П.Г., Кобелєва Т.О. Формування системи моніторингу підприємницької діяльності підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2023. № 1 (65). С. 5-11.

13. Косенко А.В., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Косенко О.П., Ткачова Н.П. Стратегія маркетингу логістичних послуг у підприємницькій діяльності:

ціноутворення та політика розподілу // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр.* Харків: НТУ "ХПІ", 2021. № 1. С. 91-97. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54964>

14. Перерва, П. Г., & Жегус, О. В. (2011). Науково-інноваційний потенціал України та сучасні проблеми його використання // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ "ХПІ", 2011. № 26 (1168). С. 174-181. <https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/af6182d7-6606-4a25-a0bf3f2af4df9b1b/download>*

15. Перерва П.Г. Організація та управління інноваційною діяльністю : підручник / за ред. П.Г. Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1025 с.

ІНСТРУМЕНТИ ТА ПІДХОДИ ДО МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ У ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ

Є.М. Шапран, д.т.н., професор,
Р.В. Мащенко, аспірант

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків

Ринок нерухомості є однією з найбільш капіталомістких та ризикованих сфер підприємницької діяльності, що характеризується високою залежністю від макроекономічної ситуації, політичної стабільності та інституційного середовища. Реалізація інвестиційних проєктів у цій сфері супроводжується численними ризиками, які можуть призвести до зниження прибутковості, подовження термінів реалізації або навіть до банкрутства проєктних ініціатив.

В умовах динамічних трансформацій, загострення конкуренції, впливу глобалізаційних процесів і воєнних ризиків особливої актуальності набуває розроблення та впровадження ефективних інструментів мінімізації ризиків. Це дозволяє не лише знизити рівень невизначеності, але й забезпечити стабільність інвестиційних потоків, підвищити довіру інвесторів та сприяти сталому розвитку ринку нерухомості.

Управління підприємницькими ризиками передбачає комплекс заходів, спрямованих на їх ідентифікацію, оцінку, моніторинг і мінімізацію. Мінімізація ризиків не означає повного їх усунення, адже у сфері інвестиційної діяльності це неможливо, а спрямована на зниження ймовірності настання ризикових подій або обмеження їх негативних наслідків.

Наукові підходи до ризик-менеджменту розглядають його як систему, що поєднує методи фінансової, організаційної, правової та інформаційної підтримки процесу управління інвестиціями. У цьому контексті доцільно виділити основні групи інструментів мінімізації ризиків.

Інструменти мінімізації ризиків: фінансові інструменти, які спрямовані на забезпечення стабільності грошових потоків та захист від фінансових втрат. До них відносять: диверсифікація джерел фінансування (залучення банківських кредитів, облігацій, інвестиційних фондів, краудфандингових платформ); страхування будівельних ризиків, ризиків невиконання контрактів, валютних та кредитних ризиків; хеджування процентних і валютних коливань; формування резервних фондів підприємств або використання механізмів гарантійних депозитів.

Організаційно-управлінські інструменти забезпечують створення внутрішнього механізму попередження та контролю ризиків: впровадження системи контролінгу та внутрішнього аудиту; стандартизація процедур управління проєктами (наприклад, використання міжнародних стандартів PMBOK, PRINCE2); формування ризик-орієнтованої корпоративної

культури; створення проєктних офісів для централізованого управління ризиками.

Інформаційно-аналітичні інструменти дозволяють здійснювати своєчасне виявлення та прогнозування ризиків: використання сучасних програмних продуктів (Business Intelligence, ERP-системи); застосування SWOT- та PEST-аналізу, сценарного планування, аналізу чутливості; використання економіко-математичного моделювання для прогнозування наслідків ризикових подій; цифрові технології – Big Data, штучний інтелект, блокчейн – для моніторингу ринкових тенденцій і виявлення потенційних загроз.

Правові інструменти створюють юридичне підґрунтя для захисту інтересів учасників інвестиційних проєктів: укладання детальних контрактів із чітким визначенням прав і зобов'язань сторін; включення у договори положень щодо форс-мажорних обставин; використання механізмів державно-приватного партнерства у реалізації масштабних інфраструктурних проєктів; дотримання міжнародних стандартів будівництва та інвестування.

Підходи до мінімізації ризиків: проактивний підхід передбачає попередження ризиків шляхом стратегічного планування, прогнозування тенденцій ринку та завчасної диверсифікації ризикових активів; реактивний підхід базується на оперативному реагуванні на настання ризикових подій, адаптації планів і коригуванні управлінських рішень; комплексний підхід поєднує фінансові, організаційні, інформаційні та правові інструменти, створюючи синергетичний ефект у зниженні ризиків; інноваційний підхід орієнтований на використання сучасних цифрових технологій (Big Data, AI, блокчейн), що забезпечують нові можливості для прогнозування та контролю ризиків.

Практика показує, що найбільш ефективними є ті інвестиційні компанії, які поєднують кілька інструментів та підходів. Наприклад,

страхування будівельно-монтажних ризиків у поєднанні з системами внутрішнього аудиту дозволяє знизити як фінансові, так і організаційні ризики. Використання ERP-систем у поєднанні з правовим захистом контрактів забезпечує прозорість та юридичну захищеність проєкту.

Мінімізація ризиків у процесі реалізації інвестиційних проєктів ринку нерухомості є складним багаторівневим завданням, що вимагає системного підходу. Комплексне застосування фінансових, організаційно-управлінських, інформаційно-аналітичних та правових інструментів дозволяє значно знизити негативний вплив ризикових чинників, підвищити ефективність інвестиційної діяльності та забезпечити конкурентоспроможність підприємств.

У перспективі особливого значення набуватиме інтеграція інноваційних цифрових технологій у систему ризик-менеджменту, що відкриває нові можливості для моніторингу, прогнозування та управління ризиками в умовах зростаючої складності та невизначеності зовнішнього середовища.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ

Є.М. Шапран, О.В. Петрухнов

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків

Сучасні підприємницькі структури функціонують у середовищі, що характеризується високим рівнем динамічності, глобалізаційними процесами, цифровою трансформацією та посиленням конкуренції. За таких

умов постає об'єктивна потреба у підвищенні результативності управління, що забезпечується не лише завдяки ефективному використанню ресурсів, але й завдяки впровадженню комплексу організаційно-економічних інструментів. Вони виступають важливим чинником зниження трансакційних витрат, оптимізації бізнес-процесів, забезпечення прозорості фінансових потоків та підвищення гнучкості управлінських рішень.

Організаційно-економічні інструменти можна визначити як сукупність методів, процедур та механізмів, спрямованих на узгодження організаційних структур із цілями підприємницької діяльності та економічними інтересами її учасників. Наукові підходи розглядають їх як інституційну основу забезпечення ефективності, яка поєднує стратегічні, фінансово-економічні, організаційні, мотиваційні та цифрово-аналітичні складові.

Основні групи інструментів включають планові інструменти: стратегічне планування формує довгострокові орієнтири розвитку підприємницької структури, визначає ключові напрями інвестування та конкурентні пріоритети; оперативне планування дозволяє адаптувати короткострокові завдання до змін ринкової ситуації; сценарне прогнозування сприяє зменшенню невизначеності шляхом розроблення альтернативних сценаріїв розвитку бізнесу.

Фінансово-економічні інструменти: бюджетування забезпечує раціональний розподіл ресурсів і контроль за їх використанням; контролінг інтегрує систему обліку, аналізу та моніторингу для прийняття обґрунтованих рішень; система ключових показників ефективності (KPI) формує прозорий механізм оцінювання результатів діяльності структурних підрозділів і окремих працівників.

Організаційно-структурні інструменти: реінжиніринг бізнес-процесів спрямований на оптимізацію процесних ланцюгів і скорочення витрат; створення проєктних офісів забезпечує централізоване управління

ключовими напрямками діяльності; організаційне проектування сприяє підвищенню узгодженості між функціями, підрозділами та процесами.

Мотиваційні інструменти: матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси, участь у прибутках) забезпечують фінансову зацікавленість персоналу; нематеріальні стимули (кар'єрне зростання, корпоративна культура, соціальні гарантії, гнучкі графіки) підвищують залученість працівників та їхню інноваційну активність; сучасні підходи (гейміфікація, система персоналізованих KPI) формують нові засоби мотивації, що відповідають умовам цифрової економіки.

Інформаційно-цифрові інструменти: ERP-системи інтегрують усі ключові бізнес-процеси у єдину інформаційну платформу; CRM-системи дозволяють підвищити ефективність взаємодії зі споживачами та розширити ринкові можливості; Business Intelligence, Big Data та штучний інтелект забезпечують новий рівень аналітики та прогнозування; хмарні технології сприяють зниженню витрат і забезпечують гнучкість управління.

Застосування комплексу організаційно-економічних інструментів дозволяє: забезпечити стратегічну узгодженість цілей та результатів діяльності; підвищити прозорість фінансово-економічних процесів і зменшити ймовірність управлінських помилок; оптимізувати структуру управління та бізнес-процеси; створити ефективну систему мотивації персоналу; інтегрувати цифрові технології у практику управління.

Організаційно-економічні інструменти є фундаментом підвищення ефективності управління підприємницькими структурами. Їх застосування дозволяє комплексно поєднати фінансові, організаційні, інформаційні та мотиваційні механізми, що формує підґрунтя для сталого розвитку бізнесу. У сучасних умовах особливого значення набуває цифрова трансформація управлінських процесів, яка у поєднанні з класичними інструментами створює нові можливості для зростання конкурентоспроможності

підприємницьких структур як на національному, так і на глобальному рівнях.

ПРОГНОСТИЧНА ФУНКЦІЯ ПРОМИСЛОВИХ ЗРАЗКІВ У КОНТЕКСТІ ЗЕЛЕНИХ ІННОВАЦІЙ

Д. І Шматков., к. пед. н., доцент,

Науково-дослідний інститут правового забезпечення
інноваційного розвитку Національної академії
правових наук України, м. Харків

Цілі сталого розвитку сьогодні визначають орієнтацію економіки та промисловості на «зелені» інновації. Авторитетні міжнародні установи ведуть статистику таких розробок та прогнозують подальший розвиток індустрій [1]. Одним з індикаторів для подібного аналізу та прогнозування є зареєстрована інтелектуальна власність.

Так звана промислова власність, що є частиною інтелектуальної власності, охоплює патенти на винаходи та корисні моделі, реєстрації торговельних марок та промислових зразків (дизайнів). Визначення та інтерпретація кількості та якості зареєстрованих патентів у контексті, що розглядається, є усталеною практикою [2; 3]. Але в останніх дослідженнях учені доводять важливі прогностичні функції і торговельних марок [4–6]. У той же час, роль промислових зразків у сигналізації темпів сталого розвитку залишається недостатньо розкритою, хоча значення цього виду інтелектуальної власності для подібних цілей широко визнається [7–8]. Промислові зразки знаходяться на маркетинговому рівні інновацій [7], що є не менш важливим за інші рівні, оскільки трансформація ідеї чи

інтелектуальної власності в інновацію відбувається саме після комерціалізації.

Метою представленого дослідження є порівняння методик прогнозування інноваційності за патентами, торговельними марками та промисловими зразками.

Відомі методики прогнозування напрямів технологічних та продуктових інновацій за патентами та торговельними марками узагальнено виглядають наступним чином:

- збір даних за відкритими базами (Espacenet, TMView тощо);
- попередня обробка: очистка даних (уникнення дублікатів), класифікація (за технологічними секторами для патентів і за ринковими сегментами для торговельних марок), виокремлення «зелених» інновацій;
- побудова часових рядів (динаміка кількості заявок, темпи приросту тощо);
- семантичний та кластерний аналіз за описами патентів та торговельних марок;
- прогнозування (наприклад, з використанням регресійних моделей);
- інтерпретація.

Бази даних промислових зразків (WIPO Global Design Database, DesignView тощо) є так само відкритими, як і бази інших згаданих видів інтелектуальної власності. Найбільші і найдетальніші описи містять винаходи та корисні моделі, менші за обсягом описи представлені у торговельних марках. Найменш інформативні описи містять промислові зразки, оскільки у базах лише пояснюється, що представлено на кресленнях (вид зверху, вид знизу тощо).

Міжнародна патентна класифікація містить близько 70000 підгруп галузей технологій, Ніццька класифікація торговельних марок описує призначення товарів чи послуг і містить близько 11000 термінів, Локарнська

класифікація промислових зразків описує форму та вигляд продуктів і містить близько 6000 термінів.

Як видно з цього короткого аналізу, прогнозування розвитку «зелених» інновацій може здійснюватися автоматизовано і самостійно чи у поєднанні як за патентами, так і за торговельними марками. Описи промислових зразків не дають можливості суттєво автоматизувати процес, оскільки складно визначити чи є зображення зареєстрованого продукту «зеленою» інновацією, що можна якісно зробити за пошуком слів на кшталт «еко-», «біо-», «забруднення», «переробка» тощо у базах даних інших згаданих видів інтелектуальної власності. Крім того, інформаційна насиченість Локарнської класифікації є значно нижчою. Але зовнішній вигляд продуктів часто є визначальним у трансформації прототипу в інновацію, тому аналіз промислових зразків має важливе значення. Наприклад, це може здійснюватися у поєднанні з іншими видами інтелектуальної власності або за попередньо визначеним з інших джерел переліку розробників та/або правовласників «зелених» інновацій.

Отже, поєднання аналізу патентних даних, торговельних марок та промислових зразків формує багатовимірну картину інноваційних процесів. Патенти відображають технологічну основу, торговельні марки – ринкову комерціалізацію, а промислові зразки – естетичну та споживчу привабливість інновацій. Комплексне використання цих джерел даних є ефективним інструментом прогнозування сталого розвитку галузей і виявлення нових напрямів «зелених» інновацій, що поєднують технологічні, економічні та дизайнерські аспекти.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Sachs, J. D., Lafortune, G., Fuller, G., Iablonski, G. Financing Sustainable Development to 2030 and Mid-Century. Sustainable Development

Report 2025. Paris : SDSN ; Dublin : Dublin University Press, 2025. DOI: 10.25546/111909.

2. Favot, M., Vesnic, L., Priore, R., Bincoletto, A., & Morea, F. (2023). Green patents and green codes: How different methodologies lead to different results. *Resources, Conservation & Recycling Advances*, 18, 200132.

3. Yu, C. Y. (2024). Experiential learning for applying green patents in sustainable education. *Sustainability*, 16(15), 6591.

4. Castaldi, C., & Mendonça, S. (2022). Regions and trademarks: Research opportunities and policy insights from leveraging trademarks in regional innovation studies. *Regional Studies*, 56(2), 177–189.

5. Block, J., Lambrecht, D., Willeke, T., Cucculelli, M., & Meloni, D. (2025). Green patents and green trademarks as indicators of green innovation. *Research Policy*, 54(1), 105138.

6. Шматков Д. (2025). Роль правової охорони торговельних марок у функціонуванні екологічно орієнтованих брендів. *Право та інновації*, 2(50), 122–127. [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2025-2\(50\)-18](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2025-2(50)-18).

7. Taques, F. H., López, M. G., Basso, L. F., & Areal, N. (2021). Indicators used to measure service innovation and manufacturing innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(1), 11-26.

8. Galindo-Rueda, F., & Millot, V. (2015). Measuring design and its role in innovation (OECD Science, Technology and Industry Working Papers No. 2015/01). OECD.

РОЛЬ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

А.-В.В. Штефан, здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти спеціальність 073 “Менеджмент”

Національний університет
“Львівська політехніка”, м. Львів

Науковий керівник – Н. Г. Мазій,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій, доцент

Національний університет
“Львівська політехніка”, м. Львів,

У наш час бізнесу доводиться працювати в дуже нестабільних умовах: війна, економічна криза, зміни в законодавстві, нові конкуренти, природні катастрофи — усе це створює великі ризики. Підприємці постійно стикаються з проблемами, які можуть призвести до втрат, банкрутства або повної зупинки діяльності. Саме тому важливо мати надійний механізм, який допомагає захистити бізнес у складні моменти. Одним із таких механізмів є страхування.

Страхування має глибоке історичне коріння, адже ще з найдавніших часів люди стикались із раптовими подіями, які призводили до втрати майна, шкоди здоров'ю або навіть загибелі. Усвідомлення цих небезпек спонукало людей шукати способи захисту від можливих ризиків. Саме так поступово сформувалася потреба у страховому захисті, що згодом привело до виникнення страхового ринку [2].

Страхування дозволяє людям обирати, які ризики є прийнятними для них, а від яких вони б хотіли себе захистити. Ефективний сектор страхування надає значні вигоди домогосподарствам, підприємствам, комерційним діячам, державі та фінансовому сектору. Наприклад, домогосподарства отримують вигоди через такі особисті види

страхування, як страхування життя, здоров'я та майна [1]. Задовольняючи бажання безпеки та забезпечуючи гарантований рівень доходу, страхування може сприяти підвищенню якості життя. Страхування сприяє розвитку підприємництва, виробництва і торгівлі та надає їм стабільності. Багато видів товарів та послуг виробляються та надаються за умови доступності відповідного виду страхування. Підприємці впевненіше вкладатимуть кошти в інноваційні проекти, якщо зможуть отримати відповідний страховий захист. Наприклад, фармацевтична компанія не буде розробляти і продавати вигідний продукт без доступу до страхування відповідальності. Страховики можуть частково замінити державні програми страхування (такі як страхування ранньої смерті та інвалідності). Це зменшує навантаження на систему соціальної допомоги, залишаючи уряду ресурси для найсуттєвіших і найнеобхідніших цілей соціального захисту [1].

Крім того, страхові компанії — це важливі учасники фінансової системи. Однією з характерних особливостей страхування є так звана інверсія страхового циклу — ситуація, коли споживач спочатку сплачує страховий платіж, а вже потім, у разі настання страхового випадку, отримує відшкодування. Завдяки цьому у страховиків з'являється можливість тимчасово розпоряджатися коштами страхового фонду, зокрема інвестувати їх до моменту виплати компенсацій.

Світовий досвід свідчить, що страхові компанії виступають не лише постачальниками страхових послуг, а й виконують функцію фінансових посередників. Вони активно залучені до інвестиційної діяльності та відіграють важливу роль як фінансово-кредитні інститути. У багатьох країнах страхові компанії є ключовими інституційними інвесторами. Загальний обсяг активів, якими вони управляють, становить приблизно 22,6 трлн доларів США. Зокрема, в країнах Європейського Союзу – близько 10,4 трлн дол., у державах з англосаксонською моделлю – 6,4 трлн дол., в

Азіатсько-Тихоокеанському регіоні – 5,2 трлн дол., тоді як у країнах Океанії, Латинської Америки та Африки зосереджено близько 3 % світових страхових активів. Тобто, завдяки страхуванню, гроші не лежать «мертво», а працюють: фінансують будівництво, кредити, нові підприємства. Це також допомагає підтримувати економічну стабільність у країні.

Однак в Україні ще багато проблем у цій сфері. Багато підприємців не довіряють страхуванню, вважають це «викиданням грошей» або бояться, що компанія не виплатить компенсацію. Також часто буває, що страхові продукти не відповідають потребам малого бізнесу — вони складні, дорогі або не враховують реальні ризики [1]. На мою думку, щоб покращити ситуацію, потрібно: підвищувати рівень страхової культури серед підприємців; створювати більш доступні та зрозумілі страхові продукти; контролювати діяльність страхових компаній на державному рівні, щоб уникнути шахрайства.

Отже, можна сказати, що страхові компанії відіграють дуже важливу роль у збереженні економічної стабільності бізнесу. Вони допомагають уникнути серйозних втрат, зберегти робочі місця та підтримати економічну активність у складні періоди. Особливо в умовах сучасної України, де бізнес працює на межі виживання, страхування має стати звичним і необхідним інструментом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Рікардо Джуччі, Фолькер Хенке. Значення ринку страхування для економічного розвитку в Україні: аналіз та рекомендації для економічної політики. *"Страхова справа"*. URL: <https://forinsurer.com/public/05/01/02/1737> (дата звернення 14.10.2025).

2. Журавка О. С., Бухтіарова А. Г., Пахненко О. М. Страхування : навчальний посібник. Суми : Сумський державний університет, 2020. 350 с. (дата звернення 14.10.2025).

PROBLEMATIC ASPECTS OF THE PRELIMINARY REVIEW OF THE DIAGNOSIS OF ANTI-CRISIS APPROACHES IN ORGANISATIONS

A. Yurieva, Ph.D. p.h.d, docent
National Technical University
"Kharkiv Polytechnic Institute,"
Kharkiv

The consideration of key points in the financial strategy of planning anti-crisis approaches predetermines the critical narratives of the ongoing crisis phenomena and the response in the form of necessary management actions to find the right solutions to the challenges that arise in this case. The high incidence and development of a crisis during the operation of any enterprise necessitate the need for specialized anti-crisis management. At the same time, this term will receive significant expansion. However, understanding the essence of its direct control, place, features, and theoretical background is still at the moulding stage. This is caused by different approaches, confusion, and inconsistency in assessments of other basic provisions. At the early stages of the development of crisis management, it was intended to manage the crisis in the minds by eliminating the enterprise or removing it from this state. Crises in the activities of enterprises can be caused by external factors (changes in the macroeconomic environment, legislative changes, drinking water changes, etc.) and internal factors (ineffective management, financial benefits, irrational wastage of resources). The successful completion of such clicks depends on the careful understanding of the financial

and economic aspects of crisis management, monitoring, conducting a detailed analysis of the financial system, forecasting the development of the crisis and developing adaptive approaches. The current understanding of crisis management is multi-valued. The vast space below implies business activity, directed to the heel of the body, threatening his sleep if basic nutrition is needed for living. In a narrow sense, anti-crisis management is understood as a micro-economic category, which expresses efficient activity and is aimed at ensuring a stable financial and economic situation at all stages of your life's functioning, including during recovery or recovery. The primary focus is monitoring approaches to preparing and implementing anti-crisis approaches at enterprises, assessing their effectiveness and identifying the most effective tools for stabilizing the financial and economic state. The consideration of key points in the financial strategy of planning anti-crisis approaches predetermines the critical narratives of the ongoing crisis phenomena and the response in the form of necessary management actions to find the right solutions to the challenges that arise in this case.

Physician's particularities are possible before the diagnostic process, in the best possible way to create informational security for tracking signals and organizing scans of the external and internal environment enterprises, under which we understand the constant orderly concern for Environmental indicators (internal and external components) that characterize the level of compliance of internal and external minds to achieve strategic task of enterprise security of his life. Based on the Swedish identification of the financial crisis, the identification of the causes that they imply, and the development of anti-crisis approaches, it is recommended that enterprises implement an early warning system (SEW). SEW is a special information system that signals information about potential risks that may be exposed from the outside and the internal environment. The central departments of the SEW have identified the threat of bankruptcy and the forecast for the future. The main stages of work on the creation of SEW are the identification of areas of security; identification of indicators of early progression,

which may indicate the development of another negative process; identification of target indicators and intervals of their changes in skin indicators; forming a task for information processing centers (developing data to infuse this and other information into the activities of the enterprise); formation of information channels to ensure direct and return communication between information sources and the early response system, between the system and correspondents. Based on the SEW, a risk management system is being built to identify risks, assess their level, and neutralize them by developing appropriate countermeasures to overcome negative trends. During financial crisis diagnostics, a special group of observation objects is distinguished in the system of general analysis of the enterprise's financial condition, which forms a possible "crisis field", which creates a threat of a financial crisis (bankruptcy). The group of objects in the crisis field includes indicators of asset liquidity, the structure of capital used, the urgency of financial obligations, and indicators of the formation of net cash flow from operating (production and commercial), investment, and financial activities. That is, diagnostics involves constantly monitoring changes in a particular system of financial indicators of the enterprise's activities, which are proposed to be included in the system for monitoring the current financial activities of the enterprise. Limiting crisis diagnostics only to the study of the enterprise's financial condition is not justified. A problem-oriented approach to determining the essence and tasks of crisis diagnostics should be considered more correct. A crisis is a problem that has arisen in an enterprise's functioning and can cause negative consequences for its vital activity, generating a threat of bankruptcy and cessation of activity. Diagnostics' main task is creating the necessary analytical basis for solving this problem. Accordingly, diagnosing the problem of insolvency and bankruptcy can be considered a system of studies that, taken together, make it possible to form the necessary conclusions regarding the state where the enterprise finds itself and potential ways out of it.

PROBLEMATIC ASPECTS OF METHODOLOGICAL DEVELOPMENTS IN CRISIS DIAGNOSIS USING INFORMATION PROCESSING TOOLS

I. A. Yurieva, p.h.d, docent,
M.O. Yuriev, higher education student

National Technical University
«Kharkiv Polytechnic Institute», Kharkiv

Using information processing, methodological developments on diagnosing a crisis and the threat of bankruptcy are divided into manual (non-automated) and automated. The latter involves performing all necessary calculations and obtaining a diagnostic conclusion by using computers through specially developed software products. Automated diagnostic systems significantly simplify and accelerate the diagnostic procedure, making it possible to use modern mathematical tools for information processing, accumulating information in knowledge bases, and using it for further research. The term "economic diagnostics" has also become widespread in specialized literature. According to the work, economic diagnostics is aimed primarily at assessing the state of economic objects under conditions of incomplete information to identify development problems and promising ways to solve them. The task of economic diagnostics is recognized as the performance of the following analytical tasks: assessment of the state of the financial system (enterprise) under limited information; assessment of the operating mode, its efficiency and, on this basis, the stability of the enterprise's work; determination of possible options for the current economic dynamics, based on the structure of relationships between indicators that characterize the enterprise's activities; assessment of potential consequences of management decisions given the efficiency of the enterprise's activities. The high probability of a crisis's emergence and development in any enterprise's activities determines the need for specialised anti-crisis management.

Recently, this term has become widely used; however, understanding the essence of this direction of management, its content, features, and theoretical basis is still at the formation stage. This causes different approaches, interpretations, and the non-identity of assessments of individual introductory provisions. This process is implemented through management decisions that determine the results of the country's activities and a particular enterprise. At the same time, ensuring high-quality management decisions is a complex problem that depends on many factors. Under these conditions, creating a decision support system that creates a basis for predicting possible consequences becomes relevant. These tasks are solved in the process of financial diagnostics as an integral part of anti-crisis management at enterprises. The anti-crisis management system has properties that determine the features of the management mechanism itself: flexibility and adaptability, the ability to diversify and respond to situations promptly. These features are provided by solving diagnostic problems, anti-crisis measures and prospects for developing the management objective. Financial diagnostics is a multifactorial system of support for making management decisions, based on a fundamentally new anticipatory management concept. Such a system is designed to provide comprehensive identification and forecasting of enterprise problems to ensure the adoption of proactive management decisions to achieve its strategic and tactical goals. Experienced managers working on the prospective development potential of the enterprise always take care not only of the indicators that characterize the financial stability of the enterprise as an indicator of the stable potential for the survival of the enterprise, but also of the qualitative indicators indirectly characterizing and diagnosing the stable state of the enterprise, taking care of the implementation of the methodology of compliance and image developments at the level of credit and monetary indicators. When considering the indicators of the financial condition of an organization, it is necessary to pay attention to the diagnostics of both quantitative and qualitative indicators that characterize the profitability, profitability, cost effectiveness, and

efficiency of using each type of resource that is operated at the enterprise, taking into account the most critical resources such as finance, material resources, labor resources, information resources, and time resources. Diagnosing the financial condition of the enterprise means building a complex of management activities in the organization in such a way as to assess all bottlenecks in the enterprise and bring them from an unstable state to an equilibrium position with the balancing of all financial indicators. Financial indicators should reflect standard results and eliminate an inappropriate degree of uncertainty. Also, diagnostics of the financial system of an enterprise in anti-crisis management is aimed at objective verification of management actions in the context of all financial management of the organization and security financial flows from changes in the economy, as a result of crisis management or crisis management of the organization during periods that are repeated, resulting in the further stagnation of innovative changes that are being promoted in organization. The problem of financial diagnostics in the anti-crisis management system should be brought to the attention of several relevant ones in economic and management science. The ambiguity of theoretical positions and the lack of consistent methodological and practical approaches to this problem mean the relevance of this study. This is of much more practical importance for industrial enterprises. A crisis in business activity is an ongoing process. You can either be ceramic or hired to rush into the singing boundaries. Thus, crises in an organization are not one-time economic phenomena that arise and are immediately recognised; they appear, develop, and become non-negotiable at the designated stage of their development. Analyzing a more advanced approach to understanding a business crisis, it is revealed that the difficulties of the fundamentally significant concept of a crisis are as if they were all over the place. To solve this problem, examining the nature of failures that can lead to degradation and the impossibility of functioning of economic objects and organizations is timely. We determine the diagnostic test of the threat of bankruptcy before setting the assessment indicators (objectives of investigation)

used to determine the expert conclusion. The very investigation of the transfer of such indicators and the determination of their integrity was dedicated to investigating foreign and ancient descendants. There is still no evidence of a single hidden shift in the estimated coefficients, indicators of the crisis and the threat of bankruptcy, between the researcher-theorist and the subject of diagnostics-practitioners to approach. The highest priority is given to individuals. The most significant expansion of the coefficient approach, about which the objects of investigation are various coefficients, various indicators that need to be insured by aligning among themselves the best absolute indicators of government-financial activity of enterprises, information about how to fit in different types of information and environment. Forming a system of indicators of the crisis and the threat of bankruptcy must be based on the current methodological principles. The adequacy of the system of indicators to the tasks of diagnostic research, that is, the ability to use them to ensure the detection and assessment of the depth of the crisis and its phases, to diagnose the presence of prerequisites for its deepening or weakening (overcoming). The availability of information support for calculating the value of indicators and conducting dynamic and comparative analysis. The ability to clearly define algorithms for calculating indicators of the crisis ensures the identity of their economic understanding and interpretation when used by different specialists-experts. The ability to accumulate a statistical base regarding the level and dynamics of changes in indicators, which over time will become an information prerequisite for the development of special criterion models (rating systems) for diagnosing the crisis and the threat of bankruptcy. Coverage by indicators of all the most critical areas (spheres) of assessing the financial condition of enterprises, in which crisis phenomena inherent in their activities or prerequisites for their occurrence may be reflected. The optimal number of indicators from each research area, excluding from the system of indicators that duplicate each other (i.e., based on these indicators, an analytical conclusion identical in economic content can be obtained). The ability to clearly and

unambiguously determine the negative value (criterion limit) or negative dynamics (direction of change) can be used as a basis for identifying a crisis state or the prerequisites for its occurrence in the future. Fundamental diagnostics is carried out by specialists of the enterprise itself or, with its consent, by relevant specialists. So, diagnostics of anti-crisis management of an enterprise is aimed at changes in financial structures, redistribution of cash flows, and application of the latest financial technologies, which are necessary as preventive measures for the stable operation of organizations.

МЕТОДИ ДІАГНОСТУВАННЯ КРИЗОВОГО СТАНУ КОМПАНІЇ. ОСНОВНІ ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ КРИЗИ

Ю.А. Ясінська,
здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти спеціальність 073 «Менеджмент»

Національний університет
«Львівська політехніка», м. Львів
Науковий керівник: Н. Г. Мазій,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту організації,

Національний університет
«Львівська політехніка», м. Львів

У сучасних умовах нестабільної економіки, високої конкуренції та швидких змін у зовнішньому середовищі будь-яке підприємство може зіткнутися з кризовими явищами. Несвоєчасне виявлення ознак кризи та відсутність ефективного реагування можуть призвести до суттєвих втрат, втрати частки ринку або навіть банкрутства. Саме тому важливо вчасно діагностувати фінансовий і господарський стан компанії, визначити причини кризи та розробити дієві шляхи її подолання

Кризовий стан підприємства — це глибоке порушення функціонування компанії, що супроводжується зменшенням прибутковості, втратою платоспроможності, погіршенням конкурентних позицій, зростанням ризику банкрутства. Криза може бути внутрішнього та зовнішнього походження, і зазвичай є наслідком тривалого накопичення проблем. На жаль, багато компаній починають діяти лише тоді, коли ситуація вже майже критична. Але саме завдяки системній діагностиці можна побачити проблему ще на ранньому етапі та вжити потрібних заходів.

Методи діагностики криз можна поділити на кілька груп. Найбільш поширеним є фінансово-економічний аналіз, що дозволяє визначити слабкі сторони в управлінні активами, прибутковістю та грошовими потоками. Зокрема, аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності та оборотності активів дозволяє побачити перші ознаки фінансової нестабільності [1]. Ще одним важливим інструментом є моделі прогнозування банкрутства, серед яких найбільш відомою є модель Едварда Альтмана, так званна п'яти факторна модель Z-рахунку, яка враховує такі характеристики фірми, як ліквідність, прибутковість, оборотність, структуру капіталу та швидкість накопичення (приросту) власного капіталу. На думку Е. Альтмана, за допомогою п'ятифакторної моделі прогноз банкрутства на горизонті в один рік можна встановити з точністю до 95% [2]. Також варто згадати SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози. У поєднанні з іншими методами він дає комплексне бачення ситуації та сприяє ухваленню стратегічних рішень.

Діагностика повинна бути системною, а не разовою процедурою. Керівництво компанії має впроваджувати постійний моніторинг ключових показників, орієнтуватися на аналітичні звіти та бути готовим діяти на випередження. Успішні компанії не лише вміють виходити з кризи, а й

передбачати її на горизонті планування. Таким чином, методи діагностування кризового стану — це не просто набір інструментів, а невід’ємна частина ефективного корпоративного управління. Їх правильне застосування допоможе зберегти фінансову стабільність, довіру інвесторів та майбутнє самої компанії.

Причини виникнення кризи бувають різні. Часто ми звинувачують зовнішні чинники: економічні потрясіння, зміну законодавства, політичну нестабільність. Але значна частина криз має внутрішнє походження: неефективне управління, помилкові стратегії, байдужість до інновацій, слабка командна робота. Тому подолання кризи — це насамперед внутрішня робота над собою та над своєю організацією.

Шляхів подолання кризи чимало, і вибір залежить від конкретного випадку, але існують загальні підходи, які довели свою ефективність у практиці багатьох організацій та підприємств. Насамперед, це фінансова реструктуризація, яка передбачає глибокий перегляд усіх витрат, відмову від непрофільних активів і зниження боргового навантаження [3]. Однак фінансами справа не обмежується, не менш важливим є перегляд стратегії. Світ змінюється швидко, і те, що працювало вчора, може бути неактуальним сьогодні. Гнучкість і здатність до адаптації є ключовими рисами тих, хто здатен пройти крізь бурю. Окремо варто згадати ще один надзвичайно важливий ресурс — це команда. У кризові часи саме люди можуть стати джерелом нових ідей, рішень і, що не менш важливо, енергії. Важливо не втратити зв’язок із працівниками, підтримувати їхню мотивацію, залучати до процесу ухвалення рішень. Це не лише підвищує ефективність, а й створює відчуття спільної мети.

Світ знає безліч прикладів, коли успішні сьогодні компанії перебували на межі зникнення. Але завдяки глибокому аналізу ситуації, сміливим крокам і віри у власні сили їм вдалося не лише подолати кризу, а й зміцнити

свої позиції. Саме тому вміння розпізнати кризу й вибудувати антикризову стратегію є одним з найважливіших навичок сучасного управлінця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Савчук В. П., Олексюк В. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2016.
2. Моделі діагностики банкрутства підприємства. URL: <https://buklib.net/books/34029/>
3. Ковальчук Г. М. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. – Київ: Центр учбової літератури, 2018.

КУЛЬТУРНА ДИПЛОМАТІЯ УКРАЇНИ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ У СВІТІ

В. В. Яцина, к.е.н., доцентка,

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків,

Харківський національний економічний
університет ім. С.Кузнеця, м.Харків

Д. Ю. Белєніхін, студент,

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків

У сучасному житті міжнародні відносини стали частіше формуватися не лише через політичні та економічні чинники впливу, а й через безпосередній контакт з громадянами інших країн. Культурна дипломатія стала важливим інструментом державної політики, що дозволяє формувати

позитивний імідж країн і підвищувати довіру та підтримку на міжнародній арені. Для України, особливо під час російської збройної агресії, культурна дипломатія є ключовим елементом у стратегії формування позитивного міжнародного образу та залучення союзників.

Культурна дипломатія передбачає системну комунікацію держави з іноземною громадськістю через культурні та освітні ініціативи, спрямовані на підвищення розуміння національних цінностей і досягнень. Вона допомагає не лише створювати позитивний імідж держави, а й протидіяти дезінформації, формувати міжнародну солідарність та залучати партнерів для підтримки національних інтересів. Вона є стратегічним інструментом, який дозволяє державі взаємодіяти безпосередньо з іноземною громадськістю.

Культурна дипломатія включає освітні програми, культурні обміни, конференції, міжнародні форуми та активну роботу через цифрові платформи. Основною її метою є формування позитивного іміджу країни, підвищення довіри та розуміння її зовнішньої політики.

Через активну комунікацію з громадськістю інших держав країна може впливати на громадську думку, пояснювати свою політику та залучати союзників. Під час війни культурна дипломатія дозволяє інформувати світ про реальні події, створювати довіру та формувати міжнародну підтримку.

В Україні культурна дипломатія працює на державному рівні й через громадські організації та освітні ініціативи. Громадські ініціативи та волонтерські проєкти створюють платформу для прямого контакту з іноземцями, сприяючи формуванню емпатії та солідарності.

Культурна дипломатія в Україні стикається з рядом викликів, таких як обмежене фінансування, потреба у кваліфікованих кадрах і необхідність швидкої реакції на інформаційні небезпеки. Водночас глобалізація і цифровізація відкривають нові можливості для розвитку дипломатії, зокрема через соціальні мережі.

Культурна дипломатія є ключовим чинником формування позитивного іміджу країн на міжнародному рівні. Вона дозволяє державам безпосередньо взаємодіяти з іноземною громадськістю, донесенням інформації про культурні цінності й досягнення та політичну позицію. У сучасних умовах в Україні, коли інформаційна війна та дезінформація стають потужними інструментами геополітики, культурна дипломатія стає стратегічним засобом захисту інтересів країни та формування довіри серед партнерів і союзників.

Перспективи її розвитку включають посилення цифрової дипломатії, активне використання соціальних мереж, розвиток міжнародних освітніх і культурних обмінів. Культурна дипломатія стає не лише інструментом іміджу, а й засобом формування глобальної солідарності та підтримки національних інтересів.

Культурна дипломатія об'єднує культурні, освітні та медійні ініціативи, що дозволяє створювати позитивний образ України не лише на рівні урядів, але й серед громадян інших держав. Така стратегія формує довгострокову солідарність, підтримку міжнародних організацій та громадських структур, а також сприяє зростанню обізнаності про ситуацію в країні.

МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ УКРАЇНИ: РОЛЬ ПУБЛІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ ТА СУСПІЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ

В.В. Яцина, к.е.н., доцентка,

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків,

Харківський національний економічний
університет ім. С. Кузнеця, м. Харків

Гичка Д. М., студентка гр. БЕМ-1524

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків

Сучасна система міжнародних відносин перебуває у стані глибокої трансформації, зумовленої процесами глобалізації, цифровізації та зростанням впливу суспільної думки на зовнішньополітичні рішення. Тому особливого значення набуває публічна дипломатія, яка дозволяє державам не лише просувати власні інтереси, а й формувати позитивний міжнародний імідж, зміцнювати довіру та налагоджувати міжкультурний діалог. Для України, яка в умовах триваючої збройної агресії з боку Росії веде активну боротьбу за підтримку світової спільноти, публічна дипломатія стала одним із ключових чинників зовнішньої політики та безпеки.

Публічна дипломатія України пройшла кілька етапів становлення. Якщо на початку 1990-х років основна увага зосереджувалася на офіційно-дипломатичних каналах комунікації, то з 2014 року, після Революції Гідності та початку війни на Донбасі, постала необхідність у переосмисленні ролі комунікацій у міжнародному просторі. Україна почала активно використовувати сучасні інструменти публічної дипломатії — цифрові медіа, культурні ініціативи, академічні обміни, міжнародні

кампанії на підтримку правди про події в Україні. Саме через суспільні комунікації та залучення громадянського суспільства формується потужна мережа неурядових акторів, що підсилюють офіційну дипломатію.

Важливим напрямом публічної дипломатії України є культурна дипломатія. Українські митці, письменники, музиканти та режисери стали міжнародними представниками країни, вони презентують українську культуру як частину європейського простору. Участь у кінофестивалях, літературних форумах, виставках сучасного мистецтва, міжнародних конкурсах і культурних резиденціях демонструють Україну як державу з унікальною ідентичністю та високим рівнем творчого потенціалу. Культура, у цьому сенсі, виступає не тільки інструментом самопрезентації, а й засобом комунікації, який сприяє взаєморозумінню між народами.

Не менш вагомим аспектом є цифрова дипломатія, або так звана «цифрова присутність» України на міжнародній арені. У часи інформаційних війн боротьба за правду набуває стратегічного характеру. Соціальні мережі, онлайн-платформи та міжнародні медіа стають майданчиками для формування світової громадської думки. Завдяки ефективним комунікаційним стратегіям, Україна змогла вибудувати потужну інформаційну підтримку у багатьох країнах світу. Прикладом може слугувати успішна діяльність Міністерства закордонних справ у сфері цифрової дипломатії, зокрема проєкти «Ukraine NOW», «United24» та інші, які інформують та залучають іноземну аудиторію до участі у підтримці України.

Суспільні комунікації також відіграють ключову роль у формуванні партнерських відносин між Україною та діаспорою. Українські громади за кордоном допомагають просувати українські інтереси в країнах проживання, організовують інформаційні кампанії, благодійні заходи, сприяють розвитку міждержавного співробітництва.

Окремої уваги заслуговує роль освіти й академічних обмінів у розвитку міжнародних відносин України. Програми співпраці між університетами, наукові гранти, участь у міжнародних форумах і стипендіальних програмах допомагають у формуванні нового покоління лідерів думок, які представляють Україну у світі. Ці освітні інструменти є шляхом до міжкультурної комунікації, а також способом інтеграції України до глобального інтелектуального простору.

Публічна дипломатія тісно пов'язана з формуванням іміджу держави. Україна активно працює над створенням цілісного іміджу, який базується на цінностях свободи, гідності, інноваційності та європейської ідентичності. Оскільки в умовах гібридної війни важливо не лише донести правдиву інформацію, а й емоційно залучити міжнародну аудиторію. У цьому допомагають комунікаційні кампанії, історії з життя, культурні проєкти та візуальні символи.

Слід зауважити, що публічна дипломатія вимагає системності, стратегічного планування та координації між державними і недержавними структурами. На основі цього в Україні вже створено інституційну базу — Директорат публічної дипломатії при МЗС, Український інститут, Український культурний фонд, державні та громадські ініціативи у сфері медіакомунікацій. Однак існує потреба у подальшому розвитку професійної підготовки фахівців з міжнародних комунікацій, розширенні взаємодії між секторами та зміцненні партнерства між урядом, медіа і громадянським суспільством.

Отже, роль публічної дипломатії та суспільних комунікацій у міжнародних відносинах України є визначальною. Вони дозволяють державі ефективно доносити власну позицію, зміцнювати союзницькі зв'язки та формувати позитивний імідж у світі. Українська публічна дипломатія має успіх, через поєднання автентичності, відкритості та професійного підходу до комунікації. У майбутньому саме ці інструменти

стануть запорукою стійкості зовнішньої політики України та її інтеграції у глобальну систему демократичних цінностей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Юрченко О. А., Публічна дипломатія як форма міжнародних комунікацій, її роль у формуванні іміджу України, Економіка та суспільство, 2024 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-124>

2. Ємельянов В. М. Механізми реалізації культурної дипломатії в сучасних умовах / В. М. Ємельянов, С. М. Гололобов // Інвестиції : практика та досвід : наук.-практ. журн. – 2024. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2601>

Наукове видання

**«СЛОБОЖАНСЬКІ НАУКОВІ ЧИТАННЯ:
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ТА ГУМАНІТАРНО-ПРАВОВІ
ВИМІРИ»**

**МАТЕРІАЛИ
IV МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
СТУДЕНТІВ ТА АСПІРАНТІВ**

30-31 жовтня 2025 р.

Відповідальний за випуск доц. *Волоснікова Н.М.*

Підп. до друку 28.11.2025 р. Друк цифровий. Гарнітура Таймс.

Ум. друк. арк. 17,7. Безкоштовно.

Видавничий центр НТУ «ХПІ». Свідоцтво про реєстрацію ДК №116
від

10.07.2000р. 61002, Харків, вул. Кирпичова 2.

Самостійне електронне видання