МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТРАНСПОРТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ТЕХНОЛОГІЙ ТА ПРАВОВИХ НАУК
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РАДІОЕЛЕКТРОНІКИ
Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АКАДЕМІКА ЮРІЯ БУГАЯ»
Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування

МАТЕРІАЛИ

VI МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

«УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ»

В рамках реалізації проекту
Erasmus+ «Академічна протидія гібридним загрозам» WARN
610133-EPP-1-2019-1-FI-EPPKA2-CBHE-JP

25-26 листопада 2025 року

КИЇВ – 2025

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

WARN

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
NATIONAL TRANSPORT UNIVERSITY

EDUCATIONAL AND SCIENTIFIC INSTITUTE OF MANAGEMENT, TECHNOLOGIES AND LEGAL SCIENCES
Department Of Management and Public Administration

KHARKIV NATIONAL UNIVERSITY OF RADIO ELECTRONICS
Department of Economic Cybernetics and Management of Economic Security

ACADEMICIAN YURIY BUGAY INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND TECHNICAL UNIVERSITY
Department Of Management, Marketing and Public Administration

MATERIALS

OF THE SIXTH INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE

«MANAGEMENT AND ADMINISTRATION RESPONSES TO HYBRID THREATS»

Erasmus + Project "Academic Response to Hybrid Threats" WARN
610133-EPP-1-2019-1-FI-EPPKA2-CBHE-JP

November 25-26, 2025

Kyiv – 2025

DOI

УДК 338.2:351.863:355.01

JEL M, H 56, F, H 1, L 26, O32, I 2, Z10

У збірнику представлено матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці».

Матеріали подано у авторській редакції. Редакційна колегія може не поділяти думок авторів. За достовірність даних та унікальність поданого до друку матеріалу відповідальність несуть автори.

Матеріали призначено для користування широким колом зацікавлених осіб: учаниками WARN-спільноти, науковцями, викладачами закладів вищої освіти, працівниками органів державної влади, підприємцями, здобувачами вищої освіти тощо.

Друкується за рішенням Науково-технічної ради НТУ,
протокол № 12 від 29 грудня 2025 р.

Програмний комітет:

Голова:
Грищук О.К. – канд. техн. наук, професор, ректор Національного транспортного університету.

Заступники Голови:
Мельниченко О.І. – канд. техн. наук, професор, перший проректор Національного транспортного університету.

Славінська О.С. – д-р техн. наук, професор, проректор з наукової роботи Національного транспортного університету.

Боняр С.М. – д-р. екон. наук, професор, заст. директора Навчально-наукового інституту управління, технологій та правових наук Національного транспортного університету.

Члени Програмного комітету:

Худолей В.Ю. – д-р. екон. наук, професор, ректор Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая».

Ковбатюк М.В. – канд. екон. наук, професор, директор Навчально-наукового інституту управління, технологій та правових наук Національного транспортного університету.

Семенчук Т.Б. – канд. екон. наук, професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту управління, технологій та правових наук Національного транспортного університету.

Полозова Т.В. – д-р. екон. наук, професор, завідувач кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою Харківського національного університету радіоелектроніки (ХНУРЕ).

Члени оргкомітету:

Карпенко О.О. – д-р. екон. наук,, професор, перший проректор Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая».

Гришко С.В. – канд. екон. наук, доцент, професор кафедри Економічної безпеки та управління економічною безпекою Харківського національного університету радіоелектроніки (ХНУРЕ), координатор проекту "Академічна протидія гібридним загрозам, WARN".

Söldner J.H. - PhD, professor at Ansbach University of Applied Sciences, Germany.

Riashchenko Viktoriia - Dr. of Sciences in Economics , professor, expert of the Academy Science of Latvia, director of the study program of Business Administration, ISMA University of Applied Sciences (ISMA) (Riga, Latvia).

Тарновська І.В. – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту управління, технологій та правових наук Національного транспортного університету, відповідальний секретар.

Ніконов О.Я. - д-р техн. наук, професор, в.о. завідувача кафедри інформаційних технологій Навчально-наукового інституту управління, технологій та правових наук Національного транспортного університету.

Осипова Є.Л. – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту управління, технологій та правових наук Національного транспортного університету.

Пахота Н.В. – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту управління, технологій та правових наук Національного транспортного університету.

Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 25-26 листопада 2025 року). К.: НТУ, ХНУРЕ, МНТУ. 2025. 800 с.

This project has been funded with support from the European Commission.
This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

ISBN 978-966-632-338-8

© Колектив авторів, 2025

ЗМІСТ

Вітальне слово учасникам конференції... 25

СЕКЦІЯ 1
ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ - СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ ТА СВІТУ

Tomasz Szapiro
Hybrid Threats and Daily Academic Life…….. 28

Melnyk Nataliia
The impact of hybrid threats on Australia's national security system…… 31

Kharchuk Olena, Sackesen Yuliia, Emre Saçkesen
Transformation of Ukraine's foreign economic activity in the context of global integration……... 34

Fuhrmann Elena
A psychological approach to administration and interaction in crisis situations... 37

Kotovska Yuliia
Psychological resources of student youth in counteracting hybrid threats: a dimension of post-traumatic growth…….. 39

Osypova Yevheniia, Ivatsko Kateryna
Soft skills as a key factor in countering hybrid threats in today's information environment…… 41

Vlasova Nadiia
Sustainable development in Austria: analytical insights into SDG implementation……... 44

Kharchuk Olena, ChudakAnastasia
Ecological issues in war: challenges and pathways to sustainable recovery…….. 47

Гришко Світлана
Робоче місце як мікросистема безпеки в умовах гібридних загроз……. 50

Ляшенко Олександра
Цифрова трансформація в контексті гібридних загроз…… 54

Карпенко Оксана, Матненко Артем
Переосмислення механізму управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства в умовах гібридних загроз……... 57

Яновська Вікторія, Алтухова Анна
Штучний інтелект у процесах прийняття рішень у середовищі гібридних загроз…….. 60

Докашенко Галина
Цивілізаційні запити сучасного українського суспільства крізь призму гібридних загроз (до питання про міждисциплінарну наукову тему)……. 63

Рева Тетяна
Гібридні загрози у креативних індустріях (на прикладі ігрового контенту).. 68

Палій Ганна
Основні історичні міфи російської пропаганди про країни Балтії як засіб гібридної війни……. 70

Демченко Володимир
Протистояння дезінформації в межах гібридної загрози……. 74

Єленіч Юрій
Велика Британія як стратегічний союзник України у протидії гібридним загрозам з боку росії в Чорноморському басейні…….. 77

Марценко Максим, Калюжна Юлія
Роль ЄС у геополітичній боротьбі за лідерство між США та Китаєм: партнерство, суперництво чи стратегічна автономія……. 81

Мельниченко Іван, Мельниченко Олександр
Сучасні проблеми та розвиток транспортно-дорожнього комплексу України…….. 85

Мильничук Тетяна, Воробйова Валерія
Інтеграція мультимодальних перевезень у ланцюги постачання: світовий досвід та українські реалії……... 88

Усова Поліна, Калюжна Юлія
Взаємодія ЄС та України у протидії дезінформації як спільна стратегія в умовах гібридної війни…… 91

Малахова Юлія
Виклики інноваційного розвитку транспортної галузі України в контексті індустріальних революцій……... 94

Макаренко Юлія
Виклики та перспективи фінансового розвитку України у повоєнному відновленні…… 97

Шевчук Владислава, Луньов Артем
Вплив гібридних загроз на розвиток людського капіталу…… 100

Верховод Ірина
Невидимий фронт: як війна трансформує систему соціальної допомоги в Україні……... 102

Кириченко Андрій, Дуднік Євген
Гібридні конфлікти як форма сучасного протистояння держав…….. 106

Мильничук Тетяна, Лобода Марія
Гібридні загрози як фактор ризику для транспортно-логістичної інфраструктури України…….. 109

Литвишко Лілія, Кравчук Іван
Інформаційна стійкість, кіберзахист і стратегічні комунікації як ключові елементи національної безпеки……... 112

Власова Валентина
Виклики та перспективи реалізації концепції сталого розвитку в умовах гібридних загроз суспільству…….. 115

Матвійчук Євгеній
Штучний інтелект в умовах впливу гібридних загроз…….. 118

Мильничук Тетяна, Опанасенко Дарина
Вплив гібридних загроз на логістичну сферу України……. 121

Андрєєва Олена, Халімон Катерина
Роль міжнародного валютного фонду в забезпеченні фінансової стабільності в Україні…….. 124

Мильничук Тетяна, Личак Анастасія
Адаптація мультимодальних ланцюгів постачання до нових викликів…….. 127

Бобирь Ольга, Вязьміна Валерія
Інституційна спроможність держави протидіяти гібридним загрозам: проблеми та перспективи…… 130

Шевчук Дмитро, Порадюк Сергій
Самотність як буттєвий наслідок пропаганди в умовах гібридних загроз…. 133

Щеховська Лариса
Інформаційно-біологічні загрози як інструмент гібридного впливу: кейс російської дезінформаційної кампанії про «біолабораторії в Україні»…….. 136

Штагер Тетяна, Докашенко Галина
Маніпулятивні наративи в інформаційній війні та їхній вплив на сприйняття України в Європі……..... 138

Калюжна Юлія
Люблінський трикутник у стратегічній архітектурі Східної Європи: динаміка кризового мінілатералізму та моделювання регіональної резилієнтності……..... 140

Яновська Вікторія, Вовченко Андрій
Стратегічне планування економічної діяльності підприємства в умовах гібридних загроз…….. 146

Іванова Наталія, Рябінчак Олександра
Іспаномовний медіапростір як відображення глобального сприйняття війни в Україні: міжкультурний аналіз дезінформаційних наративів…… 149

Бобирь Ольга, Федорова Лілія
Розвиток фондового ринку України в умовах економічної нестабільності та гібридних загроз…….. 152

Галан Єва, Мартинюк Роман
Роль штучного інтелекту у сучасних гібридних війнах: виклики, ризики та можливості…… 155

Бобирь Ольга, Сосюра Анастасія
Механізм впливу фондового ринку на фінансову безпеку та стабільність держави…….. 158

Адонін Сергій, Сосюра Анастасія
Фінансова безпека страхових компаній як складова системи національної фінансової безпеки…….. 161

Мильничук Тетяна, Язловецька Олена
Сутність гібридних загроз та їх протидія в межах України та світу……..... 165

Малахівський Ігор, Худолій Анатолій
Наслідки гібридної війни рф для ЄС…….. 168

Шанський Віктор, Худолій Анатолій
Міграція як інструмент гібридної війни рф…….. 171

Андрєєва Олена, Ференс Андрій, Пилипенко Олена
Заходи зниження ризиків фінансової нестабільності комерційних банків: світовий досвід…….. 174

Маршаєв Вадим, Калюжна Юлія
Вибори мера Нью-Йорка 2025: нове обличчя прогресивної політики та каталізатор зміни лівого курсу демократичної партії США…… 179

Шкляр Вікторія, Ліхтанська Тетяна
Україна та Велика Британія в контексті нової європейської безпекової архітектури…… 182

Шкляр Олексій, Пєтухов Андрій
Безпека національної економіки в умовах впровадження смарт-управління ЗЕД……. 185

Шинкарук Олег, Осипова Євгенія
Стратегічні підходи до забезпечення економічної стійкості транспортних підприємств в умовах криз…….. 188

Мильничук Тетяна, Волощук Тетяна
Експортний потенціал України в умовах гібридних загроз……. 191

Лазебна Ірина, Давиденко Олександр
Роль інститутів громадянського суспільства у зміцненні національної стійкості до гібридних загроз…….. 194

Калюжний Данііл, Шуба Тетяна
Потенціал UAS та GEOINT в системі економічної розвідки для протидії транскордонним гібридним загрозам……. 197

Зелена Марина, Ковінько Марина
Меми як зброя: рольгумору й візуального контенту в сучасних конфліктах 201

Варіс Ірина, Антонюк Вікторія
Гібридна робота як виклик і можливість для сучасного менеджменту персоналу…….. 204

Мильничук Тетяна, Матущак Анна
Функціонування залізничного транспорту України в умовах гібридних загроз……..... 207

Федунів Тарас
Автомобільні вантажні перевезення України в умовах євроінтеграції: виклики екологізації та напрями модернізації…….. 210

Хомайко Євген
Інструменти формування інвестиційної привабливості України…… 214

Білуха Михайло
Інноваційний розвиток країн ЄС: аналіз та тенденції за рейтингом глобального інноваційного індексу…… 217

СЕКЦІЯ 2
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ТА ЛІДЕРСТВО

Sunde Arild
Strategic development of an enterprise in a global competitive environment..... 221

Ashi Khandelwal, Vasudha Omer, Akshya Bedi, Nimisha Singh
AI human task allocation in recruitment..... 224

Kharchuk Olena, Kolotvin Roman
Adaptive management of enterprise logistics processes in a dynamic environment..... 228

Kharchuk Olena, Shchohol Vitalii
The importance of developing digital leadership in the process of implementing flexible personnel management systems in ukrainian enterprises..... 231

Чобіток Вікторія
Гейміфікація управлінських процесів як інструмент підвищення мотивації. 234

Яновська Вікторія, Зіганшин Ренат
Європейські стандарти сталої міської мобільності: економічні та управлінські аспекти для України..... 238

Мильничук Тетяна, Головань Дмитро
Мультимодальні перевезення як інструмент підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроінтеграції..... 242

Пахота Наталія, Чумак Тетяна, Уманець Євген
ESG-трансформація бізнесу: виклики та можливості для українських підприємств..... 245

Обидєннова Тетяна
Лідерство в умовах криз і гібридних загроз: нові виклики для управлінців.. 248

Поперечний Микола
Бізнес моделі для сталого розвитку українських підприємств..... 252

Куряча Наталя
Технології управління особистим іміджем..... 255

Семенова Світлана
Системи управління цифровими активами в умовах кіберризиків та інформаційних впливів..... 259

Хмурова Вікторія, Зелена Марина
Цифровий маркетинг і бренд-менеджмент у легкій промисловості України 263

Черевко Тетяна, Кавун Ольга
Лідерство та управлінські практики в бізнес-організаціях як складова національної стійкості до гібридних загроз…….. 266

Мильничук Тетяна, Галкіна Анна
LPI як стратегічний індикатор конкурентоспроможності у міжнародній торгівлі…….. 269

Вонберг Тетяна, Столярук Христина, Богдан Анастасія
Формування та розвиток HR-бренду компанії через соціальні мереж…….. 272

Андрєєва Олена, Суликаєв Роман
Ризики банківського кредитування…… 275

Вонберг Тетяна, Дудар Ольга
Трансформація управлінських процесів у період цифрових змін…….. 279

Фень Катерина
Аналітичні засади управління маркетинговими ризиками в умовах динамічного ринкового середовища…….. 281

Адонін Сергій, Федорова Лілія
Інноваційні страхові продукти для бізнесу під час економічної нестабільності…….. 284

Галькевич Марина, Поляков Владислав, Чернова Анна
Креативний потенціал керівників як чинник ефективності сучасного управління…… 287

Гайно Антон, Бандура Назар, Худолей Вероніка
Стратегічне фінансове планування як інструмент клієнтоорієнтованого розвитку підприємства…… 290

Левченко Віктор, Онищенко Діана, Карпенко Оксана
Стратегічний розвиток лідерських компетенцій і мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації та організаційних змін…….. 293

Ступаченко Надія, Пиляй Владислав, Худолей Вероніка
Комплексне управління фінансовими ресурсами як інструмент зміцнення фінансової стійкості підприємства…… 296

Рєзнік Вікторія, Стрілок Іванна
Стратегії міжнародної інвестиційної компанії BlackRock в управлінні бізнесом…… 299

Ковова Ірина, Черненко Олексій
Удосконалення класифікації обліково-аналітичного забезпечення управління небанківськими фінансовими установами……. 302

Шуляренко Світлана, Павленко Антон
Особливості механізму забезпечення економічної стійкості транспортного підприємства…… 306

Шуляренко Світлана, Абелєнцева Анжеліка
Оподаткування малого бізнесу в Україні……... 309

Пахота Наталія, Висоцький Олександр
Сучасні моделі лідерства як фактор ефективності системи корпоративного менеджменту…… 313

Узварик Дмитро, Сірик Сергій, Худолей Вероніка
Інтелектуальний капітал як інструмент цифрової трансформації вітчизняного підприємства…….. 316

Захарченко Ігор, Руснак Віталій, Худолей Вероніка
Інноваційні технології як ключовий фактор відновлення та стійкості українських підприємств……. 319

Стрілок Олександр, Ковбатюк Марина
Адаптивність та гучкість як напрямки розвитку BPM (Business Process Management)…….. 322

Кушнір Андрій
Діджиталізація бізнес-процесів на транспортних підприємствах……... 326

Оношко Тарас
Показники особистої ефективності роботи транспортних підприємств…… 328

Стрілок Іванна, Ільїнов Микола
Вплив корпоративних стратегій кіберзахисту на конкурентні позиції компаній на міжнародних ринках……... 331

Бондаренко Марк, Семенчук Тетяна
Адаптивні стратегії лідерства……. 334

Яновська Вікторія, Лазаревич Антон
Інституційна резильєнтність як ключовий чинник розвитку в умовах системних криз……. 337

Крусь Олександр
Теоретичні підходи до визначення та класифікації ефективності функціонування транспортної інфраструктури……. 340

Творонович Вікторія, Токарев Дмитро
Організаційно-економічні засади функціонування ринку приміських пасажирських перевезень…… 343

Творонович Вікторія, Воронов Андрій, Тищенко Ярослав, Томчук Дмитро
Роль маркетингової стратегії у формуванні стійких конкурентних переваг компанії……. 346

Творонович Вікторія, Кулибаба Богдан
Впровадження інновацій як засіб підвищення конкурентоспроможності поліграфічного підприємства…….. 348

Лерніченко Катерина, Халимон Альона
Прийом вантажів як елемент комерційної відповідальності перевізника: правові та практичні аспекти……. 352

Снісар Денис
Удосконалення логістичного сервісу в імпортних ланцюгах постачання через розвиток митної логістики…… 355

Лерніченко Катерина, Логвиненко Віола
Логістичні засади організації транспортних перевезень…….. 358

Лерніченко Катерина, Шатрук Іван
Товарно-супровідна документація під час перевезень вантажів автомобільним транспортом……. 361

Лерніченко Катерина, Зірка Валерія
Технологічні та логістичні особливості перевезення швидкопсувних вантажів різними видами транспорту…… 363

СЕКЦІЯ 3
МЕНЕДЖМЕНТ ТА КРЕАТИВНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

Boniar Svitlana, Kharchuk Olena
The essence of innovation in creative industries through the prism of the interrelationship between process and result…….. 370

Nikoliuk Oleksandr
Business process management based on organizational efficiency and competitiveness…….. 373

Semenchuk Danylo
Sustainable development of German's transport system: current priorities and challenges…….. 376

Vlasova Valentyna, Olikhnenko Maksym
Innovative financial mechanisms for the development of transport infrastructure enterprises…….. 379

Kharchuk Olena, Mohylko Serhii
Customer at the center: modern approaches to customer relationship management…… 382

Voichenko Tetiana, Kryvopyshyna Olena
The integration of agile and lean methodologies in creative entrepreneurship: a framework for rapid idea validation and cost optimization…… 386

Kniaziev Albert, Yahelska Kateryna
Innovative approaches to organizing the activities of trade networks in the digital era…… 389

Kharchuk Olena, Savkov Oleksii, Melnik Denis
Theory of human relationships in the world of sports and health activities…….. 392

Pusieva Kateryna
Social impact of volunteering: results of the work of Irish centers in local communities…….. 395

Семенчук Тетяна
Стратегічне управління розвитком транспортного підприємства…….. 397

Шелест Олексій
Стратегічні комунікації та наративи як чинники формування політики національної безпеки…… 400

Сніжко Лариса
Ефективне інформаційне забезпечення управління якістю сервісних продуктів в операційній діяльності як основа для подолання невизначеності та ризиків транспортно-логістичними підприємствами в умовах викликів і загроз…….. 403

Коба Вячеслав, Малицький Павло, Алієв Агшін Заур Огли
Стан залізничних перевезень в Україні: проблеми розвитку та шляхи їх вирішення…….. 407

Статичнюк Данило, Шелест Олексій
Формування маркетингової комунікаційної політики як інструмент конкурентоспроможності підприємства…… 410

Третяк Денис
Антикризові механізми прийняття рішень у діяльності підприємств…… 412

Голоденко Вікторія
Сталий розвиток і корпоративна соціальна відповідальність як інструменти сучасного менеджменту……. 415

Євченко Вероніка
Етичні та правові аспекти онлайн-просування стартапів……. 417

Чепела Олексій, Плинокос Дмитро
Гібридні загрози-сучасні виклики для менеджменту підприємств та забезпечення їх стійкості……. 420

Борисова Світлана, Крук Олена
Креативна економіка даних: новітні фінансові інструменти монетизації клієнтських даних……. 424

Дуднєва Юлія
Креативність і комплаєнс у парадигмі сучасного менеджменту……. 428

Литвишко Лілія, Макаров Артем
Логістичні інновації та їхній вплив на розвиток транспортної інфраструктури в Європі: перспективи на майбутнє…… 431

Кавун Ольга, Квасова Марія
Механізми формування довіри споживачів до онлайн-бізнесу в кризових умовах…… 435

Овчарик Станіслав
Цифрова корпоративна культура: тенденції, виклики та можливості розвитку……. 438

Литвишко Лілія, Радченко Руслана, Волинець Яна
Управління бізнес-процесами транспортно-експедиторської компанії в умовах цифрової трансформації……. 442

Янюк Ольга, Пасічник Евеліна
SMART-рішення: як ефективно просувати заклад ресторанного бізнесу.. 444

Чопко Наталія, Гришакова Карина
Проблеми реалізації корпоративної соціальної відповідальності в умовах сучасного бізнесу……..... 448

Янишин Андрій
Інноватизація інформаційного забезпечення як чинник розвитку креативного підприємництва…….. 452

Войченко Тетяна, Білоног Аліна, Глущенко Софія
ESG-менеджмент і креативне підприємництво: інноваційна модель сталого розвитку бізнесу……. 455

Навроцька Тамара, Кумпан Анна
Методи попередження та зменшення логістичних ризиків……. 458

Карпенко Оксана, Поляков Ігор
Інноваційний розвиток підприємств в умовах діджиталізації……. 461

Черній Ілля, Семенчук Тетяна
Трансформація стратегічного управління підприємствами: нові виклики та адаптаційні стратегії……. 463

Бондар-Підгурська Оксана, Гуторов Юрій, Волошина Олександра
Цифровізація бізнес-процесів як чинник конкурентоспроможності підприємства в форматі формування нової корпоративної культури……. 465

Фролагін Олег, Добровольський Роман
Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення……... 469

Шкарубо Максим, Фоменков Віталій
Теоретико-практичні аспекти забезпечення інноваційного розвитку підприємств в Україні…….. 472

Хлинін Дмитро
Роль системи управління якістю в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства……. 475

Голобородько Гліб
Взаємозв'язок бізнес-метрик і моделей делегування: основа для оцінки управлінської ефективності……. 478

Гуцало Павло, Коляда Максим
Моделі сталого розвитку підприємств у контексті глобальних викликів….. 481

Дегтяр Кирило, Кожедуб Нікіта
Сталий розвиток підприємства у цифрову епоху…….. 484

Харченко Ярослав, Данильченко Артем
Розвиток інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств україни в повоєнний період…….. 486

Вінников Володимир, Новасардов Владислав
Управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства……. 489

Сніжко Лариса, Тетірко Вікторія
Цифрова трансформація операційної діяльності підприємств: роль ERP-систем…… 492

Бобирь Ольга, Пилипенко Анастасія
Оцінка ефективності управління ризиками у системі соціального страхування……... 495

Шмагельська Марина, Мацяка Руслан
Особливості розроблення стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища…… 498

Бобирь Ольга, Пилипенко Анастасія
Напрями вдосконалення функціонування фондового ринку в Україні……. 501

Площик Владислав, Вітківський Олександр, Худолей Вероніка
Стратегічне управління підприємством у період кризи……... 504

Власов Максим
PEST-аналіз як інструмент прогнозування стійкості закладів громадського харчування Києва…….... 507

Овчаренко Вікторія, Адаменко Максим, Буденюк Євгеній, Семенчук Тетяна
Формування корпоративної кіберкультури як інструменту ксв у період гібридних загроз……... 510

Семенчук Тетяна, Челомбітько Олег
Розвиток адаптаційного потенціалу транспортних підприємств як чинник їх конкурентоспроможності…… 513

Юдічева Ольга
Креативність в рекламі і її вплив на пізнавальні психічні процеси споживача…….. 516

Дмитрієв Дмитро, Навроцька Тамара
Вплив бренду на трансформацію змісту маркетингової стратегії підприємства…… 519

Бойко Святослав
Економічна безпека підприємства на транспортних підприємствах……..... 521

Онуфрійчук Юрій
Розвиток підприємства на засадах сталого розвитку…… 524

Лерніченко Катерина, Петренко Ольга, Дубась Максим
Фрахтовий брокер як елемент забезпечення надійності логістичних ланцюгів…… 527

Потьомкін Сергій
Тенденції розвитку транспортних підприємств України за турбулентності зовнішнього середовища……. 531

СЕКЦІЯ 4
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Martyniuk Roman, Datsiuk Oleksii, Kleban Volodymyr
Determining the composition of the security and defense sector of Ukraine in the law of Ukraine “On national security of Ukraine"…….. 534

Orlov Viktor
Political impartiality and professionalisation of municipal servants: european experience for post-war Ukraine…… 539

Porfirenko Volodymyr, Matvienko Alina
Rationalization of management decisions in administrative and communicative management…… 543

Мірошниченко Інга
Інноваційні рішення для розвитку вітчизняної авіації в контексті Програми «Горизонт Європа»……. 546

Березовський Данило, Качановський Костянтин
Публічне адміністрування в умовах воєнного стану: досвід українських регіонів…….. 548

Токарєва Катерина, Березовський Данило
Публічні фінанси у системі протидії гібридним загрозам……... 551

Коба Вячеслав, Карпенко Ірина
Стан наукової діяльності в Україні і можливості її покращення у післявоєнній відбудові……. 555

Бурик Мирослав
Електронне врядування як інструмент підвищення прозорості публічної влади…….. 558

Кардаш Сергій
Публічне управління в умовах гібридної війни: як захистити середній клас 560

Адонін Сергій, Гончаренко Валерія
Державне регулювання страхового ринку України…….. 564

Динник Ірина, Овчар Оксана
Роль публічних комунікацій у формуванні суспільної довіри під час кризових ситуацій……. 567

Динник Ірина, Куріченкова Марія
Виклики модернізації публічного управління в цифрову еру……. 570

Філіппова Вікторія
Механізми адаптивного публічного управління в сфері національної безпеки……... 572

Фролова Маргарита
Цифрова трансформація публічного управління в умовах глобалізації як виклик і можливість розвитку……. 575

Динник Ірина, Поручинська Ірина
Соціальний захист внутрішньо переміщених осіб в Україні: сучасний стан, виклики та перспективи в умовах повномасштабної війни……. 578

Бобирь Ольга, Васько Вікторія
Реформа пенсійної системи України: впровадження накопичувального рівня у 2026 році……... 581

Пасемко Галина, Таран Оксана
Методологія моніторингу стратегічних процесів управління розвитком територій Харківщини……. 583

Бобирь Ольга, Білоус Валерія
Оцінка перспектив пенсійного забезпечення в Україні: фінансова надійність солідарної системи…… 586

Губа Марина, Паланиця Микола
Оцінка ролі ефективної взаємодії влади і бізнесу при повоєнному відновлення економіки…… 589

Бобирь Ольга, Васько Вікторія
Державні облігації України як провідний інструмент розвитку фондового ринку в умовах воєнного часу……. 592

Мильничук Тетяна, Корнієнко Марія
Інструменти державного регулювання логістичної діяльності в умовах гібридних загроз для України……. 594

Бобирь Ольга, Вязьміна Валерія
Цифровізація публічного управління: переваги та ризики для кіберстійкості держави……. 597

Тарновська Ірина, Тільс Олександр
Європейський досвід публічного управління та можливості його адаптації в Україні…… 600

Мельничук Ольга, Матієнко В'ячеслав
Управління якістю вищої освіти як чинник зміцнення національної безпеки України…… 603

Процак Катерина, Штефан Анна-Вікторія
Цифрова трансформація публічного управління в Україні: виклики інклюзивності та довіри у концепції «Держава у смартфоні»……. 606

Динник Ірина, Топчій Анастасія
Електронне урядування в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку... 609

Бобирь Ольга, Гончаренко Валерія
Дієвість органів державної влади у забезпеченні ефективності соціального страхування……... 611

Шуляренко Світлана, Лукияник Руслан
Роль благодійних фондів у формуванні та реалізації регіональних програм сталого розвитку……... 614

Твердохліб Олександр, Куликівський Станіслав
Стратегічне планування у сфері цивільного захисту з урахуванням сучасних гібридних загроз……... 617

Тарновська Ірина, Дубовий Вадим
Smart- інструменти в управлінні розвитком об'єднаних територіальних громад…… 621

Бобирь Ольга, Федорова Лілія
Недержавне пенсійне страхування як спосіб підвищення соціального захисту населення…… 624

Лазебна Ірина, Пономаренко Юрій
Освітня політика України в умовах воєнного стану: виклики й адаптаційні механізми……... 627

Процак Катерина, Ясінська Юлія
Інноваційні стратегії збереження та розвитку людського капіталу України в умовах війни та фінансових обмежень…… 630

Бобирь Ольга, Дивляш Анастасія
Публічне управління та адміністрування: децентралізація як інструмент модернізації системи публічного управління…… 633

Піддубняк Олександр
Архітектоника моделі сталого розвитку території на основі ресурсного підходу……... 636

Таран Оксана, Радченко Ольга
Механізми антикризового управління на рівні територіальної громади…… 639

Ленко Леонід
Цифрова протидія гібридним загрозам в сфері публічного управління……. 642

Бобирь Ольга, Савченко Катерина
Управління публічними фінансами в умовах кризи……. 644

Тарновська Ірина, Колесніков Дмитро
Сучасні форми та методи управління персоналом у державних установах... 647

Шилін Дмитро
Міжмуніципальне співробітництво та прямий доступ громад до фінансування міжнародних проєктів відбудови……... 651

Салімовський Максим
Адміністративно-правове забезпечення економічного розвитку альтернативної енергетики в умовах державно-приватного партнерства….. 654

Савіна Людмила
Аспекти публічного управління: потенціал енергії біомаси в умовах військової агресії…….. 657

СЕКЦІЯ 5
ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Nikonov Oleh, Faiz Nursultan, Butenko Larysa
ICT-driven monitoring of electromagnetic risks for ground mobile robotic systems under hybrid security challenges…….. 660

Norik Larisa, Zhelezniakova Elina
Information and communication indices as a tool for measuring the global digitalization of the economy……. 664

Tkachenko Kostiantyn
Gamification and board games – an alternative way of learning……... 667

Голубенко Олександр, Кухтик Станіслав, Маковейчук Олександр
Аналітика в системах Smart City……. 670

Войченко Тетяна, Сівашенко Тетяна
Інноваційні стратегії розвитку логістичних підприємств у цифровій економіці……... 673

Сенюк Єгор, Наталія Семенченко
Застосування баєсових мереж у сфері страхування…….. 676

Адонін Сергій, Білоус Валерія
Розвиток онлайн-страхування: переваги та ризики…….. 679

Адонін Сергій, Васько Вікторія
Кіберстрахування як новий напрям фінансового захисту бізнесу…….. 682

Макаренко Анатолій, Чеботарьов Дмитро
Моделювання архітектури глобальних інформаційних потоків у конвергентних цифрових середовищах…….. 685

Макаренко Анатолій, Трофімцов Дмитро
Архітектурні підходи до забезпечення інтероперабельності глобальних мереж інтернету речей на основі гетерогенних радіотехнологій…… 688

Бондаренко Олег, Антоненко Артем, Голубенко Олександр
Автоматизований контроль коду проти гібридних загроз в ІС …….. 691

Яценко Ілля, Коба Вячеслав
Формування інноваційної системи комунікацій транспортного підприємства в умовах цифрової трансформації…….. 695

Норік Лариса, Громова Софія
Як алгоритми штучного інтелекту формують новий світовий порядок……. 698

Федорук Олеся, Ващук Олександр
Глобальні тенденції цифрової трансформації музеїв: інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій у збереження та популяризацію культурної спадщини (на прикладі України)…… 701

Бобирь Ольга, Білоус Валерія
Соціальні мережі як чинник формування настроїв на фондовому ринку….. 705

Норік Лариса, Комарова Міла
Як похідні та матриці описують взаємозв'язки в цифровому світ…….. 708

Левкович Оксана
Штучний інтелект як системний драйвер переходу до «зеленої» економіки 711

Норік Лариса, Хмельова Марина
Вплив соціальних медіа та інформаційно-комунікаційних технологій на формування громадської думки…….. 714

Норік Лариса, Мітікова Любов
Роль мультимедійних технологій у формуванні цифрової економіки знань. 716

Ткаченко Костянтин, Олійник Микита
Компактний симулятор і навчання з підкріпленням для маневрування зчленованих автопоїздів на перехрестях…… 718

Ткаченко Костянтин, Ткаченко Ольга, Смирнов Олександр
Процесне моделювання лінгвістичного аналізу україномовних текстів…… 721

Ткаченко Ольга, Зінченко Анастасія
Білінгова система Call-центру – інструмент оптимізації роботи та аналітики обслуговування клієнтів……. 725

Ткаченко Олександр, Гребенюк Микита
Система визначення координат при автономному польоті БПЛА…….. 728

Бобирь Ольга, Сосюра Анастасія
Цифрова еволюція соціального страхування в Україні: проблеми впровадження та перспективи модернізації…….. 732

Біловодська Олена, Толстая Ольга
Використання цифрових технологій у системі публічних закупівель: тенденції та можливості……... 736

Ткаченко Ольга, Шевченко Аліна
Підхід до обробки сигналів у системах Інтернету речей для моніторингу та реагування на гібридні загрози……... 739

Мазняк Юлія, Норік Лариса
Інформаційно-комунікаційні технології у фізиці…….. 742

Ніконов Олег, Михайленко Максим
Методи забезпечення кіберстійкості системи управління мобільною роботизованою платформою в умовах гібридних загроз……. 745

Ніконов Олег, Медведєв Микола
Програмні засоби моніторингу технічного стану мобільних платформ в умовах багатовекторних загроз……... 748

Шушарін Леонід, Ніконов Олег
Цифровий моніторинг транспортної інфраструктури в контексті гібридних загроз…….. 752

Тимченко Дмитро, Ніконов Олег
Екосистема транспортного порталу як складова цифрової безпеки транспортної галузі України……... 756

Розсоха Вадим, Назарчук Павло, Карпенко Оксана
Розробка стратегії розвитку інноваційного підприємства на основі концепції Smart Building…….. 760

Князев Антон, Коба Вячеслав
Формування інноваційно орієнтованої системи управління підприємством у цифровому середовищі……. 764

Битько Володимир, Коба Вячеслав
Стратегічні зміни в управлінських підходах підприємств у процесі цифрової трансформації……... 767

Філіпенко Ігор, Осипова Євгенія
Трансформація бізнес-процесів як чинник зростання вартості споживчого капіталу…….. 770

Шевчук Дмитро, Бордюк Євгеній
Штучний інтелект як інструмент конструювання політичного дискурсу….. 774

Каштан Сергій
Архітектурні моделі кібербезпеки як засіб підвищення стійкості інформаційно-комунікаційної інфраструктури в умовах гібридних загроз... 777

Войченко Тетяна, Ковріга Ксенія
Вплив цифрової глобалізації на розвиток економіки знань……. 781

Забранський Максим
Цифрова зрілість підприємств як передумова успішної інтеграції штучного інтелекту……..... 784

Базарна Ольга
Маркетинг у соціальних мережах з урахуванням глобалізаційних аспектів використання інформаційно-комунікаційних технологій…… 787

Пилипенко Олена, Гончаренко Єлизавета
Діджитал-маркетинг як стратегічний напрям розвитку аграрних підприємств (на базі ТДВ «Племзавод Михайлівка»)……... 790

Ткаченко Ольга, Коломицев Олександр
Програмне забезпечення для адаптивної візуалізації 3D-моделей у вебсередовищі з підтримкою AR-технологій……. 793

Шевченко Іван, Стрілок Іванна
Сучасні виклики глобального бізнес-середовища та їх вплив на стратегічний розвиток міжнародних компаній……. 796

Vorobiov Yevhenii
Transformation of Ukrainian transport enterprises under conditions of uncertainty…….. 798

ВІТАЛЬНЕ СЛОВО УЧАСНИКАМ КОНФЕРЕНЦІЇ

Шановні колеги, шановні учасники конференції!

Дозвольте мені щиро привітати Вас з початком роботи **VI Міжнародної науково-практичної конференції «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ»** й побажати всім творчої та плідної праці! Сьогодні ми працюємо в дуже складних умовах воєнного стану, відповідно це вимагає від нас більшої концентрації зусиль, самовідданості та виваженості в прийнятті науково-практичних рішень.

У травні 2025 року відбулося поєднання традицій двох потужних університетів Національного транспортного університету і Державного університету інфраструктури та технологій. Приєднання наукових шкіл комбінує проблематику технічних, природничих,суспільних наук в напрямку транспортної інфраструктури. Конференція - це майданчик для обміну знаннями та ідеями, де науковцізможуть поділитися своїми дослідженнями та досвідом в освітній, транспортній галузях.

Про значущість конференції свідчить той факт, що вона організована в рамках реалізації проєкту «Академічна протидія гібридним загрозам», який реалізується в межах Програми Європейського Союзу Еразмус+ за напрямом «Розвиток потенціалу вищої освіти». П’ять років тривала реалізація проєкту – і кожного року проводилася ця конференція, і надалі ми продовжуємо цю традицію, адже вона стала важливою науковою платформою для обміну досвідом у сфері протидії гібридним загрозам, розвитку цифрової безпеки, підготовки майбутніх фахівців та зміцнення міжнародного співробітництва!

Ми віримо, що запропоновані інноваційні рішення та практичні підходи сприятимуть розвитку нашої країни.

Обговорення проблемних питань під час конференції матиме велике значення і, безперечно, сприятиме зміцненню фундаменту наукових шкіл кафедр університету.

Особливий акцент на підтримці науковців університету робиться через реалізацію держбюджетної та госпдоговірноїтематик. У 2025 роцівиконується понад 40 науково-дослідних робіт та 4 міжнародні проєкти. Кращі розробки0 систематично відбираються для участі в конкурсі науково-технічних проєктів. Зокрема, в університеті виконуються дві держбюджетні НДР за фінансуванням МОН України. Одна робота фінансується за рахунок грантової підтримки Національного фонду досліджень України (НФДУ) в рамках конкурсу «Наука для зміцнення обороноздатності України».

Ми активно співпрацюємо з Державним агентством відновлення та розвитку інфраструктури України, з Державним підприємством «Національний інститут розвитку інфраструктури».

Активно проводиться робота з підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації через докторантуру та аспірантуру. Загальна чисельність докторантів – 9 осіб; аспірантів – понад 500 осіб.

В університеті функціонують 5 спеціалізованих докторських вчених рад за 11-ма спеціальностями. За 2025 р. захищено 31 дисертаційна робота: відбувся захист 3 докторських та 4 кандидатських дисертацій. 26 аспірантів здобули ступінь доктора філософії.

Сьогодні наші науковці не лише формують надійний освітній та науковий тил, а й служать в рядах наших Збройних сили України, займаються волонтерством та ініціюють благодійні акції.

Дякую всім, хто долучився до організації та проведення цієї конференції, і бажаю вам продуктивних обговорень та вдалих наукових досягнень.

Відповідно нашим доповідачам хочу побажати отримати нові контакти, нові ідеї, нові можливості для подальшої співпраці, приємні враження, можливість знайти нових послідовників.

Ще раз вітаю всіх та бажаю творчого натхнення, плідної праці, успіхів, доброго здоров'я, і головне, мирного неба над головою всім учасникам конференції!

Проректор з наукової роботи
Національного транспортного університету
доктор технічних наук, професор
Славінська Олена Сергіївна

STAND WITH UKRAINE

Шановні колеги, дорогі учасники конференції, вельмишановні партнери та гості!

Від імені Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» щиро вітаю вас із відкриттям VI Міжнародної науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці».

Для нашого університету є великою честю брати участь у цьому важливому міжнародному науковому форумі, який об'єднує провідні заклади освіти, дослідницькі інституції, фахівців-практиків, молодих учених та експертів у сфері менеджменту, державного управління та безпеки.

Сьогодні Україна переживає масштабні випробування, що охоплюють інформаційний, економічний, політичний, кібернетичний та воєнний виміри. У цих умовах особливої ваги набуває синергія науки, освіти та практичного досвіду, яка дає змогу формувати ефективні моделі управління та інструменти реагування на гібридні загрози.

Проєкт Erasmus+ WARN – «Академічна протидія гібридним загрозам», у рамках якого проводиться ця конференція, є потужним прикладом міжнародної взаємодії та академічної солідарності. Саме він створив платформу для формування нового покоління фахівців, здатних мислити стратегічно, оцінювати ризики комплексно та впроваджувати інноваційні підходи до забезпечення національної безпеки.

Для МНТУ цей захід має особливе значення, оскільки наша кафедра менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування системно працює над розвитком сучасних управлінських технологій, досліджує проблематику безпеки та поведінкових аспектів в управлінні, а також бере активну участь у формуванні освітнього та наукового середовища, орієнтованого на стійкий інституційний розвиток України.

Впевнена, що сьогоднішні дискусії, представлені дослідження, аналітичні кейси та практичні напрацювання стануть основою для формування нових ідей, наукових партнерств та рішень, здатних зміцнити стійкість України та підсилити її інноваційний потенціал.

Щиро бажаю всім учасникам конференції плідної роботи, глибоких наукових дискусій, нових творчих ідей та натхнення у професійній діяльності.

Нехай наша спільна праця стане вагомим внеском у розбудову наукового потенціалу, модернізацію управлінських систем та утвердження безпеки нашої держави. Дякую за увагу і гарного та плідного всім дня!

Ректор Закладу вищої освіти
«Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Юрія Бугая»,
доктор економічних наук, професор
Худолей Вероніка Юріївна

СЕКЦІЯ 1
ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ - СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ ТА СВІТУ

HYBRID THREATS AND DAILY ACADEMIC LIFE

Tomasz Szapiro,
Professor, SGH Warsaw School of Economics, Warsaw, Poland
Center for Ukrainian Research Studies in SGH
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5083-2695

The problem arising from extremely dynamic spread of implementations of Artificial Intelligence (AI) and Large Language Models (LLM) strongly affected universities and other higher education and scientific institutions. This influence leads to radical social and economic changes in internal mechanisms of these institutions and in their environments. In general perspective the changes address mission of academia – the care for future life quality of citizens and societies and barriers for rational implementation. These barriers and strategy of dealing with them is illustrated here using mini case study of the SGH Warsaw School of Economics.

For academic community, the issue is related to two opening questions:

- How can an individual be educated to achieve a higher quality of life in an AI technology-driven world?
- Can the current system of education, rooted in hundreds of years of evolutionary steps, prepare an individual for that challenge, or is a revolutionary change in the educational model needed?

The starting point for the consideration is the following understanding of basics. While life is a gift, the quality of life is not gifted and providing life quality is complex problem which involves heterogenous big data. Processing such data using standard methods is inefficient. Therefore, problems must be rephrased and creatively redesigned. This process can be supported by AI and LLM methods. However redesigned problems are followed with approximate solutions which lead to an explosion of applications but based on approximate solutions. As approximation can be inappropriate, new skills and good practices are required to avoid potential threats of provided solutions misuse [1], [4].

The SGH case deals with the process of developing diploma theses. For the sake of simplicity, the analysis of this process includes only the following general steps of preparation of a thesis: presenting the concept (idea) of the thesis, knowledge acquisition and literature review, writing, text operations, creating graphics, programming, data analysis, and AI usage reporting [2]. AI usage in academic education has attracted criticism and fears in academic community. Examples of pathologies accompanying introduced solutions. At SGH these discussions resulted in launch of task force charged with task of providing and consulting regulations to be

implemented in university procedures. The wide consulting process took couple of months as the interdisciplinarity of SGH (the economic university) required to take decisions respecting multidisciplinary curriculum and simultaneously – specificities of disciplinary-rooted courses.

The SGH case is an example of a bottom-up approach. Other universities have worked out their solutions, sometimes different from the one sketched above. As this topic is monitored and widely commented one can expect general regulation at the level of state. The SGH regulations provided lists of accepted and prohibited behaviors. For example, in the phase of presenting the concept (idea) of thesis and in identification of problemsAI Support is accepted but AI generation of concepts of theses is prohibited. In the phase of knowledge acquisition and literature review AI-supported queries, databases, abstracts are accepted if they are supplemented with evaluation and verification. Conclusions from the author's reflection and writing are accepted but prompts and text AI-generation, but AI citation is prohibited. Text operations (e.g. linguistic proofreading, table creation, formatting) are accepted. AI-generated graph charts are accepted but quasi-photographs or illustrations are prohibited. In programming a lack of control over the work on the code is prohibited. In data analysis accepted are data mining, code generation for data analysis, models, data exploration, and computation and prohibited are interpretation of results and conclusions. AI usage in reporting is obligatory. It includes a description of the use of AI, i.e., a list of questions and answers, other reporting methods).

Lessons learned from a bottom-up approach encourage a top-down approach which obliges universities to include in university regulations rules for management of AI-generated content in students' homework. Such mixture of top-down and bottom-approaches leads to legal solutions which respect autonomy of universities, specificity of disciples on one hand and responsibility of regulator for achievement of social goals. Bottom-up approach protects from creation over-general regulations and facilitates operationality, while top-down approach protects from moral hazard and temptation to avoid problem solving.

In current state of reflection on implementation of AI-generated support of employees and students in acquiring knowledge there are commonly accepted several principles. Firstly, the support should be responsible and ethical. Secondly, procedures and tools should be resistant to disinformation, manipulation, abuse, prejudice. Appropriate caution in the use of software to detect the source of the content is incredibly important. Also, the verification in conversation of the student's input leading to report and then – of the report itself cannot be neglected. Finally, authors should be prepared to oral defense of claims contained in the text and to critical evaluation of the results of their work.

These principles can be translated to practices of higher education and research. Thus, use of AI tools requires explanation of scope and documentation. This explanation should answer questions on development, goals of usage and its limitations and risks. These answers should be clear in an indication of tools and how

they were used. Ethics requires declaration of intervention, critical analysis, and verification of results. AI supported tools should be prohibited if there is feasible alternative to get the job done without their assistance.

AI implementations can be split into three areas: development of existing solutions, innovative assistance and coaching and increasing efficiency of academic processes. There are important criteria for cutting away swindlers and charlatans who remain distant from over-hasty solutions or provide miracle AI solutions. If the solution under consideration is practice-driven, embedded in larger application, empirically tested, mathematically based, and socially accepted, then its credibility rises [3]. On the other hand, if one decides to work out own tool, then the set of "3H-postulates" of helpful, honest and harmless support is recommended.

These considerations lead to following answers to initial opening questions. Firstly, education and research leading to higher quality of life in the AI world cannot lose old ideas in new environment, can be effective and inspiring but only as supporting tool and should focus on responsible and ethical inference. Secondly, the educational model needed to prepare an individual for challenges related to AI should be evolutionary in wise adoption of revolutionary technological and conceptual progress to meet educational goals.

In conclusion, full responsibility for the content always rests with the author. AI can serve as an auxiliary tool, but it cannot replace critical thinking, own reflection, and creativity of an approach. In practical AI usage conscious judgment is recommended. The need for transparency requires reporting on the use of AI as well in education as in research.

References:

1. Akerlof G.A., Shiler R.J. (2016). Phishing for Phools: The Economics of Manipulation and Deception. Princeton University Press.

2. Korinek, A. (2023). Language models and cognitive automation for economic research (No. W30957). National Bureau of Economic Research.

3. Matwin S. (2007). My AI or Five Theses About Artificial Intelligence After Its 50th Birthday, w: Discovering Patterns in Economic Data, Szapiro T. (ed.), "Annals of economic Analyses Collegium", vol. XVII.

4. von Weizsacker E.U., Wijkman A. (2018). Come On! Capitalism, Short-termism, Population and the Destruction of the Planet, Springer.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

THE IMPACT OF HYBRID THREATS ON AUSTRALIA'S NATIONAL SECURITY SYSTEM

Melnyk Nataliia,
PhD in Economics, Digital Marketing Officer, Melburne, Australia

Australia's current security environment is characterised by a significant increase in hybrid threats, which combine elements of military, information, technological, political and economic influence. Hybrid threats pose a particular danger due to their complexity, asymmetry, invisibility in the early stages, and multi-vector nature, which makes classic approaches to their identification and neutralisation impossible. As a key player in the Indo-Pacific region, Australia is under increasing pressure from state and non-state actors who use hybrid tools to influence political processes, strategic resources, the information space and critical infrastructure of the state [1].

One of the most significant components of hybrid threats is cyber attacks. Over the past decade, Australia has experienced large-scale cyber activities targeting government systems, banks, energy corporations, medical institutions, and transport infrastructure. Attacks on telecommunications and cloud services, critical infrastructure control systems (SCADA), and government registries indicate deliberate attempts to gain access to confidential data, disrupt services, or create panic. In the digital economy, cyber attacks are becoming one of the most common tools of hybrid influence on Australia, as they cause significant economic damage and undermine trust in public institutions and the private sector.

The second critical aspect of hybrid threats is information and psychological operations aimed at polarising society, undermining trust in democratic mechanisms and manipulating public opinion. Social media has become an important arena for information warfare, where state and non-state actors spread disinformation, propaganda narratives, manipulative content, and fake news. This is particularly dangerous for Australia, given its multicultural population, which can be targeted by information influence operations. The spread of fake stories about the electoral process, the COVID-19 pandemic, the country's participation in international security alliances, or the government's migration policy creates risks for the stability of the political system.

An important component of hybrid influence is economic threats related to Australia's dependence on imports of critical goods and technologies, as well as external influence on strategic markets such as the raw materials industry, energy, pharmaceuticals and high-tech components. Targeted economic pressure can take the form of trade sanctions, manipulation of prices for strategic resources, export restrictions or lobbying for political interests through economic levers [2]. Australia has already faced similar challenges in its relations with some international partners, which has demonstrated the vulnerability of national supply chains.

Hybrid threats targeting critical infrastructure are of particular concern. Energy systems, transport hubs, water supply, telecommunications and healthcare systems are potentially vulnerable to external attacks that could paralyse the functioning of the state or individual sectors. Increasing digitalisation makes infrastructure more efficient, but at the same time more vulnerable to cyber interference. Therefore, Australia is actively developing cybersecurity systems, increasing requirements for private operators of critical infrastructure, and implementing mandatory security standards [3].

Australia's response to hybrid threats is being developed at three levels: national, interagency, and international. At the national level, the government is implementing cybersecurity strategies, creating special agencies and cyber commands, and strengthening the ability of law enforcement agencies to respond to hybrid attacks. At the interagency level, the key task is coordination between the government, business, and the public sector, as most attacks are carried out against private companies that own critical assets [4]. The international level includes cooperation within AUKUS, QUAD and Five Eyes, which allows for the exchange of intelligence, strengthening of cybersecurity and the formation of a common policy to deter hybrid attacks.

The development of information and digital resilience in society is of particular importance, including improving media literacy, developing digital skills, protecting citizens from manipulative content, and fostering a culture of security. The human factor is becoming one of the most vulnerable elements in the national security system, so it is important to develop soft skills, critical thinking, analytical abilities, and resilience to information influences among the population and civil servants [5].

Thus, hybrid threats are fundamentally changing the architecture of Australia's national security. They require a shift from traditional defence approaches to an integrated model of national resilience based on the interaction of the state, business, society and international partners. Ensuring security in the face of hybrid threats involves expanding cyber defence capabilities, strengthening critical infrastructure, increasing the information resilience of the population and forming a proactive security policy. In these conditions, Australia has the potential to become one of the leading countries in countering hybrid influences, but this requires continuous improvement of strategic approaches, institutional mechanisms, and technological solutions.

References:

1. Australian Strategic Policy Institute (ASPI). (2022). *Hybrid Threats in the Indo-Pacific: Strategic Challenges and Responses.* Canberra: ASPI Publications.

2. Australian Government Department of Home Affairs. (2023). *Australia's Cyber Security Strategy 2023–2030.* Canberra: Commonwealth of Australia.

3. Rid, T., & Buchanan, B. (2015). *Attributing Cyber Attacks.* Journal of Strategic Studies, 38(1–2), 4–37.

4. Hicks, K. H., & Friend, A. H. (2020). *Future War and the Defence of Australia: Strategic Choices in the Indo-Pacific.* Center for Strategic and International Studies (CSIS).

5. Klimburg, A. (2019). The Darkening Web: The War for Cyberspace. Penguin Press.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

TRANSFORMATION OF UKRAINE'S FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY IN THE CONTEXT OF GLOBAL INTEGRATION

Kharchuk Olena,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration
National Transport University, Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-0000-0000
Sackesen Yuliia,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Çınarcık, Türkiye
Saçkesen Emre,
Andan Kaptan Ortaokulu Esenköy, Çınarcık, Türkiye

Ukraine's current economic relations with the outside world are in a state of transition from the old system of organizing foreign economic relations, mainly focused on the export of raw materials, to a new one, associated with the search for ways to effectively integrate into the world community, establishing stable trade relations with other countries, increasing the role of intergovernmental organizations in achieving collective security and, of course, ensuring reliable protection of its national interests in a changing external environment [1].

Previously, only specialized foreign economic organizations were engaged in foreign economic activity, but now every enterprise in Ukraine has the right to enter the foreign market independently.

In these conditions, the primary task is for domestic entrepreneurs to master theoretical aspects and practical international experience in establishing economic relations with foreign partners, entering the markets of other countries with proposals, conducting financial and commodity transactions that meet national interests in international export-import and investment activities, and effectively organizing the management of foreign economic activity of the enterprise.

At the same time, it is necessary to solve the problem of limited (and in some cases, absent) information on the possibilities of developing foreign economic activity, the specifics of its organization and mechanisms of implementation in other countries.

Today, foreign economic activity of enterprises is reproduced through various foreign economic relations between business entities. These ties include such areas as foreign trade, joint activities in Ukraine and abroad, participation in international associations and consortia, leasing, cooperation on a compensatory basis, attraction of foreign labor, industrial and scientific and technical cooperation, trade in licenses and technologies, coastal and border trade, as well as cooperation in such areas as banking and foreign tourism [2].

In modern conditions, foreign economic activity of enterprises is carried out with the help of various marketing levers and techniques. This activity has a

significant impact on the economic system as a whole, so it is advisable to consider it in a complex (Fig. 1), taking into account various external factors that affect it. The use of these tools allows analyzing the difficult situation in the foreign market and making effective management decisions aimed at creating a positive image both at the national and international levels. The characteristics of the company's foreign economic activity should be considered consistently, taking into account the arguments that confirm the benefits of foreign economic operations. This allows to identify the shortcomings that the company needs to work with.

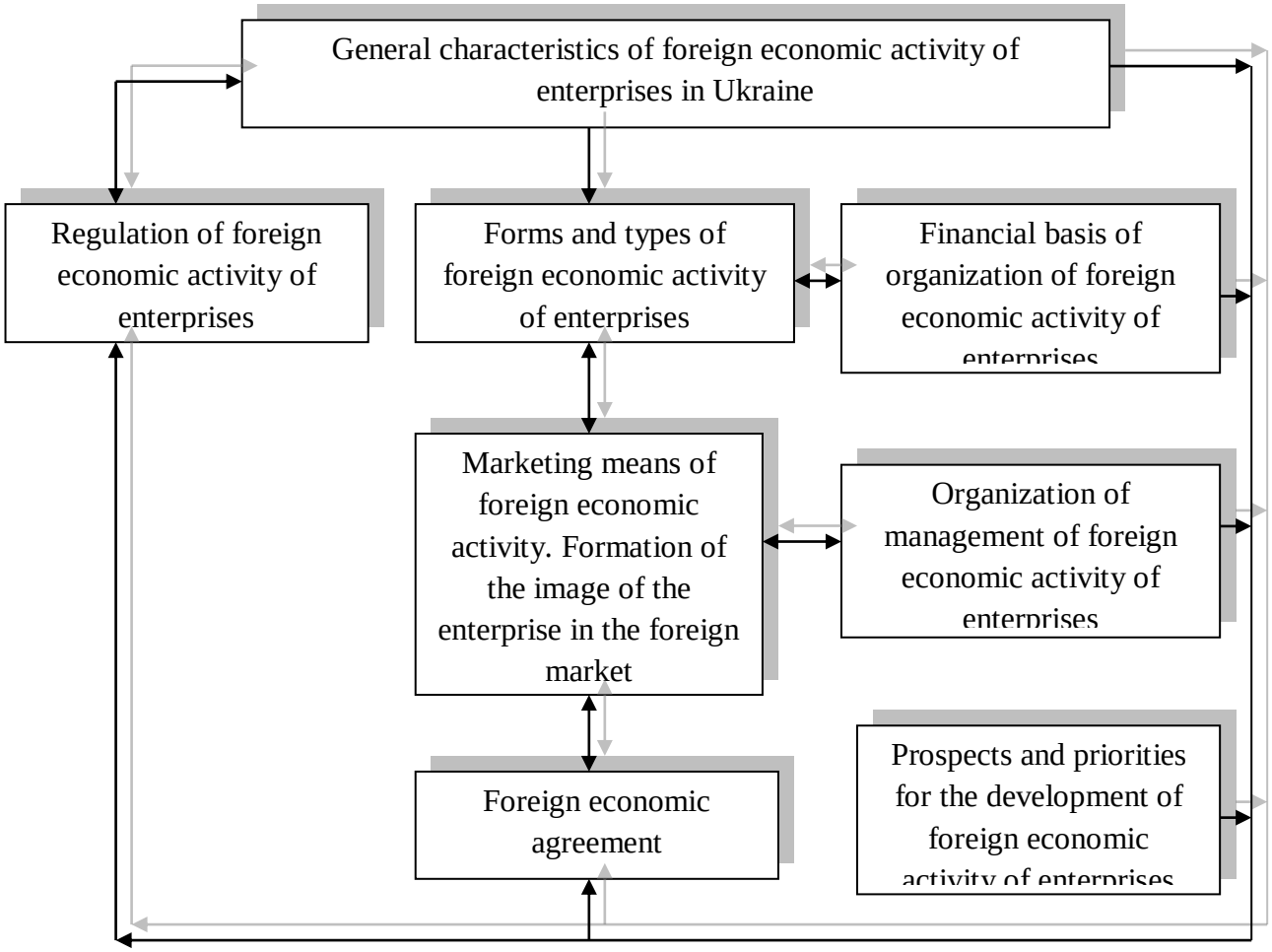

Fig. 1. Systematic approach to analyzing the economic impact of enterprises

Exports of goods are the sale of goods to foreign buyers with or without movement across the border of Ukraine, while imports of goods are the purchase of goods by Ukrainian business entities from foreign business entities [3].

According to their structural features, foreign economic relations can be foreign trade, financial, production, and investment.

Foreign economic operations play a key role in foreign economic activity, as they are carried out in various areas: goods, services and exchange of intellectual property products.

Manufacturing enterprises in foreign trade have a foreign economic apparatus, which in turn can take different forms, for example

1. Free economic zone as part of the current management apparatus.
2. ZTF - Foreign Trade Firm.

The department of foreign economic relations is not an independent subdivision of the enterprise. It is a part of the management apparatus, where the main task is to manage foreign economic activity, which is a part of the internal management system of the enterprise. The functions of the foreign economic activity department and the development of the organizational structure are formed depending on the company's objectives.

Conclusions. Thus, Ukraine is moving from a raw material export model to a more diversified and innovative one. Enterprises have been granted the right to enter foreign markets independently, which increases their responsibility and competitiveness. The effectiveness of foreign economic activity depends on professional management, information support and international experience. Foreign economic activity includes trade, investment, cooperation, and technological cooperation, influencing the development of the country's economy.

References:

1. Bondarenko N. (2020) Rozvytok zovnishn′oekonomichnoyi diyal′nosti ukrayins′kykh pidpryyemstv v umovakh hlobalizatsiyi ekonomiky. [Development of foreign economic activity of Ukrainian enterprises in the context of economic globalization.] *Sotsial'naekonomika- Social Economy*. No. 59. pp. 105–117.

2. Kovtun E. (2018). Upravlinnya zovnishn′oekonomichnoyu diyal′nistyu pidpryyemstva. [Management of foreign economic activity of the enterprise] *Naukovyy visnyk Mykolayivs'koho natsional'noho universytetu imeni V. O. Sukhomlyns'koho -Scientific Bulletin of the Mykolaiv National University named after V. O. Sukhomlynsky*. No. 2. P. 41–45.

3. Reshetnyak K.E. (2012). Eksportno-importni operatsiyi yak osnova zovnishn′oekonomichnoyi diyal′nosti pidpryyemstva. [Export-import operations as the basis of the enterprise's foreign economic activity]. *Upravlinnya rozvytkom - Development Management.* No. 3. pp. 30–32.

A PSYCHOLOGICAL APPROACH TO ADMINISTRATION AND INTERACTION IN CRISIS SITUATIONS

Fuhrmann Elena,
Crisis, Family, and Child Psychologist
Meridian International Gymnasium in Vienna, Republic of Austria

Crisis situations are an integral part of the functioning of modern organizations, educational institutions, and social systems. They disrupt habitual management mechanisms, increase uncertainty, and intensify emotional tension. Therefore, effective crisis management requires not only organizational skills but also psychological competence. A psychological approach to crisis administration focuses on understanding human emotions, reactions, and needs, which helps reduce negative consequences and maintain system stability.

Understanding the Nature of a Crisis. A crisis is a situation in which familiar patterns of behavior and management no longer work. It is characterized by heightened anxiety, uncertainty, and a sense of loss of control. From a psychological perspective, any crisis includes three key components: objective facts and circumstances, emotional reactions of participants, and subjective perception of threat. Thus, crisis management must address both processes and people's emotional states.

The Role of the Administrator and Leader.During a crisis, the administrator becomes a point of stability for the entire system. Their emotional resilience, ability to make decisions under pressure, flexibility, and empathy directly influence the team's condition. A leader acts as a regulator of anxiety, reducing chaos and transforming uncertainty into clear, structured actions.

Communication as a Key Tool Effective communication is central to psychological crisis management. Transparency, clarity, regularity, and a consistent tone help reduce stress and prevent misinformation. Two-way communication is especially important, as it allows leaders to monitor feedback and respond to emerging concerns.

Managing Emotional States: Crises intensify emotions such as anxiety, irritability, helplessness, and fear. The administration's task is to normalize these reactions, reduce uncertainty through information and structure, and maintain a sense of safety. Techniques such as emotional check-ins, breathing exercises, supportive meetings, and workload redistribution are effective tools.

Team Interaction Strategies. Successful crisis response depends on coordinated teamwork. Clear role distribution, regular briefings, use of individual strengths, and psychological safety enable teams to function effectively. When employees feel safe to express concerns without fear of punishment, trust and cooperation increase.

Decision-Making Under Uncertainty. Crisis decision-making requires balancing speed and quality. Leaders often rely on "good enough" decisions, iterative

evaluation, and critical assessment of information sources. Excessive delay can increase panic, while rushed decisions raise the risk of errors.

Crisis as a Socio-Psychological Process. Crisis reactions spread quickly through groups, creating a contagion effect. Teams typically move through stages of shock, mobilization, fatigue, and recovery. Administrators must recognize these stages and adapt their leadership style accordingly.

Post-Crisis Phase and Prevention. After a crisis, it is essential to analyze actions taken, identify strengths and weaknesses, and consider psychological factors that influenced outcomes. Recovery includes employee support, normalization of routines, and a gradual return to softer management styles. Prevention strategies involve stress-resilience training, crisis response planning, and fostering open communication.

A psychological approach to crisis administration reduces stress, enhances manageability, and minimizes negative consequences. Crisis management is not only about controlling processes but also about understanding human emotions, reactions, and needs.

References:

1. Mitchell, J. T., & Everly, G. S. (2001). The Critical Incident Stress Management (CISM) Approach. Ellicott City: Chevron Publishing.

2. Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks: Sage Publications.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

PSYCHOLOGICAL RESOURCES OF STUDENT YOUTH IN COUNTERACTING HYBRID THREATS: A DIMENSION OF POST-TRAUMATIC GROWTH

Kotovska Yuliia,
Postgraduate student, Department of Psychology
National University of Ostroh Academy, Ostroh, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5928-8561

The hybrid war against Ukraine is a multi-component phenomenon that extends beyond the scope of a classical armed conflict. It encompasses psychological, informational, and value dimensions aimed at destabilizing society and undermining its societal resilience [1]. In this context, student youth, as the most dynamic, socially active, and influence-sensitive group, simultaneously becomes a target and a key resource for countering the aggressor.

Experiencing collective traumatization associated with hostilities and existential threat, young people face the risk of developing destructive states. However, contemporary research points to the importance of constructive adaptive processes, particularly the phenomenon of Post-Traumatic Growth (PTG) [5].

The PTG phenomenon is defined as positive psychological changes that arise as a result of struggling with extremely difficult life circumstances [5]. The central link in this process is cognitive work—the deep sense-making of the traumatic experience, which leads to the "shattering of core assumptions" of the personality and the necessity of its reconstruction. Consequently, PTG covers five main domains of change: deepening interpersonal relationships, increased personal strength, discovering new possibilities, changing life priorities, and spiritual growth.

For student youth, who are at the stage of intensive self-identification and worldview formation, war trauma acts as a catalyst for accelerated maturation and reflection. Here, PTG serves as a critically important psychological resource across several dimensions:

- Formation of "Ego-Strength" and Resilience: The increase in internal strength and belief in one's own effectiveness, acquired through overcoming war challenges, is a direct resource for enhancing psychological resilience. This allows young people not only to withstand high levels of stress but also to maintain a proactive stance necessary for counteracting psychological pressure and manipulation [4].
- Axiological Transformation: PTG induces a revision of value priorities, shifting the focus towards terminal values—freedom, dignity, justice, and security. This process forms a value core that acts as an immunity against information aggression and value polarization, which are key instruments of hybrid warfare.
- Social Integration and Solidarity: PTG deepens interpersonal bonds and contributes to "cohesion in action." Student youth become an active driving force behind volunteer movements and civic initiatives, transforming trauma into collective

solidarity. This activity, based on trust and mutual support, directly counters hybrid strategies aimed at social disintegration.

The psychological changes induced by PTG provide student youth with effective tools for counteracting specific aspects of hybrid warfare. In particular, PTG enhances critical thinking and the capacity of young people to identify and reject propaganda narratives, which is essential for counteracting disinformation. The re-evaluation of life priorities and the acquisition of "life wisdom," combined with increased spirituality and the search for new meanings in life, provide a powerful inner anchor [3] that makes external information pressure less effective.

Furthermore, PTG enhances resistance to societal polarization. The emphasis on collective benevolence and the deepening of social ties, which are key domains of growth, reduces the risk of internal conflicts and social disintegration. Thus, solidarity transforms not only into an emotional state but also into a conscious value-motivational dominant [2], serving as a foundation for social unity. Ultimately, PTG acts not only as a mechanism for individual recovery but as a key factor in national security, ensuring a stable immunity of student youth against the psychological and informational instruments of hybrid aggression.

Thus, Post-Traumatic Growth (PTG) is an inevitable concomitant and, at the same time, a key psychological resource of student youth in the context of hybrid warfare. It ensures the growth of internal strength, forms a robust value core based on patriotism and solidarity, and enhances overall societal resilience.

Understanding and targeted support of PTG through psychosocial and educational interventions is a strategically important task for the state, as these psychological resources of youth represent the most powerful response to hybrid threats and are the guarantee of successful post-war reconstruction in Ukraine.

References:

1. Apostol A., Cristache N., & Nastase M. Societal Resilience, A Key Factor in Combating Hybrid Threats. *International conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*. 2022. 28(1). P. 107–115.

2. Palahnyuk O. Ukrainians' perceptions of social solidarity: Empirical verification of the representational field. *Scientific Studios on Social and Political Psychology*. 2024. 30(2). P. 36–45.

3. Senol-Durak E., Di Tella M., & Romeo A. Editorial: Post-traumatic growth. *Frontiers in Psychology*. 2022. 14, Article 1227892.

4. Sultani G., Heinsch, M. Wilson, J. Pallas, P. Tickner, C., & Kay-Lambkin F. "Now I Have Dreams in Place of the Nightmares": An Updated Systematic Review of Post-Traumatic Growth Among Refugee Populations. *Trauma, Violence, & Abuse*. 2024. 25(1). P. 795–812.

5. Tedeschi R. G., & Calhoun L. G. The Posttraumatic Growth Inventory: Measuring the positive legacy of trauma. *Journal of Traumatic Stress*. 1996. 9(3). P. 455–471.

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

SOFT SKILLS AS A KEY FACTOR IN COUNTERING HYBRID THREATS IN TODAY'S INFORMATION ENVIRONMENT

Osypova Yevheniia,
PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Management and Public Administration
National Transport University, Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3266-1164
Ivatsko Kateryna,
assistant lecturerat the Department of Management and Public Administration
National Transport University, Kyiv, Ukraine

Hybrid threats in today's world, such as disinformation campaigns, cyber attacks, psychological pressure, social polarisation, economic influence and the activities of non-state actors, create a multidimensional risk environment that goes beyond traditional notions of security. Although technological safeguards remain important, they cannot fully mitigate influences targeting human consciousness, behavioural patterns, and social stability. In this context, soft skills - cognitive, communicative, socio-emotional, and adaptive skills - become a key tool in countering such threats.

Fig. 1 presents a generalised model illustrating the role and structure of soft skills in mechanisms for countering hybrid threats. It reflects the interrelationships between different categories of skills and the main types of hybrid influences, such as information, cybernetic and psychological attacks.

Critical thinking plays a key role in countering information operations, as it provides the ability to analyse information sources, identify fakes, manipulative techniques, cognitive distortions and propaganda narratives. This type of thinking forms a kind of cognitive defence that protects both individuals and organisations from the impact of information attacks. In today's environment, where content spreads at high speed, there is a high risk of an avalanche of disinformation. Therefore, the ability to assess the reliability of data is of critical strategic importance.

Developed communication skills, in turn, promote effective interaction in crisis situations and help reduce internal and external communication risks. Clear, structured and ethical communication makes it possible to prevent the spread of rumours, reduce panic, maintain team cohesion and preserve public trust in institutions. Hybrid threats often aim to undermine the stability of horizontal and vertical communications. Therefore, companies and organisations that systematically develop communication skills demonstrate a higher level of resilience to information challenges.

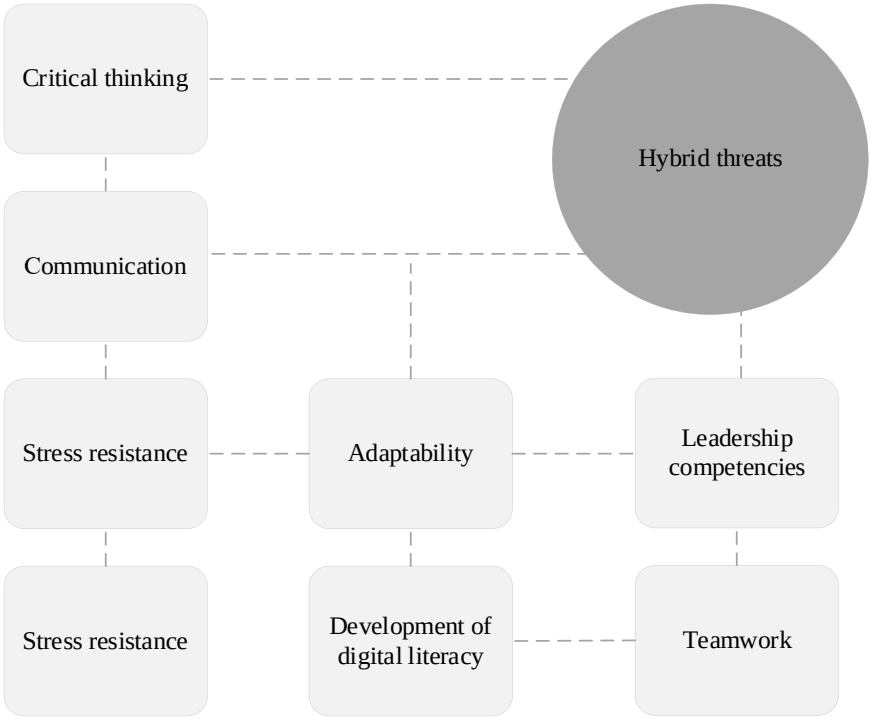

Fig. 1. Soft skills in the system of countering hybrid threats
Source: compiled by the authors

Emotional intelligence and stress resistance play a key role in the presented model (Fig. 1). Hybrid threats are often aimed at creating psychological pressure, increasing feelings of danger, or provoking impulsive reactions. People with high EQ are better able to manage their emotions, make informed decisions, support teamwork, and reduce psycho-emotional tension. This directly affects their ability to act effectively in complex and dynamic change environments.

Among the important soft skills, adaptability plays a special role, ensuring readiness to respond to unpredictable circumstances. Given the constant evolution of hybrid threats, adaptive individuals and organisations are able to quickly master the latest digital tools, information analysis methods, analytical platforms, and effective models of behaviour in information crises.

Teamwork and leadership competencies are also of fundamental importance. In situations of hybrid attacks, it is leaders who determine communication approaches and action algorithms, provide team support, and coordinate activities. Leaders with developed soft skills effectively reduce social fragmentation, contribute to strengthening horizontal ties and forming a culture of resilience.

Fig. 1 shows that effective counteraction to hybrid threats cannot be achieved solely through cybersecurity technologies. It depends on the ability of individuals and teams to understand risks, maintain a high level of information culture, coordinate efforts, and control emotions. Soft skills create a kind of ‘human shield’ that complements technological solutions and provides comprehensive protection against multi-vector attacks.

Thus, soft skills are a key element in strengthening individual, corporate and national resilience to hybrid threats. They become the foundation for ensuring behavioural and cognitive security, strengthening technical means and ensuring the stability of society in the context of information warfare. The development of soft skills should be considered a strategic direction in the training of professionals, civil servants, military personnel, managers and citizens in general.

References:

1. Nye, J. S. (2017). Soft Power and Public Diplomacy in the Digital Age. *Hague Journal of Diplomacy*. 12(2–3), 116–134.

2. Branović, Z., &Ninković, V. (2020). Hybrid Threats and the Role of Human Factor in Modern Security Environment. *Journal of Defense& Security Technologies*. 5(1), 44–57.

3. Ceccarelli, S., & Lazzari, G. (2021). Cognitive Warfare: The New Battleground of Hybrid Threats. NATO Defense College Research Paper, 9, 1–15.

4. Cavelty, M. D., & Wenger, A. (2020). Cyber Security and Cognitive Resilience: The Human Factor in Hybrid Threats. *Journal of Strategic Security*. 13(4), 45–62.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN AUSTRIA: ANALYTICAL INSIGHTS INTO SDG IMPLEMENTATION

Vlasova Nadiia,
College student
International Business College Hetzendorf, Vienna, Republic of Austria

The adoption of the United Nations 2030 Agenda for Sustainable Development represents a global commitment to balanced economic growth, social inclusion, and environmental protection. Built around 17 Sustainable Development Goals (SDGs), the Agenda provides a comprehensive framework for action at global, regional, and national levels. As a member of both the United Nations and the European Union, Austria has committed to implementing the SDGs and monitoring progress through official statistics. The report "Agenda 2030 for Sustainable Development in Austria – SDG Indicator Report 2020" [1], prepared by Statistic Austria, is the first comprehensive national monitoring report assessing Austria's implementation of the SDGs.

The report offers a data-driven overview of Austria's progress using nationally and internationally comparable indicators. Its main objective is to evaluate developments across social, economic, and environmental dimensions, identify overarching trends, and highlight key challenges Austria faces on its path toward achieving the SDGs by 2030. By focusing on measurable outcomes, the report provides an evidence-based foundation for policy discussion and evaluation.

Methodologically, the SDG Indicator Report 2020 follows Eurostat and United Nations statistical standards and uses around 90 indicators covering all 17 SDGs. The indicators are selected to balance international comparability with national relevance, drawing on administrative data, surveys, and harmonized European statistics. The analysis generally covers the period from 2010 to 2019 or 2020, depending on data availability, and emphasizes trends over time rather than static values [2].

The table 1 below provides an overview of Austria's progress toward achieving the 17 Sustainable Development Goals (SDGs). It highlights the current status of each goal, indicating areas of significant progress and those requiring further measures.

This trend-based approach allows for a more nuanced assessment of progress but also has limitations. The report notes data gaps for certain indicators and acknowledges that the full effects of the COVID-19 pandemic are not yet captured. Within this framework, particular attention is given to the social dimension of sustainable development, especially issues related to poverty, inequality, and social inclusion under SDG 1 and SDG 10, which remain central challenges for Austria's sustainable development trajectory.

Austria performs relatively well in the social dimension of sustainable development, particularly in poverty reduction, education, and health. The risk-of-

poverty rate remains low due to a strong welfare state, and access to education and healthcare is generally high. However, persistent inequalities affect vulnerable groups such as migrants, single-parent households, and people with lower educational attainment. Socio-economic background continues to influence educational outcomes, and emerging health challenges, including chronic diseases and mental health issues, require stronger preventive policies.

Table 1

Austria's Progress on the Sustainable Development Goals (SDGs) – Status Overview

SDG	Goal Name	Progress	Comment
1	No Poverty		Low poverty rate, but vulnerable groups remain at risk
2	Zero Hunger / SustainableAgriculture		Growing share of organic farmland, stable agricultural sector
3	Good Health and Well-being		Life expectancy is increasing, high level of healthcare services
4	Quality Education		Higher education attainment is rising, digitalization of learning
5	GenderEquality		Gender pay gap of 18.4%, requires targeted measures
6	Clean Water andSanitation		High level of access and water quality
7	AffordableandClean Energy		Increasing share of renewables, improved energy efficiency
8	Decent Work and Economic Growth		Stableemployment, high GDP
9	Industry, Innovation and Infrastructure		Development of technology and scientific research
10	ReducedInequalities		Social inequality among immigrants and vulnerable groups
11	SustainableCitiesandCommunities		Infrastructure improvements, but urban identification and pollution persist
12	ResponsibleConsumptionand Production		Reduced resource use, but overconsumption remains
13	Climate Action		Energy efficiency is improving, but emissions remain high
14	Life Below Water		Generally stable condition, but limited data and ecosystem protection
15	Life on Land		Part of biodiversity is under threat due to urbanization
16	Peace, Justice and Strong Institutions		High level of safety and trust in institutions
17	PartnershipsfortheGoals		Official Development Assistance is increasing, but aid to least developed countries is declining

The colours indicate the status of implementation: – significant progress / the goal is on track to be achieved, – partial progress / additional measures are needed, – problematic area / serious challenges

Source: determined by the author based on data from [1-3]

In the economic dimension, Austria shows stable growth, high employment, and strong innovation performance. Well-developed infrastructure, high productivity, and significant investment in research and development support progress toward decent work and sustainable growth. Nevertheless, challenges remain in the form of youth unemployment, labour market exclusion of low-skilled workers, atypical employment, and regional disparities between urban and rural areas, which hinder inclusive economic development.

Environmental sustainability represents Austria's most critical challenge. While the country benefits from a high share of renewable energy and effective waste management, greenhouse gas emissions—especially from transport and agriculture—remain high. Biodiversity loss, land-use pressures, and high levels of material consumption indicate that current progress is insufficient to meet climate, ecosystem, and responsible consumption targets without more ambitious policies and behavioral change.

Cross-cutting issues such as gender equality, sustainable urban development, and governance show mixed results. Austria performs well in institutional quality and rule of law, providing a strong foundation for SDG implementation. However, gender wage gaps, unequal leadership representation, housing affordability, and environmental pressures persist. Overall, the SDG Indicator Report 2020 highlights solid progress alongside significant gaps, emphasizing the need for intensified efforts in environmental protection, social inclusion, gender equality, and data-driven governance to achieve the 2030 Agenda.

References:

1. Statistik Austria. (2020). *Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung in Österreich – SDG-Indikatorenbericht 2020* [PDF]. Statistik Austria. https://www.statistik.gv.at/fileadmin/publications/Agenda_2030_fuer_nachhaltige_Entwicklung_in_OEsterreich_-_SDG-Indikatorenbericht__Endbericht_2020.pdf

2. Federal Ministry for European and International Affairs Austria. (2020). *Voluntary national review 2020: Austria and the 2030 Agenda* [PDF]. United Nations. https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/ 26511VNR_ 2020_Austria_Report_English.pdf

3. AMS Forschungsnetzwerk. (2024). *Österreich und die Agenda 2030*. AMS Forschungsnetzwerk. https://forschungsnetzwerk.ams.at/elibrary/publikation/ sonstiges/2024/oesterreich-und-die-agenda-2030.html

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ECOLOGICAL ISSUES IN WAR: CHALLENGES AND PATHWAYS TO SUSTAINABLE RECOVERY

Kharchuk Olena,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration
National Transport University, Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/ 0000-0001-5344-4121
ChudakAnastasia,
Bachelor's student
National Transport University, Kyiv, Ukraine

Modern military conflicts, especially full-scale ones, have catastrophic consequences not only for the economy and social sphere, but also for the environment. The term "ecologistics" (or "green logistics") encompasses the principles and methods of managing material, information, and financial flows while minimizing negative impacts on nature [1]. In wartime, environmental tasks become critical, transforming from optimization issues into elements of national security and sustainable recovery.

Military aggression generates unprecedented challenges for the environment and logistics systems, requiring the immediate implementation of specialized environmental solutions:

1. Management of demolition waste.

It is estimated that the volume of demolition waste is measured in tens of millions of tons, which significantly overloads the existing infrastructure. The logistical challenge lies not only in transportation, but also in primary deconstruction and field sorting. The waste is often mixed – concrete, brick, wood, glass, as well as hazardous fractions such as asbestos, insulation materials, electronic waste, and fuel and lubricants [2].

There is a need to create a network of temporary sites and mobile processing complexes (crushers, sorting lines) as close as possible to the sources of waste generation. This minimizes transportation costs, reduces the load on road infrastructure, and speeds up the process of converting waste into secondary raw materials (crushed stone, sand).

A separate critical logistical problem is the handling of ammunition fragments, equipment remnants, and scrap metal, which often contain toxic elements (e.g., heavy metals). This requires the involvement of specialized pyrotechnic and environmental services for safe collection and disposal, which is integrated into the logistics chain for cleaning up the territories.

2. Pollution and disruption of natural ecosystems.

The destruction of industrial facilities (chemical plants, oil depots, hydroelectric power stations) leads to accidental discharges of pollutants (petroleum

products, phenols, ammonia) into soil and water bodies. Logistics must ensure the prompt delivery of equipment for localizing pollution (booms, sorbents) and personal protective equipment.

Military actions pollute the soil with heavy metals and explosives, while shelling and fires destroy forest areas. This requires logistical support for large-scale remediation programs (supply of biological preparations, special equipment for removing contaminated soil) and reforestation (transportation of planting material, tools).

Logistics must take into account the environmental sensitivity of the territories. Waste supply and removal routes must be planned in such a way as to minimize pressure on nature reserves, national parks, and habitats of rare species [3].

3. Humanitarian logistics with a "green" footprint.

The huge amounts of humanitarian aid needed in conflict zones generate a significant amount of solid waste (packaging, plastic). An ecological approach requires prioritizing reusable containers, biodegradable packaging materials, and optimizing packaging solutions to reduce the amount of waste that needs to be disposed of [4].

Therefore, logistics should make maximum use of energy-efficient and low-carbon vehicles (where possible) to transport humanitarian cargo, minimizing CO2 emissions during the recovery process.To transition to sustainable and environmentally safe reconstruction of the country, it is necessary to integrate environmental solutions into all stages of reconstruction:

1. Implementation of circular economy (CE) principles.

The central strategy is to perceive demolition waste not as garbage, but as valuable secondary building material [5]. This requires investment in high-tech, powerful sorting and processing lines. Logistics here provides two-way movement: the removal of waste and the return of processed materials to construction sites.

2. Digitalization and geographic information systems (GIS)

The use of satellite monitoring, drones, and GIS technologies for accurate mapping of soil contamination zones, water bodies, and hazardous waste accumulation sites. This allows logisticians to plot optimal "green routes," avoiding critically polluted or vulnerable areas, which is the basis for effective reclamation planning.

Introduction of traceability technologies (e.g., RFID tags or blockchain) to monitor the movement of hazardous waste and key building materials. This ensures their proper disposal and prevents illegal dumping.

3. Integration of international experience and regulatory support

Adaptation of national environmental and construction standards to European norms, especially regarding asbestos handling, sustainable building materials, and requirements for the content of secondary raw materials in new construction.

Encouraging businesses to use green logistics and the circular economy through preferential lending, subsidies, and tax incentives for companies that invest in waste recycling and environmentally friendly transport.

Therefore, logistics in wartime ceases to be solely an economic component and becomes critical to humanitarian missions and sustainable development strategies. Successful recovery requires not only rebuilding what has been destroyed, but also transitioning to a new, environmentally integrated logistics model based on the principles of the circular economy, innovative technologies, and international partnership. Ignoring environmental challenges today will create long-term environmental and economic threats for future generations.

References:

1. Dehtyar′ova I.B., Reshetnyak O.O. (2021). Lohistyka ta ekolohistyka: osnovy staloho rozvytku [Logistics and ecology: foundations of sustainable development.]. Kyyiv: Znannya.

2. Borysenko O.M. (2022) Upravlinnya vidkhodamy ruynuvan′ u pislyavoyennyy period: ekolohistychnyy pidkhid. [Management of demolition waste in the post-war period: an ecological approach]. *Ekonomichnyy visnyk NTUU "KPI"*, №18, pp. 45-51.

3. Prokhorova V.V., Shatunova H.V. (2020). Ekolohichna bezpeka v umovakh nadzvychaynykh sytuatsiy.[Environmental safety in emergency situations] Kharkiv: Vydavnytstvo KHNUBA,

4. Mel′nyk L.H., Kulakovs′ka T.A. (2021), Formuvannya "zelenykh" lantsyuhiv postachannya v umovakh kryzy. [Formation of "green" supply chains in times of crisis] *Mekhanizm rehulyuvannya ekonomiky*, № 4, pp. 70-78.

5. Vakhovych I.V., Sokolovs′ka Z.M. (2023).Tsyrkulyarna ekonomika ta retsyklinh resursiv. [Circular Economy and Resource Recycling]. Luts′k: Vezha-Druk.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

РОБОЧЕ МІСЦЕ ЯК МІКРОСИСТЕМА БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Гришко Світлана,
к.е.н., доцент, професор кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою
Харківський національний університет радіоелектроніки,
м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7286-413X

У сучасних умовах цифрової трансформації робоче місце перестає бути лише фізичним простором виконання професійних обов'язків. Воно стає багатовимірною соціотехнічною системою, у якій взаємодіють людина, технології, інформаційні ресурси та організаційне середовище [1].

Еволюція робочого місця від традиційного до гібридного супроводжується не лише зростанням ефективності, але й появою нових типів вразливостей – зокрема, на стику фізичного, цифрового та когнітивного просторів. Це зумовлює необхідність переосмислення безпеки праці в ширшому контексті – як елементу системної стійкості організацій у середовищі гібридних загроз.

Трансформація робочого місця відбувається за різними векторами: цифровізація процесів, поява гібридних форматів зайнятості (on-site / remote / virtual), та інтеграція штучного інтелекту (ШІ) в операційні процеси. Сучасне робоче місце – це простір, у якому взаємодіють людина, технології, штучний інтелект та організаційна інфраструктура.

В умовах такої взаємодії формуються нові явища, як от посилений інтелект (співпраця, в якій ШІ доповнює людські здібності) або гібридний інтелект (що передбачає спільне прийняття рішень людиною та алгоритмом). Саме на цьому стику виникають нові вразливості:інформаційні, пов'язані з помилками або викривленнями у даних;когнітивні, зумовлені залежністю від алгоритмічних підказок;організаційні, пов'язані з розмиттям відповідальності та зміною каналів комунікації;поведінкові, що проявляються у втомі, тривожності та зниженні критичності мислення.

Ці ризики вимагають не лише технічного, але й гуманітарного підходу до безпеки, що враховує людину як активний елемент безпекової системи.

Зазвичай, безпека на робочому місці асоціюється з парадигмою "охорони праці", що фокусується переважно на фізичній безпеці працівника. Втім, у цифрову епоху з'являється потреба у ширшому підході – людиноцентрична безпека (human security), що визначена Програмою розвитку ООН (UNDP, 1994) та включає психологічну, інформаційну, соціальну та когнітивну безпеку [2].

Паралельно формується концепт організаційної стійкості (organizational resilience), що передбачає здатність організації передбачати, поглинати, адаптуватися та відновлюватися після дії деструктивних факторів. У поєднанні з human security цей підхід дозволяє розглядати безпеку робочого місця як складову цілісної системи життєстійкості організації.

Гібридні загрози – це скоординована та синхронізована дія, яка свідомо спрямована на системні вразливості демократичних інститутів за допомогою широкого спектру засобів [3]. Їх відмінна особливість – діяти через уразливість людського елементу в точках прийняття рішень. Тому формування людиноцентричної безпеки має спиратись на розвиток таких якостей, як критичне мислення, емоційна стабільність, цифрова гігієна, спостережливість та соціальна відповідальність.

Досвід міжнародних ініціатив, зокрема проєкту Erasmus+ WARN "Академічна протидія гібридним загрозам"(warn-erasmus.eu), демонструє, що ключовим чинником стійкості до гібридних загроз є людський потенціал.У межах WARN сформульовано важливу універсальну компетентність, яка може бути застосована до будь-яких освітніх програм: "здатність соціально відповідально адаптувати робочі процеси та особистий простір до складних і непередбачуваних ситуацій, спричинених гібридними загрозами" [4].

Це означає, що безпечне робоче місце майбутнього має бути не лише технічно захищеним, але й соціально гнучким, де працівники здатні розпізнавати сигнали дестабілізації, підтримувати інформаційну чистоту, діяти в умовах невизначеності та співпрацювати між дисциплінами.Формування таких компетентностей вимагає інтеграції питань безпеки в освітні та корпоративні програми, а також переосмислення HR-політик, які мають оцінювати не лише продуктивність, а й безпекову зрілість персоналу.

У контексті системного підходу кожне робоче місце можна розглядати як мікросистему безпеки, що функціонує в рамках ширшої організаційної екосистеми. Ця мікросистема поєднує три підсистеми:технологічну (цифрові інструменти, мережі, засоби кіберзахисту, системи спостереження та моніторингу);організаційну (процедури реагування, обмін інформацією, політики доступу та відповідальності);людську (спостережливість, компетентність, етичні установки та здатність до самоорганізації).

Для опису взаємодії цих підсистем можна використати адаптовану до мікрорівня модель PMESII-вразливостей в умовах гібридних загроз[5], застосовану до робочого середовища. У цьому випадку фактори масштабуються для аналізу вразливостей конкретного робочого місця:

- Political–внутрішня політика компанії, відносини між менеджментом і персоналом, прийняття рішень, лояльність до керівництва;
- Military – заходи фізичного захисту, охорона, протидія саботажу;
- Economic – ресурси, фінанси, постачання, бюджети, контракти;

- Social – персонал та корпоративна культура: мораль, взаємини в команді, довіра, відчуття безпеки співробітників, комунікація, психологічний клімат;

- Infrastructure – технічна й просторово-організаційна складова, комунікаційна та фізична IT-інфраструктура, енергопостачання, офісні сервіси;

- Information – обмін інформацією всередині компанії і зовні: документи, e-mail, соцмережі, ЗМІ, дані, знання, цифрові сліди.

Такий підхід дозволяє системно виявити не лише зовнішні ризики, а й внутрішні, які виникають через людську неуважність, перевантаження тощо.

Запозичуючи підхід з data governance та управління якістю даних, робоче місце можна описати через цикл спостереження, моніторингу та профайлінгу, що забезпечує виявлення як відомих-відомих,так і відомих-невідомих ризиків, а також невідомих-невідомих аномалій через аналітичний аудит даних і поведінкових патернів.

Доцільно розглядати робоче місце і як самонавчальну адаптивну систему,аналогічну до GAN-архітектури нейронних мереж (Generative Adversarial Networks), де взаємодія між "генератором" (нові виклики) і "дискримінатором" (система реагування) забезпечує постійне підвищення стійкості[6].

Кожен із розглянутих підходів – адаптація PMESII-моделі, принципи data governance та аналогія з GAN – відображає різний вимір безпеки робочого місця: від стратегічного аналізу вразливостей до управління даними та когнітивної адаптації. У поєднанні вони формують цілісне бачення робочого місця як багаторівневої системи безпеки.

Отже, стратегічним завданням цифрової трансформації стає не впровадження технологій як таких, а формування нової культури безпеки – людиноцентричної, адаптивної та когнітивно зрілої. Саме така культура забезпечить стійкість робочих місць і організацій у майбутньому, де межа між людським і технологічним поступово зникає.

Список використаних джерел:

1. Гришко С.В., Черніков Д.І., Кутоманова І.В. Робоче середовище в умовах гібридних загроз. *Функціонування соціально-економічних систем в контексті цілей сталого розвитку*: колективна монографія / За заг. ред. Т.В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2023, 202 – 210. https://doi.org/10.30837/EK.2023.012

2. Human Development Report 1994. United Nations Development Programme (UNDP). https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdr1994encompletenostats.pdf

3. Глосарій з гібридних загроз / Erasmus + project WARN "Academic Response to Hybrid Threats". 2024. https://warn-erasmus.eu/ua/glossary/

4. Методика навчання в умовах гібридних загроз: посібник / Е. Балашов, М. Білоконь, Т. Борозенцева, М. Головянко, С. Гришко, Т. Жовтенко та ін.

Харків: ТОВ "Технологічний Центр Груп". 2023, 84 с. DOI: https://doi.org/10.62067/978-617-8242-02-2

5. Monaghan S., Cullen P., Wegge N. MCDC (Multinational Capability Development Campaign project): Countering Hybrid Warfare Project: Countering Hybrid Warfare. 2019, 93.

6. Kaikova O., Terziyan V., Tiihonen T., Golovianko M., Gryshko S., Titova L. Hybrid threats against Industry 4.0: adversarial training of resilience. In *E3S Web of Conferences*. EDP Sciences, 2022. https://doi.org/10.1051/e3sconf/202235303004

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В КОНТЕКСТІ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Ляшенко Олександра,
д.е.н, професор, професор кафедри менеджменту
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна
ORCID https://orcid.org/0000-0001-7114-4501

Цифрова трансформація стає стратегічною умовою розвитку сучасних суспільств, проте у контексті гібридних загроз вона набуває нових вимірів. В українських реаліях цифровізація стає інфраструктурою виживання, платформою солідарності та полем інформаційної боротьби. Це зумовлює потребу у формуванні безпекового мислення - мета-компетентності, яка поєднує цифрові, соціальні, етичні та когнітивні навички.

Цифровізація відкриває нові можливості для модернізації публічного управління, освіти та громадянської взаємодії. Водночас вона посилює вразливості, пов'язані з дезінформацією, когнітивними атаками, маніпулятивними технологіями та ризиками алгоритмічного впливу. У контексті гібридної війни цифрова інфраструктура стає не нейтральним технологічним середовищем, а полем боротьби за довіру, легітимність і громадянську стійкість.

Безпекове мислення поєднує критичність, етичну відповідальність, здатність розпізнавати загрози та діяти на основі достовірних даних. Це нова форма грамотності, яка доповнює digital literacy та є ключовою умовою функціонування цифрової демократії. Воно допомагає зменшувати вплив інформаційних атак, фейкових наративів і маніпуляцій, а також формувати культуру відповідальності в цифровому середовищі.

Цифрова трансформація успішна лише там, де існує довіра між державою, суспільством і громадянами. В умовах війни та інформаційного тиску цифрова етика стає ключем до збереження легітимності й сталості цифрових рішень. Етичні стандарти щодо використання даних, алгоритмів і штучного інтелекту визначають межі відповідальності лідерів думок, освітян, державних службовців і технологічних експертів.

Поява штучного інтелекту змінює архітектуру довіри та посилює ризики когнітивних атак. Маніпуляції, deepfakes, автоматизовані інформаційні операції розмивають межу між реальністю та симуляцією. У цих умовах безпекове мислення стає контр-заходом проти алгоритмічних ризиків та інструментом забезпечення гуманітарної безпеки.

Безпекове мислення нині є мета-компетентністю цифрової доби. Згідно з DQ Institute, цифровий інтелект (DQ) [1] становить основу модернізованої цифрової грамотності, що спрямована не лише на уміння користуватися технологіями, а на розуміння їхніх соціальних, етичних та безпекових

наслідків. Зокрема, DQ Institute просуває digital-wellbeing та Digital-ESG як частину відповідальної цифрової трансформації.

Cyber Power Symposium, організований Hybrid CoE у віртуальному форматі 23 квітня 2025 року, був присвячений взаємозв'язку кіберзагроз, штучного інтелекту (ШІ), гібридних загроз та їхнього впливу на когнітивну сферу. Захід відбувся під загальною темою: «Кіберпростір, ШІ та гібридні загрози: нові амбіції, старі виклики у поляризованому майбутньому» [2]. Симпозіум об'єднав експертів з безпеки та оборони, а також науковців із країн ЄС і НАТО, а також України, Японії, Південної Кореї, Австралії та Ліхтенштейну. Учасники проаналізували виклики, пов'язані з кіберзагрозами, посиленими технологіями ШІ, та їхній потенціал підривати демократичну стійкість. Доповідачі підкреслювали, що гібридні загрози, включно з когнітивними операціями, дедалі частіше синхронізуються з метою впливу на сприйняття та процеси ухвалення рішень у відкритих суспільствах.

Учасники зауважили, що попри зусилля міжнародних коаліцій щодо формування механізмів кібер-відповідальності, змінювана геополітична динаміка починає випробовувати їхню згуртованість. Під час обговорення було наголошено на подвійній ролі ШІ як оборонного інструмента і як «множника загроз» та на необхідності масштабованих технологій виявлення й координаційних механізмів кіберзахисту. За відсутності спільних рамкових підходів національні відповіді ризикують відставати від швидко еволюціонуючих загроз. Також підкреслювалася важливість поглиблення співпраці з Україною у розробленні колективних кіберзахисних спроможностей, що базуються на ШІ. Людський фактор продовжує залишатися провідною причиною більшості інцидентів кібербезпеки, що посилює потребу у формуванні культури цифрової безпеки протягом усього життя у всіх секторах суспільства.

Заклади освіти відіграють роль центрів стійкості, формуючи громадян, здатних до системного мислення та етичної взаємодії. Втім, вітчизняним ЗВО усе ще не завжди вдається поєднувати цифрову грамотність із розвитком цифрової культури, академічної доброчесності, комунікативної відповідальності й етичного використання цифрових інструментів.

Не можна не торкнутися питань того, яким чином кіберпростір впливає на перебіг гібридного конфлікту та як держави можуть удосконалити свої механізми реагування? Ці питання стали ключовими у четвертій ітерації курсу Contribution of Cyber in Hybrid Conflict, що відбувся 6–10 жовтня 2025 року в Гельсінкі, Фінляндія [3]. У навчанні взяли участь понад 40 представників держав-членів ЄС і НАТО. Метою курсу було надати стратегічне та практичне розуміння застосування кіберзасобів у структурі гібридних загроз. межах експертних лекцій та спеціально змодельованої вправи з прийняття рішень учасники поглибили знання щодо кібероперацій та гібридних кампаній, а також опрацювали цілісні міжвідомчі підходи, необхідні для ефективного реагування.

«Одним із ключових завдань курсу було створення цінної можливості для міжсекторальної взаємодії та інтелектуального обміну, зокрема між професійними спільнотами, які зазвичай рідко перетинаються», - зазначив Костянтин Белліні, директор Спільноти інтересів зі стратегії та оборони при Hybrid CoE. «Ми були раді вітати провідних запрошених спікерів з України та Японії. Вони поділилися надзвичайно важливими інсайтами, запропонувавши різні аналітичні перспективи на тему курсу», додав Белліні. Курс організовано Hybrid CoE у співпраці з Європейським оборонним агентством (EDA) та Центром передового досвіду НАТО з кібероборони (CCD CoE) під егідою Європейського коледжу безпеки та оборони (ESDC).

Водночас, проєкти на кшталт «Безпекового Мислення» виконують функцію громадянських платформ, що зміцнюють культуру довіри та формують спільноти, здатні до самоорганізації. У час війни саме цифрові спільноти стають середовищем швидкого обміну даними, перевірки інформації та поширення стійких наративів, які підтримують суспільну єдність. Для розвитку безпекового мислення в епоху цифрової трансформації у контексті гібридних загроз рекомендую використовувати ресурс [4].

Отже, цифрова трансформація в умовах гібридних загроз потребує інтеграції технологічних інновацій із гуманітарними та етичними підходами. Безпекове мислення виступає ключовою умовою успішності цифровізації, адже забезпечує стійкість, довіру, відповідальність і системне осмислення інформації. Вимірювання (через DQ Index) рівня цифрової інтелігентності суспільства є важливим маркером його стійкості до гібридних атак. Український досвід демонструє, що безпекова свідомість може бути не лише засобом оборони, а й важливим ресурсом розвитку.

Список використаних джерел:

1. DQ Institute. (2023). Digital intelligence framework. URL:https://www.dqinstitute.org (дата звернення 19.11.2025).

2. Seventh Cyber Power Symposium explored the AI-driven future of hybrid threats. URL:https://www.hybridcoe.fi/news/seventh-cyber-power-symposium-explored-the-ai-driven-future-of-hybrid-threats/ (дата звернення 19.11.2025).

3. Course explores the role of cyber in hybrid conflict URL: https://www.hybridcoe.fi/news/course-explores-the-role-of-cyber-in-hybrid-conflict/ (дата звернення 19.11.2025).

4. Безпекове Мислення URL: https://www.youtube.com/@QK_O.Liashenko/videos (дата звернення 19.11.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Карпенко Оксана,
д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2943-1982
Матненко Артем,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-6648-3095

Традиційно механізм управління цифровізацією бізнес-процесів (ЦБП) підприємства розглядається науковцями та практиками переважно крізь призму підвищення операційної ефективності.Цей підхід фокусується на оптимізації витрат, переведенні документообігу в електронні системи та підвищенні швидкості обслуговування клієнтів. Сам механізм управління є структурованим підходом, що допомагає організаціям виявляти, пріоритезувати та впроваджувати ідеї щодо покращення процесів за допомогою цифрових технологій [1,с.117]. Однак в умовах сучасної геополітичної реальності, зокрема в контексті гібридної війни, такий суто комерційний підхід стає не просто неповним, але й небезпечним. Глобалізація інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), що є технологічним фундаментом для ЦБП, перетворює цифрову зв'язність на «двосічний меч», який виступає одночасно і рушієм розвитку, і його руйнівником.

Гібридні загрози визначаються [2] як поєднання примусової та підривної діяльності, що використовує традиційні й нетрадиційні методи (включаючи дипломатичні, військові, економічні та технологічні) для досягнення конкретних цілей. У цьому контексті глобалізовані ІКТ стали не лише середовищем, але й прямим вектором для реалізації таких загроз. Механізм управління ЦБП, керований виключно критеріями ефективності та рентабельності інвестицій, несвідомо генерує нові, системні вразливості, які активно експлуатуються в гібридних атаках.

Конкретні управлінські рішення в рамках цифровізації бізнес-процесів створюють ці вразливості:

1. Міграція процесів у хмарні середовища. Використання хмарних технологій є ключовим компонентом сучасної ЦБП. Водночас, таке рішення, часто продиктоване економією на інфраструктурі, генерує системні ризики проникнення, втрати або витоку конфіденційних даних через вразливості в інфраструктурі постачальника послуг або API [3, с.218].

2. Впровадження Інтернету речей (IoT). Інтеграція IoT для оптимізації логістики та виробничих процесівстворює новий, фізично розподілений вектор атаки для гібридних загроз. Це робить критичні ланцюги постачання, включно з портами та логістичними вузлами, вразливими до кібератак, що може призвести до масштабних збоїв [4, с.177].

3. Перехід на гібридні форми роботи. Ця форма ЦБП, що прискорилася останніми роками, неминуче розширює корпоративну поверхню атаки. Конфіденційні дані передаються через численні, часто незахищені мережі (домашній Wi-Fi, публічні точки доступу). Це, у свою чергу, посилює ефективність атак соціальної інженерії та фішингу, оскільки зловмисники експлуатують відсутність особистої перевірки та ширше використання цифрових інструментів комунікації [5].

Таким чином, виникає необхідність фундаментального переосмислення механізму управління ЦБП. Його ключовою метою має стати не лише ефективність, але й стійкість. Дослідження підтверджують, що цифрова трансформація, за умови правильного управління, здатна значно посилювати стійкість підприємства. Проте це вимагає свідомої інтеграції управління ризиками та кіберстійкості безпосередньо в методологію управління бізнес-процесами. Новий механізм повинен на кожному етапі – від вибору технології до її впровадження – оцінювати не лише економічний ефект, але й безпекові ризики.

В епоху гібридних воєн управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства перестає бути виключно приватною комерційною справою. Воно стає критичним елементом національної безпеки. Як зазначається у сучасних дослідженнях безпеки, приватні підприємства з пасивних цілей мають перетворитися на «активних партнерів» у підготовці, реагуванні на інциденти та кризовому менеджменті. Розробка та впровадження адаптивного механізму управління ЦБП, в основі якого лежить парадигма стійкості, є прямим та дієвим внеском у протидію гібридним загрозам на мікроекономічному рівні.

Список використаних джерел:

1. Obikhod, Svitlana & Legeza, Darya & Nestor, Vitalii & Harvat, Olha & Akhtoian, Arman. (2023). Digitalization of Business Processes and the Impact on the Interaction of Business Entities. Economic Affairs. Vol. 68. P. 115-121.DOI: https://doi.org/10.46852/0424-2513.1s.2023.14

2. Глосарій з гібридних загроз / упоряд. С. В.Гришко та ін. ; за заг. ред. С.В.Гришко. 2021. 113 с. URL:https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/8ea23436-adf5-4127-8b1b-2d251b4ea81e/content

3. Яструбецька Л. С. Фінансова безпека суб’єктів підприємництва в Україні в умовах гібридних загроз: монографія. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. 370 с.

4. Mahlyanov, Dobrin. (2018). Internet of Things – A New Attack Vector for Hybrid Threats. Information & Security: An International Journal. 39. P. 175-182. DOI:https://doi.org/10.11610/isij.3915

5. Steve Harris. Hybrid work, hybrid threats: securing your workers in a changing landscape.Orange Business. January 15, 2025, URL: https://www.orange-business.com/en/blogs/hybrid-work-hybrid-threats-securing-your-workers-changing-landscape

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ПРОЦЕСАХ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У СЕРЕДОВИЩІ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Яновська Вікторія,
д.е.н, професор, завідувач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування,
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
Центр українських студій, Варшавська школа економіки,
м. Варшава, Польща
ORCID:https://orcid.org/0000-0002-0648-3643
Алтухова Анна,
к.пед.н., доцент, доцент кафедри образотворчого мистецтва,
Харківський національний педагогічний університет
імені Г. С. Сковороди, м. Харків, Україна
Центр українських студій, Варшавська школа економіки,
м. Варшава, Польща
ORCID:https://orcid.org/0000-0003-0221-5868

Штучний інтелект (ШІ) став визначальним чинником розвитку сучасного технологічного ландшафту, інтегруючись у системи врядування, бізнес, освіту, безпеку та управління соціально-економічними процесами. Здатність ШІ аналізувати великі обсяги даних, підтримувати стратегічні рішення та передбачати ризики робить ШІ ключовим елементом цифрової трансформації. Водночас алгоритмічні системи залишаються “чорними скриньками”, непрозорість яких породжує ризики помилкових інтерпретацій, зловживань і маніпуляцій.

Згідно з даними OurWorldinData та AI Index 2025, розвиток великих моделей супроводжується експоненційним зростанням обчислювальних потужностей, обсягів даних і кількості параметрів навчання.

Між 1950 та 2010 роками обчислювальні ресурси моделей збільшились у 1,5 рази, а починаючи із 2010 по 2024 рік – у 4,3 рази. Зросла кількість та складність параметрів моделей. Разом із збільшенням кількості параметрів зростають вимоги до комп’ютерів, збільшується енергоспоживання, обсяги даних, а також з’являється ризик, що модель може «запам’ятати» буквально все, замість того, щоб узагальнювати.Моделі досягають точності, близької до людської, що підвищує потенціал їх застосування та рівень технологічних та етичних ризиків.

Географічна концентрація інвестицій у США, Китаї, Південній Кореї та Японії створює глобальну асиметрію та залежність країн із нижчим рівнем технологічної автономії, підвищуючи стратегічну вразливість.Деякі країни подають десятки патентів на мільйон населення, інші лише декілька, а отже з різним ступенем інтенсивності створюють нові технології в ШІ. Така

диференціація демонструє, у яких країнах існують активні інноваційні екосистеми, де люди і організації експериментують і створюють нові рішення, а у яких країнах розвиток ШІ гальмується через обмеження ресурсів або бар'єри доступу до технологій. Іншими словами, це порівняння дозволяє зрозуміти масштаб інновацій та інтенсивність інтелектуальної активності в різних країнах. Так само географічно нерівномірно зростає накопичувальна кількість великих AI-систем. Лідерством відзначаються США та Китай. Саме у цих країнах створюються і підтримуються численні великі моделі, а отже формуються ключові технологічні потужності.

У корпоративному секторі 88 % організацій уже використовують ШІ, але лише третина переходить до масштабного впровадження. Прибутковість демонструє обмежене коло "високопродуктивних" компаній. А отже технічна інтеграція не є самодостатньою, ключовими залишаються управлінська зрілість, культура змін і стратегічна узгодженість цілей.

У середовищі гібридних загроз, де поєднуються інформаційні, економічні, кібернетичні та соціальні чинники, традиційні моделі прийняття рішень втрачаютьефективність. В таких умовах ШІ відіграє роль інструменту аналітичної підтримки, здатного виявляти ранні сигнали небезпеки, прогнозувати наслідки, моделювати сценарії, підтримувати адаптивність інституцій. Його застосування спряє створенню систем раннього попередження, аналізу динамічних потоків даних із соціальних мереж, фінансових ринків, логістичних і безпекових каналів.Водночас ефективність таких систем залежить від алгоритмічної потужності та від якості інтеграції у процес управління. ШІ залишається обмеженим у сфері логічного планування, етичних суджень і стратегічного мислення. Складні когнітивні завдання, що потребують рефлексії та контекстної оцінки, є перевагою людини.

Зростання масштабів використання ШІ загострює питання кібербезпеки, довіри та достовірності даних. Близько 51 % організацій, що впроваджують ШІ, уже стикалися з негативними інцидентами, переважно пов'язаними з неточністю результатів або маніпулюванням інформацією. Проблему підсилює глобальна концентрація обчислювальних потужностей. 90 % високопродуктивних чипів виробляються в обмеженій групі країн, що створює технологічну залежність і ризик стратегічної уразливості.Як свідчить статистика, кількість зареєстрованих інцидентів із системами ШІ щороку зростає. В наслідок збільшення доступності та поширення алгоритмів, зростають ризики.

Якість алгоритмічних рішень визначається достовірністю даних. Помилки або навмисні спотворення у вхідних наборах формують системні викривлення, які у середовищі гібридних впливів можуть перетворюватися на інструмент інформаційної війни. ШІ у військових і безпекових контекстах поєднується з іншими технологіями, підвищуючи точність, швидкість і ефективність дій, але водночас створює ризики ескалації конфліктів, алгоритмічного контролю та

втрати приватності.

У таких умовах ухвалення рішень набуває гібридної логіки. Воно здійснюється не тільки суб'єктом прийняття рішень, а у його взаємодії з алгоритмами, інституціямита середовищем гібридних загроз. Алгоритмічні системи структурують поле можливих виборів, пріоритезують інформацію, визначають доступність і помітність рішень. Людина, у свою чергу, інтерпретує ці рекомендації крізь власні когнітивні схеми, емоції та довіру до джерел. Рішення виникає як продукт взаємодії трьох компонентів, а саме алгоритмічного аналізу, людської інтерпретації та інституційної легітимності, у контексті, який може бути змінений зовнішнім впливом.

Список використаних джерел:

1. AI Index 2025. Stanford University, 2025, 457 p. https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report

2. Calleo Y., Pilla F. Real-Time AI Delphi: A novelmethodfordecision-makingandforesightcontexts. Futures, Vol. 174, 2025, 103703. https://doi.org/10.1016/j.futures.2025.103703

3. Gao R.X., Krüger J., Merklein M., Möhring H.-C., Váncza J. Artificial Intelligence in manufacturing: State of the art, perspectives, and future directions. CIRP Annals, Vol. 73, Issue 2, 2024, pp. 723–749. https://doi.org/10.1016/j.cirp.2024.04.101

4. Living guidelines on the responsible use of generative AI in research. ERA, 2025, 20 p. https://european-research-area.ec.europa.eu/news/living-guidelines-responsible-use-generative-ai-research-published

5. Lunenburg F.C. The decision making process. National forum of educational administration and supervision journal, Volume 27, № 4, 2010, 12 p.

6. Our World in Data. https://ourworldindata.org/grapher/exponential-growth-of-computation-in-the-training-of-notable-ai-systems

7. Pathirannehelage S.H., Shrestha Y.R., von Krogh G. Design principles for artificial intelligence-augmented decision making: An action design research study. European JournalofInformationSystems, Vol. 34, Issue 2, 2025, pp. 207–229. https://doi.org/10.1080/0960085X.2024.2330402

8. Thiele R. Artificial Intelligence – A key enabler of hybrid warfare. HybridCoEWorkingPaper, 2020, 14 p. https://www.hybridcoe.fi/publications/hybrid-coe-working-paper-6-artificial-intelligence-a-key-enabler-of-hybrid-warfare/

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЦИВІЛІЗАЦІЙНІ ЗАПИТИ СУЧАСНОГО УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА КРІЗЬ ПРИЗМУ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ (ДО ПИТАННЯ ПРО МІЖДИСЦИПЛІНАРНУ НАУКОВУ ТЕМУ)

Докашенко Галина
д.іст.н., професор кафедри вітчизняної та зарубіжної історії
Горлівський інститут іноземних мов Донбаського
державного педагогічного університету, м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1428-3182

Повномасштабна російська військова агресія, численні гібридні загрози поставили сучасне українське суспільство перед новими цивілізаційними запитами. Серед них – 1) збереження українців як самостійного етносу, його культурної спадщини; 2) відтворення історичного шляху формування національної ідентичності шляхом руйнування наративврф (фальсифікацій, викривлень, спекуляцій тощо), що містять перекручування та підміну ціннісних (світоглядних) засад української нації; 3) формування мовного етикету та читацької культури українців як системи практичних рекомендацій для освітнього, медійного та публічного простору; 4) підтримка психічного здоров'я нації в умовах воєнного(повоєнного) стану.

Автори проєкту, які представляють колектив двічі релокованого зі сходу України ЗВО (2014 рік переміщення з м. Горлівка до м. Бахмут, 2022 рік – переміщення з м. Бахмут до м. Дніпро), вважають вивчення окреслених цивілізаційних запитів своєчасними і необхідними для здолання численних гібридних загроз, що постали перед Україною на доленосному етапі її історії. Команда проєкту розглядає його як продовження дослідження гібридних загроз, яке започатковане проектом Erasmus+ «Академічна протидія гібридним загрозам» WARN, 610133-EPP-1-2019-1-FI-EPPKA2- CBHE-JP1.

Задача протидії гібридним загрозам має комплексний характер. Боротьба ідеологій і світоглядів, відбуваючись на культурному, політичному, суспільному рівні, зачіпає всі сфери життя держави: безпеку, економіку, демографію і пр. Але найголовнішим скарбом нації є людський капітал. Будь-які вчинки людей, мотиви їх діяльності, зароджуються в духовній сфері, що формує певну систему цінностей і філософію життя. Тому, щоб протидіяти ворожим наративам у сферах культурного і публічного життя, треба мати стійку національну ідентичність, що ґрунтується на історичній пам'яті, внутрішній емоційній збалансованості і певних інтелектуальних здібностях, які дозволяють адекватно оцінювати ситуацію, приймати відповідальні рішення і діяти з урахуванням спільних громадянських інтересів. Така комплексна задача вирішується в нашому проекті за допомогою полі функціонального системного підходу. Нами спланована одночасна паралельна робота у взаємопов'язаних напрямках: історико-культурному,

літературно-мовному, психокорекційному.

Сучасні події російсько-української інвазії,які мають всі ознаки гібридної війни, значно актуалізували вивчення нашої історичної спадщини. І це не випадково, адже, як визначається в Законі України «Про засади державної політики національної пам'яті Українського народу», «однією із складових збройної агресії Російської Федерації є прагнення позбавити українців їхньої історичної пам'яті» [1]. Основою формування історичної пам'яті є культурна спадщина, до якої належать, відповідно до положень Закону України «Про охорону культурної спадщини», визначні місця, споруди, території, природні або створені людиною об'єкти, які донесли до нашого часу їх цінність і зберегли свою автентичність [2]. Організаційну функцію здійснює Міністерство культури та стратегічних комунікацій, перш за все через створення, доповнення, занесення культурних об'єктів до Державного реєстру нерухомих пам'яток України. З минулого року він почав працювати в форматі «єПам'ятка», в якому надано інформацію про статус пам'ятки та географічну локацію [3]. Фото та опис пам'яток в ньому відсутні. Особливість цього робочого пакету полягає в представленні історико-культурних пам'яток української провінції, як найбільш недослідженої частини культурної спадщини країни. Представлені лише авторські фото, зроблені під час експедицій 2008-2019 рр., кожне фото супроводжується описом. Значущість представлених матеріалів посилюється тим фактом, що частина представлених на фото об'єктів уже реально не існують, вони знищені в результаті воєнних дій. Означений реєстр містить розділ «Щойно виявлені об'єкти культурної спадщини», які ми поповнимо в результаті проєкту. Опис пам'яток буде надано, крім державної, англійською та німецькими мовами вже під час проєкту. В перспективі – переклад на французьку, іспанську, чеську та польську мови, які вивчаються в ЗВО. За матеріалами нині діючого сайту команда підготує електронний посібник «Донеччина: люди, духовність, природа», перше видання якого здійснено в 2012 р.

Проблеми читацької культури та мовного етикету перебувають в центрі уваги переважно педагогів, бібліотечних працівників, свідомих громадян і сфокусовані на формуванні компетентних учнів-читачів різних вікових категорій. Про це свідчить тематика доповідей, представлених на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблема читання в сучасному інформаційному суспільстві» (Київ, 2019), проведеній на базі Національної академії педагогічний наук України [4]. Поняття «культура читання» ототожнюється з поняттям «читацька компетентність», тобто усвідомлене сприйняття змісту текстів різних видів, як інтелектуально-емоційна діяльність особистості. Культура читання українця (в широкому віковому, гендерному, професійному розумінні) як цивілізаційний запит в ситуації протидії гібридним загрозам сучасності ніколи не досліджувалась як міждисциплінарна наукова проблема. Разом з тим, про її актуальність свідчить

Стратегія розвитку читання на період до 2032 року «Читання як життєва стратегія», затверджена Розпорядження Кабінету міністрів України № 190-р від 03.03. 2023р. [5]. В документі зазначена «необхідність кардинальних змін у підходах до промоції читання як усвідомлено обраної дозвіллєвої, освітньої практики та практики саморозвитку», а «реалізація Стратегії є необхідною умовою забезпечення національної безпеки України, оскільки виконує завдання розвитку української культури та людського потенціалу нації, що є основою збереження української державності та ідентичності, національної консолідації, модернізації, сталого розвитку суспільства і кожного його члена».

Воєнні дії мають сильний вплив на психічне здоров'я особистості. Від початку війни, а особливо з часу повномасштабного вторгнення вітчизняні науковці спрямували увагу на пошук способів зменшення негативних наслідків для психічного здоров'я українців та збільшення особистісного посттравматичного зростання [6]. Для цього людині потрібно спиратись на життєві сенси і духовні приоритети.

Постійна загроза безпеці, разом із невизначеністю щодо майбутнього, створює величезний психологічний тиск на українське населення. Високий рівень стресу посилює негативні фізичні та психологічні наслідки [7], Ментальне здовов'я погіршується під вливом дезорієнтації в інформаційному медіа полі.

В порівнянні зі спільнотами європейських країн (Польща, Румунія, Грузія, Словаччина Чеська Республіка, Литва) українці (дані на 2022 р.) проявляють найвищий рівень надії, і одночасно - найнижчий рівень благополуччя, досить низький рівень морального духу, а також найвищий рівень негативних показників - симптомів лиха, дистресу. В міжкультурних дослідженнях рівень відчуття небезпеки був найвищим серед українських респондентів. [8]

Війна – це травма глибокого екзистенційного рівня, яка вимагає суттєвої трансформації особистості на рівні сенсів та буттєвих цінностей. Детермінанти зростання духовних змін у важку годину виходять на передній план. Сенс життя є потенційним посередником між духовністю та психологічним здоров'ям, які визначають загальну задоволеність життям разом із оптимізмом та адекватною самооцінкою, то уже наявність сенсу зберігає духовний розвиток сталим [9].

Відомо, що соціальна стійкість позитивно корелює з відчуттям згуртованості та благополуччя. Тому для підвищення життєздатності українців недостатньо посилення індивідуальної стрестостійкості (резільєнс), яка традиційно розвивається техніками усвідомленості (mindfulness) для зменшення тривожності, техніками "дослідження переконань" для виявлення негативних думок і позитивного мислення [10].

Проєкт виконуватиметься як одночасна, паралельна реалізація п’яти робочих пакетів. Чотири РП – науково-дослідницькі, вони виділені за тематично-галузевим принципом:

- Збереження культурної спадщини українців як цивілізаційний запит;
- Культура читання сучасника-українця як цивілізаційний запит;
- Мовний етикет сучасного українця як цивілізаційний запит;
- Соціальна стійкість як складова ментального здоров’я нації.

Окремо виділено робочий пакет з управління та поширення результатів проєкту.

Проєкт має міждисциплінарний характер і в умовах педагогічного навчального закладу він орієнтований на сучасне та прийдешнє України, через наших студентів та їхніх майбутніх учнів і батьків. Наша команда планує розробити науково обґрунтовану концепцію протидії гібридним загрозам як засобу практичного задоволення цивілізаційних запитів сучасного українського суспільства.

Список використаних джерел:

1. Про засади державної політики національної пам’яті Українського народу. Закон України. 4579-IX від 21.08.2025. URL: https://zakon. rada.gov.ua/laws/show/4579-20#Text

2. Про охорону культурної спадщини. Закон України. Редакція 4579-IX від 30.08.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14#Text

3. Державний реєстр нерухомих пам’яток України. URL: https://e-pamiatka.gov.ua/

4. Проблема читання в сучасному інформаційному суспільстві. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ, 2019. URL: https://lib.iitta.gov.ua

5. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 190-р від 03.03.2023 р. Про затвердження Стратегії розвитку читання на період до 2032 року «Читання як життєва стратегія». URL: https:// www. kmu.gov.ua

6. Карамушка Л. М. Психічне здоров’я особистості під час війни: як його зберегти та підтримати: Метод. рекомендації. Київ: Інститут психології імені Г.С.Костюка НАПН України, 2022. 52 с.

7. Кімхі С., Каїм А., Банкаускайте Д. та ін. 2024. «Повномасштабне російське вторгнення в Україну у 2022 році: стійкість та подолання труднощів в Україні та за її межами». *Прикладна психологія: здоров'я та благополуччя* 16, № 3: С.1005–1023. 10.1111/aphw.12466. aap-journals.onlinelibrary.wiley.com/ doi/10.1111/aphw.12466

8. SimonEsbit S, Kaim A, Kimhi S., Bankauskaite D., Baran M. andothers. Hope and Distress: A Cross-Country Study Amid the Russian-Ukrainian War. *Stress Health* . 2025 Apr 12;41(2) doi: 10.1002/smi.70033

9. Погорільська Н.І., Найдьонова Г.О., Карпюк А.В. Ресурси посттравматичного зростання українців в умовах війни. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія. Прикладна психологія. Професійна й організаційна психологія* вересень,Т.35, № 4 2024, с.57-62

10. Sodolevska V. Вплив війни на психічне здоров'я молоді: роль резилієнсу та психологічних інтервенцій. PMGP [інтернет]. 30, Вересень 2024, № 9(3). .URL: https://uk.e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/532

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ У КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЯХ (НА ПРИКЛАДІ ІГРОВОГО КОНТЕНТУ)

Рева Тетяна,
к.політ.н., доцент, доцент кафедри гуманітарних дисциплін
Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9569-584X

Сучасні світові тенденції показали, що перед демократичними державами постають питання гібридних загроз, тобто процесів, які спрямовані та дестабілізацію, дезорієнтацію основних засад функціонування відкритого суспільства. Особливістю гібридних загроз виступає їх комплексна природа, що ускладнює їх визнання та формування відповідної громадянської стійкості до такого типу процесів, адже вони водночас атакують всі домени соціуму – економіку, законодавство, інфраструктуру, інформаційну, політичну та інші, не оминула, ця проблема і креативні індустрії. Останні виступають одним з головних секторів економічної діяльності та трансляції цінностей і наративів, адже охоплюють широкий спектр напрямів мистецької діяльності – аудіовізуальне мистецтво, перформативні мистецтва, музика, реклама, дизайн, відеоконтент та ігрову комп'ютерну індустрію [2]. Останній сектор набув великої популярності у суспільстві. Аналізуючи, ігровий контент можна виділити декілька основних типів загроз:

- авторське право;
- клонування або «токсичне клонування»;
- контент із застосуванням ворожих образів;
- збір персональних даних.

Авторське право, обумовлена потребою захисту інтелектуальної власності митця / автора того чи іншого культурного продукту. У випадку комп'ютерних ігор можна навести приклад інді-гри «Dr Livesey rom and death edition» (2023 року) [4] російського виробника Agafonoff, який взяв без дозволуобрази героїв, створених українським мультиплікатором Давидом Черкаським, доктора Лівсі та інших персонажів «Острову скарбів».

Клонування або «токсичне клонування» втілюється у формі створення повних аналогів відомих ігор, що набули популярності, для їх заміщення шляхом штучного накопичення. Прикладом є ситуація, що склалася з двома українськими іграми «Death From Above: A Ukrainian Drone Warstory» [3] та «Stalker 2: Серце Чорнобиля». Перша являє базовий симулянт керування FPV-дроном, який виявляє ворогів та знищує їх під час російсько-української війни. Водночас через невеликий термін після появи цієї гри на ігрових платформах з'являється російська «FPV Drone Kamikaze» [1], що є повним базовим аналогом української і споживач, який не бачить різниці, перефокусовується на аналог. У випадку «Stalker 2: Серце Чорнобиля», який став бестселлером та

однією з кращих іміджевих подій України на світовому рівні, у 2025 році російська фірма Arhaika вже оголосила про вихід гри «Аскет»[1] сюжет якого побудовано навколо Чорнобильської зони та мандрів по тих закритих територіях у пошуку артефактів. Основною метою таких культурних продуктів є перефокусування іноземного глядача від оригінальних ідей та просування за допомогою їх своїх наративів.

Контент із застосуванням ворожих образів та ностальгії – це механізм через художньо-розважальний контент розповсюджувати необхідні ідеї серед іноземців та візіонізм історичних подій, адже архітектоніка гри будується так, щоб гравець на собі переживав потрібні розробнику емоційні стани та сприйняття того, що на екрані. Прикладом таких ігор є мобільна гра «Block Boss» (побудована на ностальгії кінця 1980-1990 років) та інші.

Збір персональних даних розкривається з випадками крадіжок персональних даних гравців, як це було у випадку із російською грою «Atomic Heart», де в договорі користування був дозвіл на надання інформації про гравця силовим державним структурам рф.

Таким чином, у поле гібридних інструментів впливу потрапляє індустрія ігор від мобільних додатків до комп'ютерних, які водночас можуть виступати засобами атаки та протидії у інформаційному протистоянні.

Висловлюю подяку «Гільдії геймерів України», що продовжують відстоювати українську культуру в цифровому просторі.

Список використаних джерел:

1. Гільдія геймерів України. URL: https://surl.li/bnshfe (дата звернення: 06.11.2025).

2. Cultural and creative Industries. 2025. URL: https://www.unesco.org/en/emergencies/culture/learning/creative-industries (дата звернення: 29.10.2025).

3. Death From Above: A Ukrainian Drone Warstory. 2024. URL: https://store.steampowered.com/app/2300160/Death_From_Above_A_Ukrainian_Drone_Warstory/

4. Dr Livesey rom and death edition: game. 2023. URL: https://store.steampowered.com/app/2181930/DR_LIVESEY_ROM_AND_DEATH_EDITION/(дата звернення: 01.11.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ОСНОВНІ ІСТОРИЧНІ МІФИ РОСІЙСЬКОЇ ПРОПАГАНДИ ПРО КРАЇНИ БАЛТІЇ ЯК ЗАСІБ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ

Палій Ганна,
к. політ. н, провідний науковий співробітник
центру внутрішньополітичних досліджень
Національного інституту стратегічних досліджень, м. Київ, Україна
запрошений дослідник факультету економіки та суспільних наук
Латвійського університету, м. Рига, Латвійська Республіка
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9725-5653

Спотворення історії, створення міфів, продукування наративів про країни Балтії використовується росією для виправдання її дій щодо них в минулому та втримання геополітичних позицій і ґрунту для дестабілізуючих дій.

Розмови про «захист співвітчизників», «руський мир» є постійними. Варто зазначити, що загострення пропагандистських та інформаційних атак рф [1] проти цих країн пов'язано з її війною проти України. І саме Естонія, Латвія, Литва є державами, які максимально підтримують Україну в боротьбі проти агресора. Цей регіон стає одним з флангів протистояння рфта її неоімперській політиці. Тому, вспільнійдля країн Балтії та України справі протидії фальсифікаціїісторії та сучасності важливими є ефективне викриття дезінформації та спростування небезпечних міфів та наративів.

Мета російських історичних міфів щодо держав Балтії – використати їх у гібридній війні проти цих держав і Заходу, впливати начастину їх населення, пов'язаного етнічними, мовними та родинними зв'язками з росією, розхитати цілісність цих країн, підвищити вразливість у сфері національної безпеки. Причому державна історична пропаганда рф підживлюється ксенофобськими суспільними настроями, що в ній панують традиційно та мають глибинний характер. Після захоплення країн Балтії Радянським Союзом всередині виник громадянський опір окупації, тому до них радянський час ставилися як до ворожої ненадійної території. Балтійські республіки сприймались не як інші радянські республіки, а скоріше якчастину Заходу та як територію з привабливішими економічним розвитком та соціально-культурною атмосферою.

Крім того, в пострадянському політичному та суспільному дискурсі рф відчутними були злість та заздрість до того,що Естонії, Латвії та Литві вдалося стати вільними державамив політико-правовому сенсі, досягти високих показників соціально-економічного життя, вступити до НАТО та ЄС, на відміну від тих країн, які залишилися в орбіті впливу москви.

Примітно, що існують два взаємовиключні міфи та наративи [2] про країни Балтії. З одного боку, відбувалось постійне приниження та висміювання країн Балтії та їх народів як «мікро-держав», які нібито не є повністю

незалежними і не мають ваги (зовнішньополітичної, фінансово-економічної, культурної), а з іншого – саме ці три республіки свого часу запустили процес руйнування СРСР.

Варто наголосити, що країни Балтії після відновлення незалежності у 1990-х роках успішно реалізували політику пам'яті, люстрацію, відновлення справедливості та прав репресованих та досягли спільного розуміння у власній історіїрадянського часу як періоду окупації і значних втрат. Фундамент сучасних держав Балтії значною мірою закладено у 1918-1919 роках, в боротьбі проти Червоноїармії, успішним створенням національних держав і повноцінним державницьким розвитком міжвоєнного часу. Разом з тим, історичні підвалини для Литви – у Великому князівстві Литовському, а Лівонський орден, герцогство Курляндія,часи Шведського королівства – для Естонії і Латвії.

Отже, серед ключових та активно поширюваних рф міфів та наративів про історію країн Балтії є такі:

1) Міф про те, що німці-колоністи, які поселилися в країнах Балтії, збудували там усі міста. Тоді як місто Рига, справді засноване німецькими лицарями в XIII столітті, походить з місцевої лівської мови й означало «склади». Загалом системна торгівля на Півдні Балтики фіксувалася ще з Середньовіччя. Місцеві спільноти в ті часи не були централізовані, але мали досвід зовнішніх контактів і торгівлі, будівництвамісті фортець, що було властивим для більшості простору Європи.

2) Міф про тотальне пригноблення місцевого населення німецькими та шведськими баронами. Найменше цей міф може стосуватися Литви, яка неодноразово перемагала Тевтонський орден німецьких лицарів. Такі ж успіхи мали на початках колонізації й народності Латвії й Естонії. Крім того, частина феодалів і буржуазії міст була місцевого латиського і естонського походження. Лівонський орден у своїй державі широко застосовував присудження земель у власність (лен) лояльним особам місцевого походження, щоб залучити їх до орденської військової та адміністративної служби. Особливо це стосувалося Курляндії. Участь у часи Середньовіччя міст Балтії в Ганзейській унії різко підвищила їхній добробут, перетворило міста на багаті й розвинуті.Час Шведського королівства (кінець XVI - началоXVIII ст.) у Латвії й Естонії був досить сприятливим для розвитку цих країн і народів. Розвиток естонської та латиської мови відбувався завдяки протестантському підходу довивчення Святого Письма зрозумілою для населення мовою. Саме тоді була впроваджена масова освіта селян. Як наслідок шведського володарювання, упродовж усього існування Російської імперії найосвіченіше населення проживало передусім у Фінляндії та в нинішніх країнах Балтії. Так, 1632 рокув Естонії було засновано Тартуський університет, тобто значно раніше ніж наросійських територіях.

3) Міф про те, що росія «купила» країни Балтії у Швеції. Насправді ж йдеться не про купівлю території Латвії й Естонії, а їх загарбання у ході

Північної війни. Швеція в 1721 р. визнала завоювання Росією територій Латвії та Естонії, але повернула собі окуповану росією в ході війни Фінляндію і отримала компенсацію за руйнування нею Фінляндії. Відтак, це не стосується територій Латвії й Естонії.

4) Міф про те, що Росія несла народам Балтії культуру і розвиток, а згодом будувала дороги, промисловість тощо.Усі зусилля Московщини й росії вийти на береги Балтики були пов'язані зі значними руйнуваннями і стражданнями місцевого населення. Особливо це стосувалося подій Лівонської війни (1558-1583 рр.) і Північної війни (1700-1721 рр.). Попри це, країни Балтії, їхні приморські частини, з самих початків Російської імперії вже були одними з найбільш промислово розвинених частин, які приєднала до себе імперія.

Місцеві мови та культура, вочевидь, зазнавали утисків, натомість форсованою була русифікація. Крім того, саме в часи російської імперії та найбільше в радянський період, передусім в Латвії та Естонії кардинально було змінено етнічний склад населення на користь етнічних росіян. Причомусама російська територіяпомітно відставалавід країн Балтії. У цьому легко переконатися, ознайомившись з даним та статистикою щодо рівня освіченості, розвитку промисловості та торгівлі, а також – матеріальною і духовною культурою, музеями,архітектурою тощо Литви, Латвії та Естонії.

5) Міф про те, що ніби країни Балтії самі хотіли вступити до СРСРі не було окупації. Звісно ж,росіявчинила масштабні депортації і репресії латишів, естонців, литовців. Приєднання територій країн Балтії було здійснено внаслідок укладання радянсько-нацистського пакту Молотова-Ріббентропа (цей історичний факт росією замовчується), що передбачав розподіл сфер впливу у Східній Європі.Цей міф цілковитоспростовуєтьсяще і явищем громадянського опору окупації у всіх трьох країнах Балтії.

6) Міф про те, що країни Балтії зруйнували «радянський спадок», і нічого натомість не збудували. Насправді частина найбільших заводів в цих країнах були збудовані на основі виробництв, що існувалидо радянської окупації, розвивались в міжвоєнний період. Це стосується і фінансового внеску у розвиток територій. Наприклад, латиський історик Гатіс Круміньш виявив що за 1946 – 1991 роки більшість бюджетних коштів у балтійських країнах витрачалися на військові потреби танавіть часом дотували інші регіони Радянського Союзу [3].

7) Міф про масовий виїзд мешканців країн Балтії в напрямку Росії та Білорусі через «русофобію» та «політичний тиск».В останні роки дійсно спостерігається збільшення числа тих, хто переїхав з країн Балтії до росії та Білорусі, але назвати це «масовою втечею» складно. Протягом 2022-2025 рр. в Росію переїхало лише близько 1 700 осіб із майже понад 6 млн мешканців усіх країн Балтії, а до Білорусі — кілька сотень [4]. Причини цього в тому, що більшість тих, хто виїхав не змогли скласти іспит латиською та естонською мовами для продовженняпосвідкина проживанняабо ті, хто тривалий час

поширюючи російську пропаганду та порушуючи національне законодавство, хотіли уникнути відповідальності за свої дії.

Список використаних джерел:

1. Росія націлилась на країни Балтії. 15.10.2025. URL: https://www.obozrevatel.com/ukr/politics-news/rosiya-natsililasya-na-kraini-baltii-v-isw-poyasnili-yak-kreml-namagaetsya-vipravdati-mozhlivu-agresiyu.htm (дата звернення: 6.11.2025).

2. Preparyruem myfy rossyjskoj propahandy o Lytve. In Baltic. 14.10.2024. URL: https://inbaltic.lt/prepariruem_mify_rossisikoi_propagandy/ (дата звернення: 6.11.2025).

3. Dva samykh populiarnykh myfa o stranakh Baltyy v Rossyy. Delfi. 25.03.2016. URL: https://www.delfi.lt/ru/v-fokuse/novosti/dva-samyh-populyarnyh-mifa-o-stranah-baltii-v-rossii-70804398 (дата звернення: 6.11.2025).

4. Yssledovatel' nashel dokazatel'stva: Latvyia «pereplatyla» Sovetskomu Soiuzu. M!xnews. 21.11.2016. URL: https://mixnews.lv/latviya/2016/11/21/issledovatel-nashel-dokazatelstva-latviya-pereplatila-sovetskomu-soyuzu (дата звернення: 6.11.2025).

5. Myf o behstve: kak Kreml' razduvaet propahandu o «zhertvakh rusofobyy» v Baltyy. Rassledovanye Re:Baltica. 9.02.2025. URL: https://chayka.lv/2025/02/09/mif-o-begstve/ (дата звернення: 6.11.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ПРОТИСТОЯННЯ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ В МЕЖАХ ГІБРИДНОЇ ЗАГРОЗИ

Демченко Володимир,
к. філол. н., доцент, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1841-7798

Від 2014 року в Україні нарешті зрозуміли, що найбільша загроза нашій державності постає з боку росія, яка успадкувала імперську загарбницьку політику щодо українських земель. У той час, як імперія витрачала чималі кошти для формування цілого комплексу дезінформації, зокрема фальшування власної історії, владні структури в Україні взагалі на це не зважали, хоча в нашій історії є відомі заклики (зокрема від Миколи Хвильового чи Павла Штепи) якомога далі віддалятися від імперської росії.

І вже від 2022 року весь український народ зрозумів ту небезпеку, і вже пересічні громадяни вимагають змінити, скажімо, назву своєї вулиці, присвячену певному явищу чи особі, пов'язаним із тим антилюдським режимом. І це незважаючи на належність до навіть старшого покоління – «совєтського народу», яке навряд чи замислювалося над злочинними діями та рішеннями колишньої влади, що влаштувала війну в Афганістані або вивела на першотравневу демонстрацію киян за кілька днів після чорнобильської аварії. Тепер замислилися і зрозуміли, що рідну Україну потрібно захистити від зазіхань колишньої метрополії.

Проте народові потрібно надавати реальну й достовірну інформацію про його історію, щоб він протистояв ворожій дезінформації, маючи правдиві факти й аргументи. Сьогодні чимало такої інформації відкрито в Інтернеті, зокрема працюють кілька ютьюб-каналів, які транслюють історичні програми, що розбивають ворожу пропаганду вщент, адже вона побудована на фіктивних доказах, які легко спростовуються.

У цьому виступі ми пропонуємо такі спростувальні аргументи з праць Сергія Шелухіна, який ще в царській росії був уже відомим юристом, а у складі Центральної Ради активно намагався будувати правову систему нової України. Відомими на той час були його виступи на багатолюдних майданах, де він зокрема розкривав історію назви «Україна», використовуючи давні літописи, фольклор і праці закордонних істориків. Натомість слово «окраїна», яким імперські пропагандисти пояснювали нашу назву, вчений виводив із прив'язки до московщини. Натомість Україна – це «окрема земля з окремою народністю» [1, с. 12]. Для прикладу, новгородська земля була окраїною (периферією)

держави Київська Русь (до того ж Руссю не називалася, бо в літописах зазначено: «повернувся з Новгорода на Русь»).

Натомість і літописи (зокрема Іпатіївський), і фольклорні джерела вказують на інший характер України – як окремої землі (як, скажімо, у балканських слов'ян). Відповідно до української мови сполуки «у края» бути не може, натомість була сполука «украяти частину чогось» (зокрема ділянку поля під засіювання). І ця частина, надалі огороджена, ставала окремим господарством (умовно країною, краєм – територією). І ця територія вже мала свої кордони та свої окраїни [1, с. 5-9]. Цей аргумент доводять і українські совєтські мовознавці Юрій Карпенко та Віталій Скляренко, які наводять праслов'янську етимологію «відрізок від частини; відділена частина територія племені» [2].

Додамо від себе суто логічний висновок: якщо імперські пропагандисти називали (й називають) Україну окраїною російської держави, то в період Іпатіївського літопису (початок XII сторіччя) московської держави ще не було, і в часи фольклорних пісень наші землі ще не належали їй, а назва «русь» однозначно стосувалася українських етнічних земель, і Петро І переназвав так московщину лише на початку XVIII сторіччя, тобто років 500 узагалі московські люди навіть не чули ні назви «Україна», ні «Русь».

В інформаційній розвідці «Назва України» (1921 рік) Сергій Шелухін наводить наукові аргументи, серед яких найбільш промовистими є картографічні – європейські мапи від початку XVI століття. Загалом варто тут зазначити, що європейські (та й турецькі, звичайно) музеї й архіви містять чимало доказів нашої державності й давності на відміну від новопосталості московської країни.

Отже, на тих європейських мапах терміни «Русь» і «Росія» (грецький варіант першого) однозначно позначають територію України аж до кінця XVIII століття. 1508 рік – «Русія», 1529 – «Сарматія», 1565, 1571 роки – «Русія», 1572 рік – «Україна» та «Козаки», 1580 рік – «Україна» (лат. Ucrania), 1641, 1660, 1665 роки – «Україна» (по обидва боки Дніпра), 1700 рік – «Україна» (як частина Великої Польщі). І навіть уже під «опікою» самопроголошеної «російської імперії» – «армія України» (1769 рік) і «Україна із Землями Запорізькими» (1773 рік). Зауважимо, що лише на останній із названих мап московська земля називається «російська держава», перед цим це була виняткова московська формація – «московія», «московське царство» [1].

Картографічні джерела аналізуються Сергієм Шелухіним і як спадщина відомого французького історика Гійома де Боплана, який написав кілька книжок саме про Україну, де описав традиції місцевого народу та ілюстрував його території на кількох мапах. Для прикладу, книжка з назвою «Description d'Ucranie» («Опис України») – яскравий приклад нікчемності сучасної путінської пропаганди, адже це 1 половина XVII сторіччя – ще до того злощасного пакту 1654 року.

Боплан зазначає і про суверенітет України у визначенні як «окремої від Польщі землі», що лежить на шляху від Трансільванії (Угорщини) до «Московії». Слово «Русь» він уживає в історичному контексті чи стосовно Галичини. Віру також називає руською, культуру – ще дохристиянською (ті ж київські печери датує I-II століттями нашої ери) [1, с. 23-24]. Карти він склад особисто й позначив територію України у складі таких земель, як Брацлавське, Подільське, Київське воєводства, Галицька Русь («Росія»). Присутні на них і сучасні нам Полтавщина, Чернігівщина, Херсонщина, Волинь, Галичина, Покуття. При цьому зазначено, що Україна межує з Великим князівством московським [7, с. 24-25].

Отже, можна зробити висновок, що від початку XVI століття до останньої чверті XVIII століття на європейських мапах українська територія позначалася лише як «Україна» чи нечасто – «Росія», «Русь», «Сарматія», «Червона Русь», «Земля Козаків». Водночас московія була нічим не пов'язана з Україною. І навіть через сто років після сумнозвісної переяславської угоди Україна фіксується як суверенна країна, тобто Європа не визнавала хоч якоїсь влади над нею з боку самопроголошеної імперії. Також Сергій Шелухін нагадує, що у IX сторіччі була вже держава Київська Русь, а ні Польської, ні московської держав не було. А 1187 року ця держава в Іпатіївському літописі була названа Україною (тоді московії так і не було, а Польща лише формувалася в державу).

Такі матеріали сьогодні мають бути поширені українськими владними структурами, адже це також зброя проти ворога – зброя на інформаційному фронті гібридної війни.

Список використаних джерел:

1. Шелухін Сергій. Назва України. З картами. Відень : вид-во Тов. «Франко Син і Спілка», 1921. 30 с.

2. Nota Bene! Етимологічний словник топонімів. *Академія*. URL : https://shron1.chtyvo.org.ua/Luchyk_Vasyl/Etymolohichnyi_slovnyk_toponimiv_Ukrainy.pdf?PHPSESSID=6bknuabbta1l629a33v4hp6094

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ВЕЛИКА БРИТАНІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ СОЮЗНИК УКРАЇНИ У ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ З БОКУ РОСІЇ В ЧОРНОМОРСЬКОМУ БАСЕЙНІ

Єленіч Юрій,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний університет «Острозька академія», Острог, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-2235-3536

Повномасштабна агресія російської федерації проти України, розпочата 24 лютого 2022 року, стала переломним моментом для всієї системи міжнародної безпеки, актуалізувавши проблему гібридних загроз як фундаментального виклику сучасного світу. Цей тип агресії поєднує класичні збройні дії з інформаційними кампаніями, кібернетичними атаками, економічним шантажем та дипломатичними маневрами. Особливої гостроти ці загрози набули у Чорноморському регіоні, який охоплює понад пів мільйона квадратних кілометрів водної поверхні і виступає стратегічним простором перетину енергетичних, торговельних та військово-політичних інтересів. Для України це не лише географічна зона, а й життєво важливий коридор для експорту енергоресурсів і продовольства, безпека якого безпосередньо впливає на глобальну економічну стабільність.

Контроль над Чорним морем для росії є не просто питанням військової переваги, а й важелем впливу у сфері політики, економіки та інформаційних маніпуляцій. Після окупації Криму у 2014 році Москва систематично мілітаризувала регіон, перетворивши його на плацдарм для подальшої агресії. З початку повномасштабного вторгнення 2022 року російський флот використовував Чорне море для ракетних атак по українських містах, блокування портів і створення штучної загрози судноплавству. За оцінками британської розвідки, українські сили знищили або вивели з ладу щонайменше 24 російські кораблі, що стало серйозним ударом по військовій присутності Москви. Утім, загроза зберігається, адже росія продовжує використовувати море як інструмент гібридної війни – поєднання сили, страху та інформаційного тиску.

В умовах, коли присутність НАТО у Чорному морі обмежена положеннями Конвенції Монтре 1936 року, яка регламентує проходження військових кораблів через протоки, важливу роль у забезпеченні безпеки регіону почала відігравати Велика Британія. Після виходу з Європейського Союзу Лондон розпочав реалізацію концепції Global Britain, що передбачає активну участь у питаннях європейської та глобальної безпеки. У стратегічних документах Великої Британії – зокрема, Integrated Review (2021, 2023) та Defence Command Paper (2023) –росія визначається головною загрозою

стабільності Європи, а підтримка України оголошена стратегічним пріоритетом британської зовнішньої політики.

Британська допомога Україні має масштабний, системний та довгостроковий характер. Загальний обсяг зобов'язань перевищує 21 мільярд фунтів стерлінгів, з яких близько 13 мільярдів спрямовано на військову підтримку. Ця підтримка охоплює чотири ключові напрями: військово-технічну допомогу, морську співпрацю, інформаційно-кібернетичну взаємодію та інституційне партнерство. Особливе місце у цьому контексті займає морський компонент. У 2021 році між урядами України та Великої Британії був підписаний Меморандум про взаєморозуміння щодо розвитку Військово-Морських Сил України. Документ передбачає будівництво сучасних ракетних катерів, створення військово-морських баз у Очакові та Бердянську, а також підготовку українських екіпажів у британських навчальних центрах. Реалізацію програми забезпечують компанії Babcock International та BAE Systems, а фінансування здійснюється за участі державного агентства UK Export Finance. Це партнерство має не лише технічний, а й стратегічний вимір, адже спрямоване на створення сучасного українського флоту, здатного забезпечити безпеку морських шляхів.

Одним із перших конкретних результатів співпраці стала передача Україні у 2023 році двох мінних тральщиків класу Sandown, які отримали назви «Черкаси» та «Чернігів». Ці кораблі призначені для виявлення й знешкодження морських мін – завдання, що набуло критичної важливості після масштабного мінування акваторій росією. Українські екіпажі пройшли підготовку у британських портах Розайт і Портсмут у межах операції Interflex, що засвідчило глибокий рівень інтеграції флотів двох держав. Хоча через обмеження Конвенції Монтре тральщики поки що не можуть базуватися у Чорному морі, вони вже стали символом стратегічної довіри, союзницької солідарності та довгострокового бачення відновлення українського флоту.

Після зриву росією Чорноморської зернової угоди у 2023 році Велика Британія виступила ініціатором створення міжнародної коаліції з розмінування Чорного моря. До неї долучилися Нідерланди, Норвегія та Данія. Лондон надає технічне обладнання, безпілотні морські апарати та експертну допомогу для створення Центру морського розмінування при Військово-Морських Силах України. Ця ініціатива спрямована на забезпечення безпечного судноплавства, відновлення торговельних маршрутів та захист глобальної продовольчої стабільності, що була порушена російським терором проти цивільної інфраструктури.

Водночас співпраця між Києвом і Лондоном стикається з низкою викликів. По-перше, юридичні обмеження, встановлені Конвенцією Монтре, не дозволяють союзникам повноцінно розгорнути військово-морську присутність у Чорному морі. По-друге, реалізація масштабних інфраструктурних проєктів – таких як будівництво баз чи суден – потребує значних фінансових і часових

ресурсів, що ускладнює швидку адаптацію до умов активних бойових дій. По-третє, технологічна інтеграція британських систем до української інфраструктури вимагає додаткового навчання персоналу й глибокої координації. Нарешті, не завжди повна узгодженість дій між союзниками може призводити до затримок чи дублювання зусиль.

Попри ці труднощі, Велика Британія залишається одним із найнадійніших стратегічних партнерів України. Її підтримка має не ситуативний, а системний характер, орієнтований не лише на перемогу у війні, а й на формування нової архітектури безпеки у післявоєнний період. Лондон послідовно демонструє, що його політика щодо України є частиною ширшої стратегії забезпечення стабільності у Східній Європі та стримування агресивних амбіцій Кремля.

Таким чином, британсько-українське партнерство у Чорному морі стало не просто прикладом ефективної двосторонньої співпраці, а важливим елементом глобальної системи безпеки. Морська допомога, участь у розмінуванні, розвиток інфраструктури Військово-Морських Сил, кібернетичний захист та інформаційна взаємодія формують цілісний комплекс заходів, спрямованих на посилення обороноздатності України. Це партнерство закладає основу для інтеграції нашої держави у євроатлантичну безпекову систему, зміцнюючи не лише національну, а й регіональну стабільність. У ширшому сенсі, співпраця України та Великої Британії є прикладом того, як демократичні держави можуть об’єднати свої ресурси й цінності для протидії гібридним загрозам та утвердження нового порядку безпеки у Європі.

Список використаних джерел:

1. Світова гібридна війна: український фронт : монографія / за заг. ред. В. П. Горбуліна. Київ : НІСД, 2017. 496 с. URL: https://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/ukr0011727 (дата звернення: 09.11.2025).

2. Клименко А., Гучакова Т., Корбут О. Безпекові ризики в Чорному та Азовському морях у 2021 році. – BlackSeaNews, 07.08.2021. URL: https://www.blackseanews.net/read/178604 (дата звернення: 09.11.2025).

3. Центр оборонних стратегій. Проблеми безпеки та свободи судноплавства в Чорному морі. – Київ, 2021.URL: https://defence.org.ua/wp-content/uploads/doslidzhennya/CDS-Problemy-bezpeky-ta-svobody-sudnoplavstva-ukr.pdf (дата звернення: 09.11.2025).

4. UK Government. Integrated Review Refresh 2023: Responding to a more contested and volatile world. – London : HM Government, 2023.URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/641d72f45155a2000c6ad5d5/11857435_NS_IR_Refresh_2023_Supply_AllPages_Revision_7_WEB_PDF.pdf (дата звернення: 09.11.2025).

5. Agreement on Security Co-operation between the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland and Ukraine, 12 January 2024. – Офіс Президента України. URL: https://www.president.gov.ua/en/news/ugoda-pro-

spivrobitnictvo-u-sferi-bezpeki-mizh-ukrayinoyu-ta-88277 (дата звернення: 09.11.2025).

6. Royal Navy. Two Ukrainian Navy ships to be temporarily based in Portsmouth. – 11.04.2024. URL: https://www.royalnavy.mod.uk/news/2024/april/11/240411-two-ukrainian-navy-ships-to-be-temporarily-based-in-portsmouth (дата звернення: 09.11.2025).

7. The Ukrainian flag was raised over the Sandown-class ships Cherkasy and Chernihiv. – Mezha, 23.01.2023. URL: https://mezha.ua/en/2023/01/23/the-ukrainian-flag-was-raised-over-the-sandown-class-ships-cherkasy-and-chernihiv/ (дата звернення: 09.11.2025).

8. Ukraine to receive Sandown-class minehunters from UK. – Defence Blog, 22.06.2021. URL: https://defence-blog.com/ukraine-to-receive-sandown-class-minehunters-from-uk/ (дата звернення: 09.11.2025).

9. NATO Maritime Command. NATO ships train with Allies and Partners to reinforce the future of Black Sea security and support Ukraine's naval readiness. – 2025.URL: https://mc.nato.int/media-centre/news/2025/nato-ships-train-with-allies-and-partners-to-reinforce-the-future-of-black-sea-security-and-support-ukraine-naval-readiness (дата звернення: 09.11.2025).

10. UK Government. UK support to Ukraine: factsheet. – London, 2025.URL: https://www.gov.uk/government/publications/uk-support-to-ukraine-factsheet/uk-support-to-ukraine-factsheet (дата звернення: 09.11.2025).

11. Конвенція Монтре про режим чорноморських проток = Convention Regarding the Regime of the Straits (Montreux Convention) : [міжнародний договір, підписаний 20 липня 1936 р.]. – League of Nations Treaty Series, vol. 173, p. 213. URL: https://cil.nus.edu.sg/wp-content/uploads/2019/02/1936-Convention-Regarding-the-Regime-of-the-Straits.pdf(дата звернення: 09.11.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

РОЛЬ ЄС У ГЕОПОЛІТИЧНІЙ БОРОТЬБІ ЗА ЛІДЕРСТВО МІЖ США ТА КИТАЄМ: ПАРТНЕРСТВО, СУПЕРНИЦТВО ЧИ СТРАТЕГІЧНА АВТОНОМІЯ

Марценко Максим,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Харківський національний педагогічний університет
імені Г.С. Сковороди,
м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-0296-6368
Науковий керівник: Калюжна Юлія,
к.політ.н., доцент, доцент кафедри політології, соціології і культурології
Харківський національний педагогічний університет
імені Г.С. Сковороди,
м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7344-410X

У XXI столітті ЄС опинився у складній ролі в епіцентрі глобальної конкуренції за лідерство між США та КНР. Це протистояння є багатовимірним, охоплюючи не лише економічну чи військову площини, а й сфери технологічного суверенітету, енергетичної безпеки, ідеологічних цінностей та інституційної стійкості [5]. У цій конфігурації ЄС балансує між статусом ключового союзника США, прагматичного економічного діалогу з Китаєм та необхідністю відстоювання власної стратегічної автономії і глобального впливу як самостійного гравця.

Після завершення Холодної війни Європейський Союз тривалий час функціонував переважно як «нормативна сила», зосереджуючись на експорті цінностей: просуванні демократії, прав людини та верховенства права, що часто супроводжувалося уникненням прямої участі у жорсткому геополітичному суперництві [7]. Однак, фундаментальні зміни у світовому порядку спричинили необхідність кардинального переосмислення цієї ролі. Зокрема, зростання економічної та технологічної могутності Китаю, ревізіоністська та агресивна політика Російської Федерації (кульмінацією якої стало повномасштабне вторгнення в Україну та системна загроза європейській безпеці), а також посилення ізоляціоністських тенденцій у США змусили Брюссель активізувати дискусії та практичні кроки щодо розбудови власної стратегічної автономії і набуття здатності діяти як справжній геополітичний актор.

Цей перехід від ролі «нормативної сили» до «геополітичного актора» є не просто академічною дискусією, а стратегічною необхідністю, офіційно артикульованою інституціями ЄС. Як наголошує Високий представник Жозеп Боррель, на тлі зростаючої глобальної турбулентності, Європа перебуває у

«Вогняній дузі» (Arc of Fire), яка тягнеться від України до Південно-Китайського моря. Ця екзистенційна загроза вимагає від ЄС «навчитися використовувати мову сили» і терміново нарощувати власні оборонні спроможності, а також брати активнішу участь у реформуванні глобального управління [1]. Таким чином, трансформація ЄС є прямою відповіддю на реальні виклики нового біполярного суперництва.

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну у 2022 році кардинально змінило архітектуру європейської безпеки, суттєво посиливши трансатлантичну єдність. США підтвердили статус головного гаранта безпеки континенту, а НАТО – єдиного ефективного механізму стримування. ЄС рішуче підтримує спільну політику санкцій, надання військової та фінансової допомоги Україні, а також співпрацю з Вашингтоном у сфері енергетичної безпеки. Дискусія навколо стратегічної автономії набула найбільшої гостроти після 2022 року, коли залежність від американських гарантій безпеки стала очевидною. У контексті глобальної напруги, яку Боррель визначає як розташування Європи в «Arc of Fire», зміцнення оборонно-промислової та технологічної бази перетворилося на імператив виживання, а не просто політичне бажання [1]. Це безпосередньо виправдовує такі ініціативи, як European Chips Act та зусилля, спрямовані на посилення Європейського фонду миру, оскільки вони є критичними стовпами для здобуття здатності діяти самостійно у разі трансатлантичного розриву чи глобального шоку.

У відносинах із Китаєм позиція ЄС є найбільш амбівалентною. КНР залишається життєво важливим торговельним партнером (другим після США), але водночас офіційно визнана «системним суперником» [8]. Брюссель стурбований технологічною залежністю, недобросовісною конкуренцією, проблемами доступу до ринку та зростанням глобального впливу Пекіна.У 2023 році Європейська Комісія представила стратегію «зменшення ризиків» (de-risking). Президентка Єврокомісії Урсула фон дер Ляєн у зверненні до країни за 2023 рік наголосила: «Ми повинні захищатися від недобросовісної практики. Але так само життєво важливо підтримувати відкриті лінії комунікації та діалогу з Китаєм. Бо є також теми, де ми можемо і повинні співпрацювати»[8]. Вона підкреслила, що основою діалогу між ЄС та Китаєм має стати «Зменшення ризиків, а не роз'єднання» [8]. Ця політика є стратегічною альтернативою американському декаплінгу (розриву економічних зв'язків). Суть «de-risking» полягає у збереженні економічних контактів із КНР, але з одночасною диверсифікацією ланцюгів постачання в критичних секторах (напівпровідники, критичні мінерали, відновлювана енергетика) для зниження вразливості та залежності. Успіх цієї політики, однак, прямо залежить від здатності ЄС прийняти «комплексну та послідовну довгострокову стратегію щодо Китаю» [2].

Для посилення свого впливу у трикутнику США–Китай–Європа та реалізації СА, Євросоюз активно використовує економічні та нормативні

інструменти: 1) Digital sovereignty for Europe: аконодавчі ініціативи, такі як European Chips Act (спрямований на виробництво напівпровідників) та AI Act, мають на меті зменшити залежність від азійських постачальників та американських технологічних гігантів, встановлюючи європейські стандарти [6]; 2) Global Gateway: ця ініціатива (започаткована у 2021 р.) є геополітичним проєктом, який пропонує країнам Глобального Півдня альтернативу китайському «Один пояс, один шлях» (BRI). Вона фокусується на фінансуванні «якісної, прозорої та сталої» інфраструктури, розширюючи політичний вплив ЄС[3]; 3) European Green Deal: розглядається як інструмент геоекономічної конкуренції, спрямований на здобуття європейського лідерства у сфері відновлюваної енергетики, що знижує енергетичну залежність[4].

Роль Європейського Союзу у глобальній геополітичній боротьбі визначається його незворотним переходом від «нормативної» до «комплексної сили». У трикутнику США–КНР, де домінує жорстке суперництво, виживання та майбутній вплив ЄС залежать від успіху в досягненні стратегічного суверенітету. Цей суверенітет не є синонімом ізоляціонізму, а радше прагненням до «стратегічної взаємозалежності», де здатність діяти автономно (через Global Gateway та Digital sovereignty) слугує основою для міцного, але не залежного, альянсу зі США. Таким чином, ЄС усвідомлено обирає шлях самостійного полюса сили, готового, за словами його найвищих представників, «використовувати мову сили» [1], щоб забезпечити свою долю в умовах «Вогняної дуги», а не бути лише об'єктом чужої стратегії. Цей еволюційний імператив є найважливішим геополітичним внеском Європи у XXI столітті.

Список використаних джерел:

1. Borrell Fontelles, J. (2024). *Europe in the 'Arc of Fire': EU foreign policy in 2024.* Publications Office of the European Union.

2. Brînza, A., Bērziņa-Čerenkova, U. A., Le Corre, P., Seaman, J., Turcsányi, R., & Vladisavljev, S. (2024, March). *EU-China relations: De-risking or de-coupling – The future of the EU strategy towards China* (Study No. PE 754.446). European Parliament, Directorate-General for External Policies.

3. European Commission. (n.d.-a). *Global Gateway.* Retrieved October 15, 2025, from https://commission.europa.eu/topics/international-partnerships/global-gateway_en

4. European Commission. (n.d.-b). *The European Green Deal: Striving to be the first climate-neutral continent.* Retrieved October 15, 2025, from https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

5. Leonard, M., & Shapiro, J. (Eds.). (2019). *Strategic sovereignty: How Europe can regain the capacity to act.* European Council on Foreign Relations. https://ecfr.eu/archive/page/-/ecfr_strategic_sovereignty.pdf

6. Madiega, T. (2020, July). *Digital sovereignty for Europe* (Briefing No. 651992). European Parliamentary Research Service. https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/651992/EPRS_BRI(2020)651992_EN.pdf

7. Manners, I. (2002). Normative Power Europe: A Contradiction in Terms? *Journal of Common Market Studies*, 40(2), 235–258.https://www.princeton.edu/~amoravcs/library/mannersnormativepower.pdf

8. Von der Leyen, U. (2023, September 13). 2023 *State of the Union Address by President von der Leyen* [Speech]. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/ov/speech_23_4426

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА РОЗВИТОК ТРАНСПОРТНО-ДОРОЖНЬОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

Мельниченко Іван,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
Науковий керівник: Мельниченко Олександр,
к.т.н, професор, перший проректор
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9694-9824

Транспортно-дорожній комплекс (ТДК) – це інтегрована, багатофункціональна система, що об'єднує всі види транспорту, які спільно забезпечують ефективне задоволення потреб національної економіки та суспільства у вантажних і пасажирських перевезеннях [1].

Транспортні мережі та логістичні послуги набули критичної ролі не лише у забезпеченні життєдіяльності громадян, але й у підтримці стійкості національної економіки та обороноздатності України в умовах повномасштабної агресії, що спричинило необхідність швидкої переорієнтації логістичних ланцюгів через пошкодження інфраструктури. Тому транспорт залишається ключовою сферою співпраці між ЄС та Україною, і відповідно до статті 368 Угоди про асоціацію, основна мета цієї взаємодії трансформувалася й тепер сфокусована на оперативному відновленні та реструктуризації пошкодженого сектору, створенні "Шляхів солідарності" (Solidarity Lanes) для критичного експорту/імпорту, а також на прискореній гармонізації національних стандартів з нормами ЄС, що є запорукою повної інтеграції українських транспортних систем у загальноєвропейську мережу TEN-T та ключовим елементом післявоєнної відбудови.

ТДК структура є складною та включає такі взаємопов'язані елементи:

- Інфраструктура сполучення: Сукупність шляхів та комунікацій (автомобільні дороги, залізничні колії, водні шляхи, повітряні коридори).
- Рухомий склад та техніка: Безпосередні транспортні засоби (рухомий склад) та різноманітне технічне обладнання, що забезпечує їхнє функціонування.
- Системи управління: Засоби керування, зв'язку та інформаційного забезпечення, необхідні для оптимізації та безпеки роботи всіх видів транспорту [2].

Тобто, ТДК функціонує як стратегічний логістичний хаб, що формує територіальну цілісність країни, підтримує внутрішній обіг товарів і послуг та забезпечує її інтеграцію у світові транспортні коридори.

Основні проблеми функціонування та розвитку ТДК України:

1. Критичне руйнування інфраструктури – масштабні фізичні пошкодження та руйнування ключових транспортних шляхів, мостів, залізничних станцій та логістичних терміналів внаслідок бойових дій.

2. Технологічне відставання та зношеність – збереження високого рівня фізичного та морального зносу основних виробничих фондів та рухомого складу, переважна більшість яких є застарілою, енергонеефективною та не відповідає європейським екологічним стандартам.

3. Дефіцит фінансування та інвестиційні ризики – низька активність інвестиційної діяльності, що спричинена недостатністю власних ресурсів, пріоритетністю військових витрат та високими воєнними ризиками для залучення довгострокового приватного та іноземного капіталу.

4. Логістична переорієнтація – проблеми з перевантаженням західних прикордонних переходів та відсутністю достатньої пропускної здатності на нових логістичних маршрутах («Шляхи солідарності») після блокування морських портів.

5. Відсутність цілісної регіональної політики – фрагментованість управління та відсутність єдиної, цілеспрямованої регіональної політики інноваційного відновлення та розвитку ТДК, інтегрованої у плани відбудови.

6. Незадовільний стан експлуатаційних доріг та безпека - незадовільний стан доріг невійськового призначення, що погіршує логістику та безпеку перевезень; додаткові ризики, пов'язані з замінуванням територій.

7. Невизначеність джерел фінансування відновлення – невирішеність питання щодо довгострокових та стійких джерел фінансування (зокрема, за рахунок коштів партнерів та репарацій) для масштабного, технологічно сучасного відновлення інфраструктури.

8. Складнощі інтеграції в TEN-T – необхідність термінової гармонізації національних технічних стандартів та законодавства з вимогами Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T) в умовах обмежених ресурсів та часу [3].

Отже, транспортно-дорожній комплекс України є критично важливою стратегічною системою, яка в умовах повномасштабної агресії зіткнулася з комплексом фундаментальних викликів: від масштабного фізичного руйнування інфраструктури та технологічного відставання рухомого складу, що не відповідає стандартам ЄС, до гострого дефіциту фінансування через високі воєнні ризики та логістичних дисбалансів на прикордонних шляхах. Таким чином, головним стратегічним імперативом є не просто відновлення, а прискорена технологічна модернізація транспортно-дорожнього комплексу, спрямована на створення нової, стійкої, безпечної та повністю інтегрованої у європейську мережу TEN-T транспортної системи, що є ключовою передумовою для післявоєнної відбудови та економічної стійкості країни.

Список використаних джерел:

1. Сидоренко І.В. (2012). Наукові підходи до ідентифікації поняття транспортно-дорожній комплекс у сучасній системі регіонального розвитку. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління*, (21-22 (1)), 37-43.

2. Козак Л.С., Федорук О.В. (2020). Особливості формування ефективної моделі інноваційного розвитку транспортно-дорожнього комплексу України. *Економіка та держава*, (3), 53-60.

3. Марціпака В М. (2025). Інноваційно-транспортний кластер як інструмент розвитку транспортно-дорожнього комплексу. *Актуальні питання економічних наук*, (8). https://doi.org/10.5281/zenodo.15052308

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ІНТЕГРАЦІЯ МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ У ЛАНЦЮГИ ПОСТАЧАННЯ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

Мильничук Тетяна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри логістики та торговельного бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0624-5829
Воробйова Валерія,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

У сучасних умовах глобалізації ринків і активного розвитку міжнародної торгівлі ефективне управління ланцюгами постачання стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств. Одним із найважливіших елементів цього процесу є мультимодальні перевезення, що забезпечують оптимальне поєднання різних видів транспорту в межах єдиної логістичної системи. Вони дозволяють мінімізувати витрати, скоротити час доставки, знизити ризики перерв у постачанні та забезпечити високу гнучкість реагування на зміни ринкового середовища. Інтеграція мультимодальних перевезень у ланцюги постачання є важливим напрямом розвитку як для світової економіки загалом, так і для України, яка прагне посилити свої позиції в європейській логістичній системі.

Світовий досвід доводить, що мультимодальні перевезення - це не просто форма транспортування, а комплексна система управління матеріальними потоками. У країнах Європейського Союзу, Північної Америки та Азії мультимодальні рішення є невід'ємною складовою логістичної стратегії. Високорозвинені транспортні мережі, сучасна інфраструктура контейнерних терміналів, інтегровані цифрові платформи та уніфіковані документи забезпечують ефективність взаємодії між усіма учасниками ланцюга постачання. Наприклад, у Німеччині діє система комбінованих перевезень, де понад 50 % внутрішніх контейнерних потоків здійснюється за участю залізничного та автомобільного транспорту. У Нідерландах мультимодальна логістика підтримується через морські порти Роттердам і Антверпен, які поєднують морський, річковий, залізничний і автомобільний транспорт у єдину інфраструктурну мережу. У США мультимодальні перевезення розвиваються на базі інтегрованих логістичних операторів, таких як FedEx чи UPS, які забезпечують повний цикл доставки «від дверей до дверей».

Одним із ключових чинників успішної інтеграції мультимодальних перевезень у ланцюги постачання є цифровізація. У світі активно використовуються електронні транспортні накладні (e-CMR), системи відстеження вантажів у режимі реального часу, блокчейн-технології для забезпечення прозорості логістичних процесів та автоматизовані платформи

управління маршрутами. Це дозволяє підвищити точність планування, оперативність прийняття рішень та довіру між учасниками ланцюга. Високий рівень автоматизації також сприяє зниженню людського фактору, прискоренню митних процедур і скороченню часу простою транспорту.

Для України питання інтеграції мультимодальних перевезень у ланцюги постачання набуває особливої актуальності. Географічне положення держави - між Європою та Азією - створює сприятливі умови для розвитку транзитного потенціалу. Проте практична реалізація цього потенціалу вимагає значного вдосконалення інфраструктури, нормативно-правової бази та управлінських механізмів. В умовах війни багато транспортних вузлів було пошкоджено, що призвело до перерозподілу логістичних маршрутів. Основні вантажопотоки перемістилися у напрямку західних кордонів, що стимулювало активне створення мультимодальних терміналів у Львівській, Закарпатській, Волинській і Чернівецькій областях [1, с. 62].

Інтеграція мультимодальних перевезень у національні та міжнародні ланцюги постачання потребує комплексного підходу. По-перше, необхідно модернізувати транспортну інфраструктуру відповідно до стандартів Європейського Союзу. Це передбачає розвиток логістичних хабів, інтермодальних терміналів і перевантажувальних станцій. По-друге, варто впроваджувати сучасні інформаційні технології, зокрема системи управління перевезеннями (TMS) і складськими процесами (WMS), які дозволяють інтегрувати всі етапи доставки - від планування маршруту до кінцевої доставки споживачу. По-третє, слід гармонізувати законодавство з європейськими нормами, що регулюють діяльність мультимодальних операторів і електронний документообіг.

Важливу роль у розвитку мультимодальних перевезень відіграє міжнародне партнерство. Європейський Союз активно підтримує проекти, спрямовані на інтеграцію України до транс'європейської транспортної мережі TEN-T. Реалізація таких ініціатив сприятиме розширенню можливостей українських експортерів, підвищенню ефективності транзитних перевезень і покращенню умов торгівлі. Важливою умовою успіху є залучення приватного капіталу через механізми державно-приватного партнерства, що дозволить прискорити модернізацію терміналів, портів і логістичних центрів.

У перспективі інтеграція мультимодальних перевезень у ланцюги постачання дозволить Україні отримати низку стратегічних переваг. Зокрема, це підвищить ефективність логістичних операцій, зменшить витрати на транспортування, скоротить час доставки вантажів, а також сприятиме диверсифікації транспортних маршрутів. Українські компанії зможуть активніше виходити на європейські ринки, пропонуючи конкурентоспроможні логістичні послуги. Крім того, розвиток мультимодальних перевезень забезпечить більш тісну інтеграцію з міжнародними виробничими ланцюгами,

що є важливим кроком на шляху до економічного відновлення та зростання країни у післявоєнний період [2, с. 48].

Список використаних джерел:

1. Лісовський, В. В. Розвиток мультимодальних перевезень в Україні: проблеми та перспективи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 74. С. 58-66.

2. Стратегія розвитку мультимодальних перевезень та логістики до 2030 року. Київ: Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України, 2022. С. 48.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ВЗАЄМОДІЯ ЄС ТА УКРАЇНИ У ПРОТИДІЇ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ ЯК СПІЛЬНА СТРАТЕГІЯ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ

Усова Поліна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Харківський національний педагогічний університет
імені Г.С. Сковороди, м. Харків, Україна
ORCID:https://orcid.org/0009-0000-4612-9035
Науковий керівник: Калюжна Юлія,
к.політ.н., доцент, доцент кафедри політології, соціології і культурології
Харківський національний педагогічний університет
імені Г.С. Сковороди, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7344-410X

Сучасне суспільство активно розвиває використання інформаційних ресурсів завдяки науково-технічному прогресу. Досягнення в технічних сферах сьогодення переважно зосереджені на стрімкому розвитку Інтернету, сучасних моделях надшвидкої електронної комунікації, механізмах на основі штучного інтелекту та провідних мережевих інноваціях, що характеризує наше суспільство як інформаційне.Диджиталізація та цифровізація суспільно-політичних процесів є характерною ознакою сучасного політичного світу.Вітчизняний науковець В. Політанський, досліджуючи питання інформаційного суспільства в Україні, визначає поточний стан українського інформаційного суспільства як такого, що розвивається та має на меті створити умови для приєднання України до міжнародного загального інформаційного співтовариства, побудувати демократичне інформаційне суспільство в межах України та розвивати інформаційно-комунікаційні мережі. Це в результаті сприятиме зміцненню соціально-політичної стабільності, покращить стан результативності наукових здобутків України, підвищить діяльність у питаннях якості освіти та покращить стан конкурентоспроможності України на світовій політичній арені [3, с. 21].

Розвиток інформаційного забезпечення та ефективне використання інформаційних ресурсів в межах сучасного суспільства є важливим елементом функціонування сучасної демократичної політичної системи та політичної діяльності України.У цьому контексті актуалізується загроза використання дезінформації (неправдивої інформації) як інструменту ведення гібридних воєн, що особливо критично в умовах агресії РФ проти України.Провідний американський дослідник М. Войджер, аналізуючи російську гібридну війну, зазначає, що співвідношення невійськових і військових засобів у ній становить 4 до 1. Войджер підкреслює: «Це основний російський інструмент проникнення в табір противника, причому йдеться про все суспільство, а не тільки про збройні сили. Ще одна новація – високий ступінь інтеграції, коли йдеться про

такі засоби інформаційної війни, як дезінформація, пропаганда, фейкові новини та «фабрики тролів». Таким чином, основні стовпи російської гібридної війни нині – інформаційна зброя та кіберзасоби» [2]. Українське суспільство залишається вразливим до впливу інформаційних атак та дезінформації у національному медіа-комунікаційному просторі, тому ефективна протидія дезінформації є ключовим елементом захисту національної стійкості та інформаційної безпеки України.

Для посилення компетенцій та отримання досвіду у протидії дезінформаційним атакам в інформаційному просторі України критично важливою є співпраця з міжнародними партнерами, зокрема з країнами ЄС та участь у відповідних програмах. Стратегічна взаємодія України та партнерів ЄС є рушієм для посилення цифрової стійкості, забезпечення ефективності охорони об'єктів критичної інфраструктури, протистояння ворожій пропаганді та дезінформаційним кампаніям, з метою створення спільного цифрового простору, заснованого на європейських цінностях [1, с. 1099].

Згідно з інформацією на офіційному сайті Ради Європи, подібні проєкти є частиною загальноєвропейських зусиль щодо протидії дезінформації, зокрема планується (або відбувся, якщо дата інша) у травні 2025 року форум за участі українських медіаорганів у межах програми «Протидія дезінформації та шкідливому контенту в Інтернеті». На ньому будуть визначені практичні та локальні стратегії протидії дезінформації та шкідливому контенту, з акцентом на захист демократичної стійкості та основоположних прав [9]. Цей проєкт Ради Європи «Захист свободи слова та свободи ЗМІ в Україні» реалізується в рамках Плану дій Ради Європи для України «Стійкість, відновлення та реконструкція» 2023–2026 [9]. Європейська служба зовнішніх дій (ЄСЗД) регулярно проводить ініціативи з підтримки інформаційного захисту України, зокрема семінари та тренінги, такі як: семінар з кібербезпеки для реагування на гібридні загрози для українських посадовців з РНБО, Держспецзв'язку, СБУ та Нацполіції, а також ІТ-експертів і науковців [7]; навчання з використання медіаінструментів штучного інтелекту для фахівців з комунікацій від представників правоохоронних органів України [6], та інші програми в межах діяльності Дипломатичної служби Європейського Союзу [5].

ЄСЗД реалізує ряд стратегічних комунікацій, зокрема в межах програми «Зміцнення європейської оборони: готовність до 2030 року», основними положеннями якої є розвиток більшого військового потенціалу, створення конкурентоспроможнішої та інноваційнішої європейської оборонної промисловості та посилення підтримки України, оскільки: «Інвестування в безпеку України – це інвестиція в безпеку Європи» [4]. Важливість протидії гібридним загрозам (зокрема дезінформації та ІПСО) підтверджується на глобальному рівні партнерами України з ЄС. Звіт «Глобальні ризики для ЄС 2025» [8] визначає інкорпорований вплив дезінформації у ключові ризики, такі як гібридні атаки на критичну інфраструктуру, що підтверджує: у контексті

європейської безпеки дезінформація розглядається як невід'ємний інструмент інших, більш широких загроз безпеці.

Список використаних джерел:

1. Калюжна Ю. І. Цифровий суверенітет як фактор національної безпеки ЄС та України. *Національні інтереси України.* 2025. Т. 6, № 11, С. 1094–1124. URL:http://perspectives.pp.ua/index.php/niu/article/view/25320 (дата звернення: 13.10.2025)

2. Лапаєв, Ю. Марк Войджер: «У нинішній російській гібридній війні немає нічого принципово нового». *Український тиждень.* 2018. URL: https://tyzhden.ua/mark-vojdzher-u-nynishnij-rosijskij-hibrydnij-vijni-nemaie-nichoho-pryntsypovo-novoho/(дата звернення: 25.09.2025)

3. Політанський В. С. Інформаційне суспільство в Україні: від зародження до сьогодення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2017. Вип. 42, С. 16–22. URL:https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/492092(дата звернення: 30.09.2025)

4. European External Action Service (EEAS). *Bolstering European Defence: Readiness 2030*. EEAS. URL:https://www.eeas.europa.eu/eeas/bolstering-european-defence-readiness-2030_en(дата звернення: 16.10.2025)

5. European External Action Service (EEAS). *The Diplomatic Service of the European Union*. EEAS. URL:https://www.eeas.europa.eu/_en (дата звернення: 13.10.2025)

6. EUAM-Ukraine. *AI in Action: Law Enforcement Communicators in Lviv Trained to Harness Next-Gen Media Tools* [Електронний ресурс] // EUAM Ukraine. URL:https://www.euam-ukraine.eu/news/ai-in-action-law-enforcement-communicators-in-lviv-trained-to-harness-next-gen-media-tools/ (дата звернення: 15.10.2025)

7. EUAM-Ukraine. *Cybersecurity Workshop: Ukraine and Romania Drill Cross-Border Response to Hybrid Threats*. EUAM Ukraine. URL:https://www.euam-ukraine.eu/news/cybersecurity-workshop-ukraine-and-romania-drill-cross-border-response-to-hybrid-threats/(дата звернення: 14.10.2025)

8. Global risks to the EU 2025 [Електронний ресурс] : results of a pan-European survey. European Union Institute for Security Studies (EUISS). URL:https://www.iss.europa.eu/activities/events/global-risks-eu-2025-results-pan-european-survey(дата звернення: 25.09.2025)

9. Ukrainian media authorities join pan-European dialogue on countering disinformation. *Council of Europe*. 2024. URL:https://www.coe.int/en/web/kyiv/-/ukrainian-media-authorities-join-pan-european-dialogue-on-countering-disinformation (дата звернення: 16.10.2025)

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ВИКЛИКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ІНДУСТРІАЛЬНИХ РЕВОЛЮЦІЙ

Малахова Юлія
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Національний транспортний університет, м.Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8769-7597

Інноваційний розвиток транспортної галузі є ключовим чинником економічного зростання, конкурентоспроможності національних економік та підприємств, сталого розвиткута циркулярної економіки. Вплив індустріальних революцій на транспорт проявляється у послідовній трансформації технологічних основ – відмеханізації й електрифікації до цифровізації та людиноцентричності. Інноваційні технології забезпечують оптимізацію логістичних процесів, зниження витрат, підвищення екологічної ефективності та безпеки перевезень [1, 2]. Водночас, цифровізація транспорту створює нові виклики – потребув кіберзахисті, стандартизації даних і підготовці кадрів, здатних працювати в умовах високотехнологічного середовища.

Сучасний стан транспортної галузі характеризується активним впровадженням технологій Індустрії 4.0 та поступовим переходом до принципів Індустрії 5.0, що орієнтується на баланс між технологіями, людиною та довкіллям. Перспективи розвитку полягають у створенні гібридних моделей управління мобільністю, впровадженні інтелектуальних транспортних систем, розвитку «зеленого» та безвуглецевого транспорту, а також у переході до циркулярних моделей використання ресурсів. Особливого значення набуває розвиток smart-логістики, автономних перевезень та інтегрованих цифрових екосистем, що поєднують усі види транспорту в єдиний інформаційно-керований простір. У майбутньому транспортна система функціонуватиме як елемент ширшої інноваційної інфраструктури, що підтримує сталий розвиток, інклюзивність і технологічну суверенність держави.

Сучасний інноваційний розвиток транспортної галузі формується під впливом комплексу багатовимірних викликів, що мають технологічний, економічний, інституційний, соціальний, екологічний та безпековий характер. З урахуванням переходу від Індустрії 4.0 до Індустрії 5.0, характер цих викликів істотно трансформується: поряд із технологічними змінами виникає потреба у формуванні людиноцентричних моделей управління, підвищенні рівня цифрової стійкості та екологічної відповідальності транспортних систем.

Передусім варто виділити технологічні бар'єри, які охоплюють фрагментарність цифрових рішень, відсутність єдиних стандартів збору та обміну даними, низьку інтеграцію інтелектуальних транспортних систем та обмежену автоматизацію логістичних процесів. Це знижує ефективність управління транспортними потоками, уповільнює впровадження електронних

платформ обслуговування та стримує розвиток «розумної мобільності». Подолання цих проблем потребує уніфікації цифрових стандартів, узгодження з європейськими платформами даних і реалізації державних програм цифровізації транспорту.

Одним із ключових чинників гальмування інновацій залишаються фінансові обмеження. Висока вартість сучасних технологій, обмежений доступ до кредитних ресурсів і недостатній рівень інвестиційної підтримки призводять до технологічного відставання транспортних підприємств. Вирішення цього завдання можливе шляхом розширення інструментів державно-приватного партнерства, залучення міжнародних грантів і створення національних фондів підтримки інновацій у транспорті.

Значного впливу на темпи модернізації набувають регуляторні та інституційні чинники**.** Відсутність гармонізації національного законодавства з нормами Європейського Союзу, слабка координація між міністерствами й агентствами створюють бар'єри для реалізації інноваційних проєктів. Неузгодженість транспортних стратегій між регіональним і національним рівнями спричиняє дублювання функцій і зниження ефективності державного управління. Для подолання цих проблем доцільним є формування єдиного координаційного центру транспортних інновацій та впровадження інтегрованої транспортної стратегії.

Окрему групу становлять кадрові виклики, які проявляються у дефіциті спеціалістів із цифрових технологій, недостатній підготовці управлінців до роботи в умовах цифрової трансформації, а також у слабкій інтеграції науки, освіти та бізнесу. Відсутність гнучких освітніх програм і системи дуальної освіти стримує формування компетенцій, необхідних для роботи із технологіями Індустрії 5.0. Розв'язання цієї проблеми потребує оновлення навчальних планів, розвитку науково-освітніх кластерів, а також створення спільних інноваційних платформ між університетами та підприємствами.

Інфраструктурні перешкоди для українського транспорту мають особливе значення в умовах післявоєнного відновлення. Значна частина транспортних об'єктів зруйнована або фізично зношена, що зумовлює фокус на відновленні базових потужностей замість впровадження нових технологічних рішень. Такий підхід уповільнює перехід до цифрових логістичних систем і «розумних» транспортних мереж. Перспективним напрямом має стати модернізація інфраструктури відповідно до принципу «відновити краще» (buildbackbetter), із урахуванням вимог стійкості, енергоефективності та цифрової інтегрованості.

Не менш актуальними є екологічні та соціальні виклики. Підвищення вимог до декарбонізації транспорту, відсутність інфраструктури для електро- та водневих перевезень, а також низький рівень залучення до програм Європейського зеленого курсу обмежують конкурентоспроможність українських перевізників на європейському ринку. Водночас автоматизація транспортних процесів створює ризики втрати робочих місць і посилює

регіональні диспропорції. Тому вкрай важливо поєднувати технологічні інновації з людиноцентричними принципами Індустрії 5.0 – підтримкоюз айнятості, перекваліфікацією кадрів і розвитком екологічно безпечних транспортних рішень.

Зростаючу загрозу становлять виклики цифрової безпеки, пов'язані з підвищенням ризику кібератак на транспортну інфраструктуру, витоками даних і порушенням функціонування логістичних ланцюгів. Ці ризики мають не лише економічні, а й національні наслідки, оскільки транспорт є елементом критичної інфраструктури держави. Тому формування системи кіберзахисту транспорту, створення спеціалізованих центрів реагування на кіберінциденти та підготовка фахівців із цифрової безпеки мають стати невід'ємною складовою транспортної політики України.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективне подолання зазначених викликів потребує комплексного стратегічного підходу, який поєднує технологічну модернізацію, інституційну реформу, фінансову підтримку інновацій, розвиток людського капіталу та екологічну збалансованість. Лише за умови інтеграції цих складових транспортна галузь зможе адаптуватися до вимог Індустрії 5.0, забезпечуючи високу продуктивність, стійкість і відповідальність перед суспільством.

Доцільно відзначити, що впровадження інновацій в українській транспортній галузі не може відбуватися ізольовано від загальносвітових трендів. Проблеми цифровізації, інтеграції Індустрії 4.0 та переходу до Індустрії 5.0 є спільними для багатьох країн, однак в Україні вони ускладнені воєнними викликами та значним фізичним зношенням інфраструктури. Такий стан вимагає синхронного вирішення кількох завдань: одночасної модернізації основних транспортних засобів і систем управління, адаптації до європейських стандартів та створення умов для активної участі приватного сектору.

Таким чином, подолання бар'єрів розвитку транспортної галузі в контексті Індустрії 4.0 та 5.0 потребує комплексної стратегії, що поєднуватиме технологічні, організаційні, фінансові та освітні рішення. Лише за умови їх інтеграції можливим стане створення сучасної, стійкої та конкурентоспроможної транспортної системи, здатної підтримувати відновлення економіки та інтеграцію України у світовий інноваційний простір.

Список використаних джерел

1. Ложачевська О. М., Марціпака В. М. Інноваційний розвиток транспортного комплексу в умовах цифрової трансформації. Проблеми та механізми трансформації економічних систем. 2023. № 10. DOI: DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-10

2. Коваленко Н.В., Малахова Ю.А, Константінов Я.О., Хміль С.М. Концептуальні засади організації транспортних послуг у сучасних умовах. *Науковий журнал «Автомобільні дороги і дорожнє будівництво».* 2024. Вип. 115 (1). С.208 - 216. DOI: https://doi.org/10.33744/0365-8171-2024-115.1-208-216

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ

Макаренко Юлія,
д.е.н., професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9970-7377

Повномасштабна війна, розв'язана росією проти України у 2022 році, призвела до глибокої трансформації національної економіки та фінансової системи. Зруйнована інфраструктура, втрати виробничих потужностей, зниження доходів населення і високі бюджетні витрати на оборону створили безпрецедентні виклики для фінансової стабільності [1; 2].Тому основою сталого відновлення стане потенціал міжнародної фінансової підтримки, цифровізації економіки та реформування податкової системи

Основні виклики, з якими зіткнулась фінансова система України у період війни наступні:

1. Бюджетний дефіцит і боргове навантаження.Значна частка державних видатків спрямована на оборону та соціальну підтримку. У 2024 році понад 50% бюджету становили військові витрати [4]. Це створює тиск на фіскальну систему та потребує залучення зовнішнього фінансування.

2. Зниження банківської активності.Незважаючи на стійкість банківського сектору, спостерігається зростання частки проблемних кредитів і зниження кредитування бізнесу [5].

3. Інфляційні ризики та валютна нестабільність.Емісійне фінансування дефіциту бюджету під час війни та обмеження валютного ринку спричинили посилення інфляційного тиску [6].

4. Втрати фінансової інфраструктури.Зруйновані підприємства, логістика та скорочення внутрішнього споживання зменшили обсяги операцій у реальному секторі.

Після завершення війни перед Україною постане стратегічне завдання забезпечити ефективне фінансове відновлення, модернізацію інституцій і формування нової моделі економічного зростання, сумісної з європейськими стандартами [3].

Повоєнна реконструкція України вимагатиме інвестицій на суму понад 500 млрд дол. США, за оцінками Світового банку та ЄБРР [7].і її джерелами можуть бути наступні:

- міжнародна фінансова допомога – гранти, кредити, гарантії від ЄС, США, МВФ, Світового банку, ЄБРР.
- державні програми реконструкції – фонд відновлення України, цільові програми з відбудови енергетики, житла, інфраструктури.

- приватні інвестиції – утому числі через державно-приватне партнерство та інструменти страхування воєнних ризиків [8].
- діаспора та громадянське фінансування –краудфандинг, військові облігації, соціальні інвестиції.

Після війни Україна має унікальний шанс прискорити інтеграцію до європейського фінансового простору. Участь у програмах ЄС, таких як *Invest EU, European Peace Facility*, а також співпраця з ЄБРР та ЄІБ, сприятимуть залученню довгострокових інвестицій [7; 9].Очікується також залучення коштів від конфіскованих російських активів, які можуть бути спрямовані на інфраструктурні проєкти та компенсацію збитків [10]. Також завдяки конфіскованим ресурсам вбачається розвиток фінансового сектору , а саме через:

- **модернізацію банківської системи-** відновлення кредитування малого та середнього бізнесу стане пріоритетом після стабілізації ситуації. Національний банк України вже готує нові підходи до регулювання ризиків і цифрових банківських послуг); [5]

- **розвиток ринку капіталу - п**ісляВоєнна економіка потребує довгострокових інвестицій. Створення надійних інструментів – корпоративних облігацій, зелених та соціальних бондів– може стати ключем до залучення коштів [9];

- **реформування сектору державних фінансів -** підвищення ефективності податкової системи, запровадження прозорого контролю витрат, зменшення тіньової економіку та запровадження європейських стандартів управління фінансами [10].

Повоєнне відновлення України створює унікальні можливості для модернізації фінансової системи та залучення інвестицій. Основні перспективи можна окреслити наступним чином:

1. **Національна стратегія фінансової стійкості** – розробка та впровадження комплексної стратегії до 2030 року, яка забезпечить баланс між державними витратами, залученням інвестицій та економічним зростанням.
2. **Розвиток зеленого та соціального фінансування** – стимулювання інвестицій у сталий розвиток, енергетичну ефективність, екологічні проекти та соціальні ініціативи.
3. **Залучення страхових і пенсійних фондів** – використання ресурсів страхових компаній та пенсійних фондів для фінансування відбудови інфраструктури та стратегічних проєктів.
4. **Підтримка інноваційного підприємництва** – розвиток венчурного капіталу, стартап-фондів і фінансових інструментів для малого та середнього бізнесу.
5. **Гармонізація фінансового законодавства з ЄС** – впровадження європейських стандартів управління фінансами, прозорості та звітності, що підвищить довіру інвесторів.

6. **Цифровізація фінансових послуг** – розвиток фінтеху, блокчейн-технологій, відкритого банкінгу та електронного факторингу для підвищення ефективності та доступності фінансових ресурсів.

Реалізація цих перспектив дозволить Україні створити конкурентну, прозору та інноваційну фінансову систему, здатну забезпечити сталий розвиток і довгострокову економічну безпеку.

Повоєнне відновлення України вимагатиме комплексного підходу до реформування фінансової системи. Основними завданнями є відновлення довіри до інституцій, розширення джерел фінансування, розвиток цифрових технологій і забезпечення прозорості фінансових потоків.

Перспективи фінансового розвитку України тісно пов'язані з міжнародною підтримкою, інтеграцією до європейського ринку та формуванням економіки нового типу – інноваційної, сталої та відкритої для інвестицій.

Список використаних джерел

1. Національний банк України. *Огляд фінансової стабільності України.* Київ, 2023.
2. Кабінет Міністрів України. *План економічного відновлення України.* Київ, 2024.
3. OECD. *Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment.* Paris: OECD Publishing, 2023.
4. Міністерство фінансів України. *Звіт про виконання Державного бюджету України за 2024 рік.* Київ, 2025.
5. НБУ. *Звіт про діяльність банківської системи України.* Київ, 2024.
6. IMF. *Ukraine: Staff Report for the 2024 Article IV Consultation.* Washington, 2024.
7. World Bank & EBRD. *Ukraine Reconstruction Needs Assessment.* London, 2024.
8. USAID. *Private Sector Engagement for Ukraine's Recovery.* Washington, 2024.
9. European Investment Bank (EIB). *FinancingUkraine's Reconstruction.* Luxembourg, 2024.
10. Міністерство економіки України. *Концепція фінансової політики повоєнного відновлення.* Київ, 2024.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ВПЛИВ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ НА РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Шевчук Владислава,
к.е.н., доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки,
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7121-598X
Луньов Артем,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності «Економіка»,
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

У сучасному світі людський капітал дедалі більше розглядається як головний чинник конкурентоспроможності держави, ключовий ресурс інноваційного зростання та соціально-економічної стабільності. Проте у XXI столітті розвиток людського капіталу відбувається в умовах нових викликів, серед яких особливу загрозу становлять гібридні форми впливу. Для України, яка перебуває в епіцентрі гібридної агресії, питання збереження і розвитку людського капіталу набуває особливого значення. Саме від рівня освіченості, професійності, психологічної стійкості та креативності населення залежить здатність країни протистояти загрозам, забезпечувати інноваційний розвиток і відновлення після криз.

Гібридні загрози – це поєднання військових, економічних, інформаційних, кібернетичних, політичних та соціально-психологічних методів та інструментів тиску, які спрямовані на підрив національної безпеки, дестабілізацію економіки та руйнування суспільної довіри. В умовах глобальної нестабільності та інформаційних війн саме людський капітал стає однією з найбільш уразливих, але водночас стратегічно важливих сфер національної безпеки. Особливістю гібридних загроз є їх невизначеність і багаторівневість – вони діють у довгостроковій перспективі, впливаючи на всі сфери життєдіяльності, зокрема на економічну, інформаційну, культурну та освітню системи. У результаті створюється середовище нестабільності, яке безпосередньо позначається на розвитку людського капіталу.

За словами В. В. Близнюк та Л. Д. Яценко, найбільш важливими цінностями в умовах війни залишаються цінності безпеки, національної ідентичності та рівності, якість соціального життя, що пояснюється природною потребою безпеки і збереження життя та задовільного рівня і якості життя [1].

Гібридні загрози впливають на людський капітал через демографічні, освітні, економічні, психологічні та соціальні чинники.

По-перше, гібридні загрози впливають на якість людського капіталу через демографічні процеси. Збройні конфлікти, терористичні акти, інформаційна агресія та економічна нестабільність призводять до міграційних хвиль, втрати трудових ресурсів і «відтоку мізків». Значна частина працездатного населення

змушена змінювати місце проживання або країну. Це призводить до старіння робочої сили, дефіциту фахівців та втрати інтелектуального потенціалу країни.

По-друге, гібридні загрози дестабілізують систему освіти та професійного розвитку. Освітня інфраструктура страждає від руйнувань, кібератак та обмеження доступу до інформаційних ресурсів. Водночас зростає потреба у нових компетенціях – цифровій грамотності, критичному мисленні, інформаційній безпеці, психологічній стійкості. Це вимагає модернізації освітньої політики, адаптації навчальних програм до умов постійних ризиків і криз, необхідність перегляду освітніх стратегій і розвитку адаптивних форм навчання (дистанційного, змішаного, модульного).

По-третє, під впливом гібридних загроз виникає криза соціального капіталу, який є складовою людського капіталу. Поширення дезінформації, недовіра до інституцій, поляризація суспільства та зростання тривожності формують несприятливий соціально-психологічний клімат. У результаті знижується мотивація до праці, інноваційної діяльності, громадської активності, що безпосередньо впливає на продуктивність людського капіталу.

По-четверте, гібридні загрози мають економічний вимір, адже вони знижують інвестиції в освіту, охорону здоров’я, науку та соціальний захист, тобто у ті сфери, що забезпечують відтворення та зростання людського капіталу. Умови невизначеності та ризику зменшують можливості підприємств і держави підтримувати програми розвитку персоналу, підвищення кваліфікації, охорони праці та психологічної підтримки.

По-п’яте, гібридні загрози стимулюють появу нових форм адаптації людського капіталу. Зокрема, відбувається активізація дистанційної роботи, цифрового підприємництва, розвитку гібридних освітніх моделей і посилення ролі неформальної освіти. Це створює нові можливості для підвищення гнучкості та конкурентоспроможності людського потенціалу.

Таким чином, гібридні загрози мають комплексний і суперечливий вплив на розвиток людського капіталу: з одного боку, вони підривають соціально-економічну стабільність, знижують рівень життя і професійну мобільність населення; з іншого – стають каталізатором трансформації системи управління людськими ресурсами, стимулюють інноваційні підходи до освіти, праці та безпеки. Ефективна політика розвитку людського капіталу в умовах гібридних загроз потребує інтеграції економічних, інформаційних та безпекових інструментів, спрямованих на підвищення стійкості, адаптивності та згуртованості суспільства.

Список використаних джерел:

1. Близнюк В.В., Яценко Л.Д. Ризики розвитку людського капіталу в умовах війни в системі координат соцієтальної системи. *Вісник академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління.* № 3. 2025. DOI: https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-03-01-02

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

НЕВИДИМИЙ ФРОНТ: ЯК ВІЙНА ТРАНСФОРМУЄ СИСТЕМУ СОЦІАЛЬНОЇ ДОПОМОГИ В УКРАЇНІ

Верховод Ірина,
к.е.н., доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9176-2574

До 2022 року система соціальних послуг в Україні перебувала у процесі активного реформування, ключовим драйвером якого стало ухвалення нового Закону «Про соціальні послуги» у 2019 році. Цей законодавчий акт заклав основи для переходу від застарілої моделі соціального обслуговування до людиноцентричного підходу, орієнтованого на європейські стандарти. Однак повномасштабне вторгнення росії створило безпрецедентні виклики, які докорінно змінили соціальний ландшафт країни. Мільйони людей втратили домівки, роботу та стабільність, що призвело до колосального зростання потреб у підтримці. Спробуємо проаналізувати, як війна стала каталізатором екстреної трансформації системи соціальної допомоги, змусивши державу адаптувати законодавство, шукати нові механізми реагування та долати системні проблеми, що загострилися під тиском нових реалій.

Повномасштабна війна спричинила виникнення та поширення нових соціальних ризиків, що охопили всі сфери життєдіяльності українського суспільства. Масштаби кризи стали потужним каталізатором для екстрених змін у соціальній політиці держави.Ключовими факторами, що загострили потребу в соціальній допомозі, стали:

- масове внутрішнє переміщення та міграція: за різними даними, від 7 до 14 мільйонів осіб були змушені покинути Україну. Водночас загальна кількість офіційно зареєстрованих внутрішньо переміщених осіб (ВПО) сягнула 4,6 мільйона, що створило колосальне навантаження на інфраструктуру та соціальні служби приймаючих громад;
- руйнування житла та інфраструктури: внаслідок бойових дій було пошкоджено або зруйновано 149,3 тисячі житлових будинків та понад 3 тисячі освітніх закладів. Втрата базових умов для життя – дому, доступу до освіти та медичних послуг – позбавила мільйони людей відчуття безпеки та стабільності;
- втрата доходів та зростання бідності: близько 64% українців зазнали падіння доходів, що поставило значну частину населення на межу виживання та посилило їхню залежність від державної підтримки;
- зростання безробіття: руйнування та пошкодження підприємств призвели до масової втрати робочих місць.

Цей експоненційний сплеск соціальної кризи став системним шоком, який змусив державу перейти від поступових реформ до надзвичайних заходів, що випробовували на міцність самі основи архітектури її соціальної підтримки.

Для оперативного реагування на гуманітарну кризу держава швидко адаптувала нормативно-правову базу. Ключові зміни були внесені до Закону України «Про соціальні послуги» у квітні 2022 року, що дозволило спростити процедури та розширити доступ до допомоги для постраждалих.

Найважливіші нововведення включали:

- надання послуг в екстреному (кризовому) режимі: цей механізм дозволив ухвалювати рішення про надання соціальної допомоги протягом однієї доби з моменту звернення. Такий підхід скасував стандартну бюрократичну процедуру «ведення випадку», що було критично важливо в умовах, коли люди потребували негайної підтримки;
- безоплатність послуг для постраждалих: було встановлено, що всі соціальні послуги надаються безоплатно для осіб, яким завдано шкоди внаслідок бойових дій, тимчасової окупації чи збройного конфлікту. Це зняло фінансовий бар'єр для мільйонів українців, які втратили джерела доходу;
- розширення повноважень місцевої влади: військові адміністрації та органи місцевого самоврядування отримали право самостійно визначати особливості надання соціальних послуг на своїх територіях. Це забезпечило гнучкість у реагуванні на специфічні потреби кожної громади, яка змінювалася залежно від безпекової ситуації.

Війна не лише створила нові виклики, а й загострила давні проблеми системи соціальних послуг, перевіривши її на міцність.Воєнний стан збільшив соціальні ризики та виявив структурні прогалини в системі надання послуг.

Збройна агресія рф призвела до значного зростання чисельності осіб, які потребують соціального захисту (майже на 40% з довоєнного періоду). Система була змушена адаптуватися, спростивши надання послуг (запровадження екстрених/кризових послуг без кейс-менеджменту) та гарантувавши їх безоплатність для постраждалих від бойових дій. Проте війна загострила наявні структурні проблеми: обмежений людський капітал (брак фахівців, низька оплата праці), слабка матеріально-технічна база та фінансування за залишковим принципом в окремих громадах. Крім того, надання соціальних послуг ускладнене відсутністю єдиного підходу до їхньої організації у громадах.

Фінансування соціальної сфери є напруженим і залежить від державного бюджету та міжнародної підтримки.В умовах воєнного стану відбулося скорочення частки соціальних видатків у Зведеному бюджеті України (до 7,9% у 2023 році порівняно з 23,5% у 2019 році) через пріоритетність оборони. При цьому фінансування соціального захисту значною мірою перейшло на державний бюджет (понад 90% з 2020 року), що забезпечує стабільність виплат по всій країні. Зростання потреб (особливо на виплати ВПО, які становили $7 млрд від загальних непрямих збитків) створює високе навантаження на

національну економіку. Держава також зіткнеться зі зростанням потреб ветеранів війни та їхніх сімей, чия чисельність може сягнути 2 млн осіб. Значну роль у фінансуванні пенсій, субсидій та допомог ВПО відіграє міжнародна допомога.

Вразливі групи, зокрема внутрішньо переміщені особи, недостатньо охоплені комплексною підтримкою, а система виявлення потреб залишається пасивною.Найчастіше ВПО отримують базові послуги «інформування» та «консультування». Однак комплексні послуги, такі як «соціальна інтеграція та реінтеграція», не мають затвердженого державного стандарту для ВПО та показують спадну тенденцію, що свідчить про нестачу фахової комплексної підтримки. Існує гостра проблема недостатньої спроможності системи надання психологічної допомоги у відповідь на масову потребу, спричинену війною. Система виявлення осіб, які потребують допомоги, є недосконалою і часто фокусується лише на тих, хто вже звернувся (пасивний підхід), що призводить до несвоєчасного або ненадання допомоги широкому колу постраждалого населення.

Війна висвітлила дві взаємопов'язані проблеми, які стали серйозним бар'єром на шляху до отримання допомоги: низька поінформованість населення про доступні соціальні послуги та криза довіри до державних інституцій.

Зв'язок між громадянами та владою, відомий як «вертикальна згуртованість», значно ослаб. За даними дослідження соціальної згуртованості, ключовий показник «Відчуття, що влада піклується» впав з 4,6 (за 10-бальною шкалою) у 2023 році до 3**,0** у 2024-му. Це падіння означає не просто зниження, а повернення до довоєнного рівня (2,6 у 2021 році), що фактично звело нанівець початковий сплеск довіри, викликаний ефектом «гуртування навколо прапора» [1]. Така динаміка свідчить про глибоке розчарування та відчуттяпокинутості, зневіри, особливо серед людей з низькими доходами, які найбільше потребують підтримки, але відчувають, що їхні інтереси недостатньо враховані.

Отже, повномасштабна війна стала найважчим випробуванням для системи соціального захисту України. Вона спричинила колосальний ріст потреб, на які держава відреагувала швидкими, але переважно тимчасовими заходами. Сьогодні система залишається перевантаженою, стикається з хронічними проблемами фінансування та кадрового дефіциту, а головне – з кризою довіри та комунікації між владою і громадянами.Подальший шлях вимагає не просто точкових змін, а фундаментального переосмислення ролі соціальної політики.Для успішного повоєнного відновлення країні потрібна стійка, гнучка та людиноцентрична система. Така система має базуватися на тісній співпраці держави, громад, бізнесу та неурядових організацій, щоб гарантувати, що повоєнна соціальна політика ґрунтується на партнерстві з

громадянами та стійкості, а не лише на державних виплатах. Це і є головним завданням на невидимому, але надзвичайно важливому соціальному фронті.

Список використаних джерел

1. Соціальна згуртованість в Україні: тенденції за даними дослідження Rescore 2024. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/sotsialna-zhurtovanist-v-ukrayini-tendentsiyi-za-danymy-doslidzhennya-rescore-2024 (дата звернення 31.10.2025)

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ГІБРИДНІ КОНФЛІКТИ ЯК ФОРМА СУЧАСНОГО ПРОТИСТОЯННЯ ДЕРЖАВ

Кириченко Андрій,
PhD, старший викладач кафедри військової психології
Національний університет оборони України, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1333-5980
Дуднік Євген,
здобувач другого (магістерського) рівня вищоїосвіти
Національний університет обороніУкраїни, м. Київ, Україна

Гібридна війна – це мистецтво знищувати ворога
без оголошення війни. У цій війні зброєю стає все –
від кулі до слова, від правди до брехні
Андрій КИРИЧЕНКО

Сьогодні гібридна війна постає як один із найактуальніших викликів для національної безпеки багатьох держав світу. Для України ця проблема має особливе значення після порушення рф умов Будапештського меморандуму та анексії частини української території. Відкрита військова агресія супроводжувалася масштабним інформаційно-психологічним впливом, спрямованим на формування сприятливого суспільного середовища для поширення ідеології так званого “русского мира”.

За більш ніж одинадцять років протистояння Україна зіткнулася з усім спектром інструментів гібридної війни – від політичних, економічних, гуманітарних, кібернетичних і інформаційно-психологічних до безпосередньо військових методів, таких як стратегічне розгортання сил, інтервенція та кризове управління. Саме поєднання цих різноформатних впливів, спрямованих на підрив суверенітету й незалежності держави, визначає сутність гібридної війни як форми сучасного протистояння держав.

Гібридна війна– це не лише збройне протистояння, а й боротьба за свідомість, ресурси, інформацію та вплив. Її головна мета полягає у досягненні політичних або стратегічних переваг без формального оголошення війни, через використання комплексного набору інструментів тиску. Вона стирає межі між війною та миром, між фронтом і тилом, між агресором і “миротворцем”.

Актуальність розглядуданої теми зумовлена тим, що гібридна війна стала реальністю XXI століття – війною без чітких фронтів, у якій головна битва точиться за людську свідомість, ідентичність та довіру до держави.

Зародження й розвиток поняття гібридної війни привернули увагу як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. У міжнародній літературі помітний акцент робився на методологічному осмисленні поєднання військових і невійськових засобів тиску, рольових трансформаціях інформаційного простору та тактиках дезінформації; серед авторів, що суттєво вплинули на формування

теоретичного корпусу, називають роботи Ф. Гофмана, М. Макфейта, Е. Луттвака, Д. Наї, Л. Фрідмана, М. Ґалеотті та Т. Рідера. Їхні дослідження відзначаються системним підходом до аналізу стратегічних намірів суб'єктів гібридного впливу та широким спектром розглянутих інструментів – від інформаційних операцій до практик «низької інтенсивності»конфлікту.

Вітчизняна наукова перспектива, у свою чергу, поєднує загальнотеоретичні підходи з аналізом практичних проявів агресії проти України. Роботи В. Алещенка, Т. Андрієвського, О. Барановського, П. Гай-Нижника, В. Горбуліна, В. Головченка, М. Дорошка, О. Їжака, Ю. Когута, Є. Магди, Б. Парахонського, Г. Перепелиці, Г. Почепцова, І. Рущенка, Ю. Уздєнової та Г. Яворської зосереджують увагу на політичних, інформаційних і соціально-психологічних вимірах гібридної агресії, пропонуючи практикоорієнтовані інтерпретації, адаптовані до національного контексту. Українські дослідники значною мірою сприяли виокремленню регіональних специфік застосування гібридних технологій, механізмів маніпуляції суспільною думкою та наслідків для державно-суб'єктної спроможності.

Разом із тим існує помітний простір для подальшої критичної інтерпретації: з одного боку, зарубіжні підходи іноді недооцінюють локальні соціокультурні чинники, що визначають ефективність гібридних впливів у конкретних державах; з іншого – вітчизняні праці часом обмежуються описовою аналітикою, потребуючи більшої методологічної систематизації й порівняльних досліджень. Отже, синтез зарубіжних теоретичних напрацювань і українських емпіричних спостережень залишається важливим напрямом для ґрунтовного осмислення природи та наслідків гібридних конфліктів.

В умовах російсько-української війни противник систематично здійснює багаторівневий інформаційно-психологічний вплив, спрямований як на громадянське суспільство України та міжнародну спільноту, так і безпосередньо на військовослужбовців Сил оборони України. Цей вплив має комплексний характер і спрямований на дестабілізацію морально-психологічного стану, підрив довіри до державних інституцій, деморалізацію війська та формування викривленого сприйняття подій серед цивільного населення.

Одним із ключових інструментів просування ворожих ідеологічних наративів виступають засоби масової інформації (медіа – від лат. medium, тобто "посередник"). У межах інформаційної війни агресор активно застосовує широкий спектр каналів комунікації – від традиційних (телебачення, радіо, друковані видання) до цифрових (інтернет-ресурси, соціальні мережі, мультимедійні платформи). Особливо небезпечним є використання соціальних мереж – таких як Facebook, Instagram, X (Twitter), TikTok, – які забезпечують оперативність поширення повідомлень, можливість таргетування аудиторій та формування "інформаційних бульбашок".

Розгорнута рф гібридна війна вкотре доводить, що інформаційний простір став повноцінним театром бойових дій, а психологічний вплив – ефективною зброєю сучасності. За цих умов особливої ваги набуває система психологічного забезпечення військовослужбовців, спрямована на підтримання їхнього морально-психологічного стану, стійкості до дезінформаційних впливів і формування здатності критично сприймати інформаційні загрози.

Таким чином, гібридна війна як форма сучасного конфлікту є багатовимірним явищем, що поєднує традиційні військові дії з невійськовими засобами впливу – інформаційними атаками, економічним тиском, кіберактивністю, політичними маніпуляціями та дипломатичними інструментами. Її головна мета полягає у підриві суверенітету, дестабілізації внутрішньополітичної ситуації та послабленні оборонного потенціалу держави.

Україна, яка вже понад одинадцять років протистоїть російській агресії, на власному досвіді пережила всі складові гібридного протистояння. Це змусило адаптувати національну систему безпеки до нових викликів і загроз. Особливе значення у цьому процесі відіграє інформаційна війна, що не лише супроводжує бойові дії, а й формує громадську думку та міжнародну підтримку, виступаючи визначальним чинником у протидії агресору.

Досвід України у боротьбі з гібридною агресією підкреслює необхідність розробки комплексних стратегій протидії таким загрозам на глобальному рівні. Це передбачає посилення міжнародної співпраці, розвиток кібербезпеки, удосконалення інформаційної політики та формування ефективних механізмів стратегічної комунікації, спрямованих на запобігання дестабілізації держав через гібридні методи впливу.

Список використаних джерел:

1. Агаєв, Н.А. Герасименко, М.В., Дикун, В.Г, Стасюк, В.В. «Гібридна війна» росії проти України: інформаційний вимір: навч. посіб. Київ, ТОВ «7Бц», 2020. 187 с.

2. Гібридна війна – нові загрози, складність і «довіра» як антидот NATO. Думки, аналіз і обговорення питань безпеки, 2021. URL: https://www.nato.int/docu/review/uk/articles/2021/11/30/gbridna-vjna-nov-zagrozi-skladnst-dovra-yak-antidot/index.html (дата звернення: 01.11.2025).

3. Кириченко А., Іваненко С., Ремез В. Гібридна війна як новий вимір сучасних конфліктів. *Вісник Національного університету оборони України,* 86(4), 2025. С.85–95. DOI: https://doi.org/10.33099/2617-6858-2025-86-4-85-95

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ ЯК ФАКТОР РИЗИКУ ДЛЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

Мильничук Тетяна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри логістики та торговельного бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0624-5829
Лобода Марія,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

На сьогоднішній день вирішення питань гібридних загроз займає ледь не ключову позицію в транспортно-логістичній інфраструктурі України. Гібридна операція проти транспортної інфраструктури починається з цілеспрямованого удару по інформаційній складовій, адже сучасна логістика максимально цифровізована: диспетчерські системи залізниць, електронні системи бронювання місць та вагонів, системи управління рухом у портах, SCADA/ICS [1] у тягових підстанціях і локомотивному обладнанні, електронні бази митниці та прикордонний реєстр – всі ці процеси одночасно покращують роботу логістики, але й стають вразливою її частиною.

Атаки можуть бути різного типу та призначення. До найрозповсюдженіших атак можна віднести: шкідливе програмне забезпечення, DDoS проти порталів та API, цілеспрямоване втручання в промислові контролери, підміна або блокування телеметрії й навігаційних даних [2].

Практичний ефект – втрата контролю над рухом товару, некоректна маршрутизація, так зване «зависання» планів навантаження та розвантаження, затримка вивантаження контейнерів та вагонів, збільшення часу простою, у найгіршому випадку атаки призводять до технічних аварій. Кібератаки на критичну інфраструктуру завжди показували здатність не тільки створювати труднощі, а й ускладнювати ремонт та відновлення роботи через знищення резервних комунікацій та блокування процесу роботи [3].

Парадоксально, що разом з кібер складовою застосовується й інформаційно-психологічна кампанія, тобто узгоджені фейкові повідомлення, створення «незалежних» аналітичних публікацій, що імітують огляди експертів, спрямовані на підрив довіри страхових ринків, міжнародних фрахтових брокерів та імпортерів-гігантів. Мета таких заходів полягає у прагненні змусити оператора відмовитися від заходу в український порт або ж змінити маршрут, тим самим утворити економічний відтік трафіку. Для внутрішніх користувачів застосовуються стратегії на кшталт «витоку» нібито надсекретної інформації про ненадійність операторів, масові корупційні схеми або неминучі удари по портам, що неабияк підриває довіру не тільки бізнесу, а й населення.

З економічної точки зору тиск включає безпосередні удари по енергетиці та логістичній інфраструктурі. Наприклад, удари по підстанціям та лініям елекропередач створюють вимкнення тягових підстанцій, що в свою чергу змушує залізницю використовувати дизельні локомотиви з меншим вантажопотоком. Така стратегія не тільки спрямована на повне фізичне знищення, а й примус замовників та інвесторів виводити контракти та капітал, що призводить до падіння транзитного потоку та доходів.

Не варто виключати і фізичні диверсії по критичним вузлам, такі як підривні пошкодження колій, вибухи на мостах, атаки на причали та порти, зернові термінали [4]. Навіть незначне пошкодження обладнання або розрив причалу, зупиняє роботу великого терміналу на тижні, а подекуди і місяці. Адже потрібні кваліфіковані спеціалісти, запчастини та сертифіковані інспекції.

Останнім часом дедалі частіше вражають залізничну інфраструктуру – підстанції й депо – з наміром не лише фізично пошкодити, а створити систематичний логістичний розлад і психологічний тиск на персонал та громадськість.

У поєднанні кібер нападу, що паралізує моніторинг та керування, одночасно з дезінформацією, яка намагається подати напад як «масовий збій» і фактичною атакою на критичну точку, робить реагування досить важкою задачею. Перший ефект – зниження ситуаційної обізнаності у оператора; другий – затримка прийняття рішень і паніка серед локальних співробітників; третій – ускладнення логістичних рішень партнерів і страхових виплат. У масиві це призводить до зриву експорту (особливо чутливого – зерно, метал), дефіциту паливних ресурсів для перевезень, зростання тарифів і страхових надбавок, втрати міжнародних контрактів і удару по іміджу учасників ринку, що у довгостроковій перспективі спонукає міжнародних партнерів обирати альтернативні коридори.

У звичайних умовах логістичні процеси працюють чітко й швидко, але під час гібридних атак все сповільнюється, а подекуди повністю зупиняється. Якщо раніше митне оформлення займало приблизно кулька годин, то тепер це може бути і день, і тиждень, бо електронні системи працюють з перебоями чи взагалі припиняють свою роботу. Через це вантажі довше стоять у портах, утворюються черги, а оператори вимушені платити додаткові внески за зберігання вантажу та штрафи у разі запізнення.

Залізниця теж стикається з труднощами – деякі маршрути доводиться змінювати або вести об’їзними шляхами, що займає більше часу. Страхові компанії, побоюючись ризиків, підвищують вартість страхування вантажів, а банки можуть затримати фінансування, бо бачать підвищену небезпеку. У результаті всі ці проблеми відбиваються на споживачах: доставка товарів затягується, їхня вартість зростає, а бізнес не може точно спрогнозувати, коли і за якою ціною отримає необхідну продукцію.

Отже, гібридні загрози проти транспортно-логістичної інфраструктури України є складним багаторівневим явищем, що включає не тільки фізичні атаки, а й кібер напади з дезінформацією. Головна мета – не стільки зруйнувати систему, скільки зробити її нестійкою, дорогою в обслуговування та сумнівною для міжнародних інвесторів. У сучасних умовах, коли логістика стає основою експорту, імпорту та національної безпеки – такі дії мають серйозні наслідки.

Проте аналітика останніх років показує, що логістика поступово адаптується до загроз, підприємства посилюють кіберзахист, створюють резервні канали управління, відновлюють критичні об'єкти в максимально короткі терміни та співпрацюють з міжнародними партнерами. Стійкість до гібридних атак формується не лише на основі технічних засобів, а й за рахунок організаційній гнучкості, швидкому обміні достовірною інформацією та професійній підготовці персоналу [5].

У підсумку можна зазначити, що підвищення стійкості транспортно-логістичних компаній України є ключовим чинником економічної безпеки держави.

Список використаних джерел:

1. Учасники проектів Вікімедіа. SCADA – Вікіпедія. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/SCADA

2. 7 ключових загроз кібербезпеки в логістиці | Wezom. *IT-компанія повного циклу розробки програмних продуктів WEZOM - Київ, Україна*. URL: https://wezom.com.ua/ua/blog/7-zagroz-kiberbezpeki-u-sferi-logistiki

3. Center for Security Studies (CSS), ETH Zürich. *Risk and Resilience Report – Critical Infrastructure Resilience in Ukraine: Energy, Transportation and Communication.* Zürich: ETH Zürich, 2024. 28 p. URL: https://ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/cis/center-for-securities-studies/pdfs/RR-Report-2024-Critical-Infrastructure-Resilience.pdf

4. Атаки рф на логістику України: мета ударів і ризики для союзників. *UA.NEWS*. URL: https://ua.news/ua/ukraine/ataki-na-logistiku-ukrayini-rosiia-prodovzhuie-teror-chi-poshiritsia-vin-na-zakhid

5. Логістика України під час війни: виклики та перспективи. *Новини України - останні новини України сьогодні - УНІАН*. URL: https://www.unian.ua/economics/transport/logistika-ukrajini-pid-chas-viyni-vikliki-ta-perspektivi-12840282.html

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ІНФОРМАЦІЙНА СТІЙКІСТЬ, КІБЕРЗАХИСТ І СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Литвишко Лілія,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9315-046X
Кравчук Іван,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-2540-4625

У сучасних умовах національна безпека країни вже не обмежується лише воєнною сферою. Національна безпека тісно пов’язана з людським капіталом, а сила чи слабкість останнього визначається станом системи освіти, науки країни. Поряд з цим, гібридну війну відрізняють такі поняття як інформаційний тероризм, економічний геноцид держави ззовні та здоров'я нації [1]. Гібридні загрози охоплюють широкий спектр дій - від інформаційних і кібератак до економічного тиску, політичної дестабілізації, використання соціальних конфліктів, маніпуляцій у медіа та підриву довіри до державних інституцій. Мета таких дій - послабити державу зсередини, підірвати її керованість і впливати на ухвалення стратегічних рішень без прямого збройного втручання.

У таких умовах ефективне управління та адміністрування стає ключовим чинником забезпечення національної безпеки. Йдеться не лише про організацію оборонних чи адміністративних структур, а й про здатність державного апарату швидко адаптуватися до змін, координувати дії між цивільними і військовими інституціями, а також забезпечувати стійкість суспільства перед зовнішнім і внутрішнім впливом.

Управління в таких умовах має бути гнучким, ситуативним і скоординованим. Традиційні бюрократичні моделі не завжди здатні реагувати на загрози та ризики, які змінюються щогодини. Тому головним завданням адміністративного апарату є підвищення рівня міжвідомчої взаємодії, розвиток інформаційної аналітики, створення системи стратегічних комунікацій та забезпечення кібербезпеки.

Гібридні загрози проявляються через: інформаційні атаки та кампанії дезінформації; кібернетичні втручання в інфраструктуру; економічний тиск; політичні провокації; підрив довіри до влади та державних інституцій; використання культурних, мовних чи історичних відмінностей для роз’єднання суспільства.

Важливо, щоб управлінські рішення ухвалювалися на основі достовірних даних, а система адміністрування передбачала прозорість, підзвітність і швидкість реагування. Особливу роль відіграє інформаційна політика держави -

вона має бути не лише оборонною, але й проактивною, формувати наратив сили, довіри та єдності суспільства. Важливим є формування нової моделі державного управління, заснованої на принципах стратегічної комунікації, гнучкості управлінських процесів і постійної готовності до реагування на багатовекторні загрози.

Система державного адміністрування має спиратися на аналітичне передбачення та прогнозування потенційних ризиків. Для цього необхідно створювати міжвідомчі аналітичні центри, інтегрувати наукові дослідження у процес прийняття рішень, а також розвивати культуру управлінської відповідальності на всіх рівнях.

Одним із ключових чинників ефективної протидії гібридним загрозам є інформаційна стійкість суспільства, коли громадян критично можуть сприймати інформацію, протистояти маніпуляціям та усвідомлювати власну роль у захисті країни. Саме тому стратегічна комунікація має бути спрямована не лише на протидію дезінформації, а й на підвищення рівня медіаграмотності та довіри між владою і громадянами.

Не менш важливою є кібербезпека, яка стала складовою державного суверенітету. З початком повномасштабного вторгнення РФ на територію України, очевидним є, що війна точиться не лише на полі бою, але й в інформаційному та кіберпросторі. За даними Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, кількість кібератак під час війни зросла втричі. Ворог намагається завдавати ударів по органах державної влади, медіаресурсах, енергетичній сфері, сфері логістики, а також по персональним засобам зв'язку українців [2, с. 986-988]. Тому сучасне адміністрування має включати розвиток власних інформаційних платформ, захищених каналів зв'язку, а також підготовку фахівців, здатних забезпечити безперервність управлінських процесів у разі кібератак або технологічних збоїв.

Окрему роль у системі управління відіграє взаємодія державних органів з бізнесом, науковими інституціями та громадськими організаціями. Гібридні загрози неможливо подолати силами лише державного апарату - необхідна консолідація усіх елементів національної безпеки, у тому числі приватного сектору та суспільства в цілому. Саме така мережева модель управління дозволяє швидше обмінюватися інформацією, координувати дії та формувати єдину державну позицію.

Успішна протидія гібридним загрозам вимагає нової управлінської культури, яка базується на принципах довіри, взаємодії та професійної компетентності. У цьому контексті важливо розвивати не лише технологічні інструменти, а й людський потенціал - управлінців нового типу, здатних мислити системно, швидко реагувати на виклики й приймати рішення в умовах невизначеності.

В умовах постійного інформаційного та кібернетичного тиску на країну особливого значення набуває антикризове управління. Його мета - забезпечити

безперервність функціонування ключових державних структур, навіть, за умов масштабних загроз чи руйнування інфраструктури. Це вимагає розбудови системи резервного адміністрування, цифрових хмарних рішень, а також створення єдиної координаційної платформи для обміну даними між відомствами.

Крім того, важливим елементом ефективного управління є стратегічна комунікація, яка має бути спрямована на зміцнення внутрішнього фронту. Вона повинна не лише інформувати, а й формувати спільну ціль - усвідомлення кожним громадянином власного внеску в обороноздатність країни. Протидія інформаційним атакам має грунтуватися на правді, відкритості та прозорості державних процесів, що формує довіру як основу національної стійкості.

Також значну роль відіграє розвиток партнерства з міжнародними організаціями у сфері кіберзахисту, стратегічних комунікацій та аналітичного прогнозування. Обмін досвідом із країнами НАТО та ЄС, спільні навчання і створення аналітичних центрів сприяють формуванню спроможностей держави ефективно реагувати на гібридні виклики [3, с. 118–124].

Зрештою, управління в умовах протидії гібридним загрозам має бути інноваційним і випереджальним. Його успіх залежить не лише від рішень керівництва, а й від залученості кожного громадянина. Адже гібридна війна - це боротьба за свідомість, єдність і стійкість суспільства. І саме завдяки ефективному адмініструванню, стратегічним комунікаціям та взаємній довірі можливо побудувати державу, здатну не лише вистояти, а й перемогти в умовах сучасних викликів.

Таким чином, управління та адміністрування в умовах гібридних загроз стають основою збереження державності та стійкості суспільства. Сучасна безпека неможлива без ефективної взаємодії між владою, громадянами, бізнесом і міжнародними партнерами. Гібридні виклики потребують не лише сили, а й гнучкості, стратегічного мислення, аналітичного підходу та високого рівня довіри у суспільстві. Інноваційне, проактивне та прозоре державне управління має забезпечити здатність держави швидко реагувати на багатовекторні загрози, зберігаючи цілісність, єдність і стабільність. Саме розвиток людського капіталу, стратегічних комунікацій і кібербезпеки формує фундамент для перемоги у гібридній війні та сталого майбутнього України.

Список використаних джерел:

1. Бусол О. Феномен гібридних загроз національній безпеці. Юридична Україна: *фаховий журнал.* URL: https://yur-ukraine.com/wp-content/uploads/2021/03/pdf-17.pdf дата звернення (06.11.2025).

2. Гедз В. Кібербезпека як складова національної безпеки. Інноваційні ідеї та проєкти для економічного відродження України: *зб. доп. наук.студ. конференц.*, с. 986-988, 2022 р. URL: Iipevu_22.pdf дата звернення (05.11.2025).

3. Білоконь М., Смаглюк А. Економічна безпека України в умовах гібридних загроз. *Український економічний часопис*, вип. 5, с. 118–124, 2024 р. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-21 дата звернення (05.11.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ СУСПІЛЬСТВУ

Власова Валентина,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7480-101X

Глобалізаційні процеси мають значний вплив на розвиток економіки України. Сучасна глобалізація ставить перед країною нові виклики. Найважливішим з них є забезпечення безпеки та сталого розвитку.

Сучасне суспільство функціонує в умовах зростання гібридних загроз, що поєднують економічні, інформаційні, енергетичні, екологічні та соціально-політичні чинники. У таких умовах особливої актуальності набуває концепція сталого розвитку, яка передбачає гармонійне поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної стабільності. Реалізація принципів сталого розвитку є важливою передумовою підвищення стійкості держави, бізнесу та суспільства до сучасних викликів.

Метою дослідження є аналіз викликів і перспектив реалізації концепції сталого розвитку в умовах гібридних загроз, а також визначення напрямів удосконалення механізмів управління, спрямованих на забезпечення економічної, соціальної та екологічної стійкості суспільства.

Узагальнена модель сталого розвитку сучасного суспільства та підприємств базується на інтеграції трьох взаємопов'язаних складових: економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної сталості [1]. У сучасних умовах гібридних загроз – економічних, інформаційних, екологічних, енергетичних та соціально-політичних – ця модель набуває особливого значення як інструмент забезпечення національної стійкості та безпеки.

В Україні для досягнення ЦСР створено національні стратегічні рамки та працює механізм впровадження цілей і моніторингу цього процесу.

Зазначимо, що «цілі сталого розвитку України на період до 2030 року є орієнтирами для розроблення проєктів прогнозних і програмних документів, проєктів нормативно-правових актів з метою забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів сталого розвитку України» [2].

Реалізація Цілей сталого розвитку (ЦСР) вимагає від підприємств і держави додаткових фінансових, організаційних та інформаційних ресурсів, що може створювати напруження між принципом прибутковості й необхідністю довгострокової стійкості. Тому особливо важливо не лише впроваджувати

системи управління сталим розвитком, а й забезпечувати інституційну, нормативну та суспільну підтримку цього процесу.

Ключовим аспектом є пошук балансу між макро- та мікрорівнями сталого розвитку. Так, впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій сприяє економії витрат і зростанню конкурентоспроможності, але потребує початкових інвестицій і системної державної підтримки.Крім того, успішне їхнє застосування вимагає підготовки персоналу та налагодження ефективного моніторингу результатів. У ширшому контексті це дозволяє зменшити залежність від зовнішніх енергетичних ресурсів, підвищити економічну незалежність держави та знизити вразливість до гібридних впливів (табл. 1).

Таблиця 1

Виклики та потенційні заходи забезпечення сталого розвитку в Україні

Складоваасталогорозвитку	Виклики для України	Шляхи забезпечення сталості
Економічна	- Руйнування промислових об’єктів та інфраструктури; - Енергетична нестабільність; - Зростання витрат на оборону за рахунок соціальних та «зелених» інвестицій; - Кіберзагрози та дестабілізація економіки.	- Відновлення економіки на основі «зеленої» та інноваційної моделі; - Розвиток енерго-незалежності та відновлюваних джерел енергії; - Залучення міжнародних інвестицій і грантів; - Підтримка малого та середнього бізнесу.
Соціальна	- Масова міграція та демографічні зміни; - Інформаційні та психологічні операції; - Зростання безробіття та бідності.	- Формування соціально згуртованих громад; - Розвиток освіти для сталого розвитку; - Інтеграція ВПО через соціальне підприємництво.
Екологічна	- Забруднення ґрунтів, води та атмосфери через бойові дії; - Викиди токсичних речовин від руйнування промисловості; - Підвищені ризики техногенних та радіаційних катастроф.	- Відновлення екосистем із принципами екологічної реабілітації; - Системи моніторингу довкілля; - Перехід до циркулярної економіки.
Інституційна	- Недостатня інтеграція сталого розвитку в політику національної безпеки; - Слабка координація влади, бізнесу та громадськості; - Низький рівень реалізації ЦСР на місцевому рівні.	- Інтеграція ЦСР у державну політику та планування; - Посилення ролі місцевого самоврядування; - Розвиток цифрових платформ управління та прозорості рішень.

Джерело: визначено автором за [1, 2]

У сучасних умовах гібридних загроз реалізація концепції сталого розвитку ускладнюється посиленням економічної нестабільності,

інформаційних ризиків і безпекових викликів, що потребує підвищення адаптивності та стійкості підприємств. Водночас перспективи сталого розвитку пов'язані з впровадженням інновацій, цифрових технологій та систем оцінювання (наприклад ESG-підходи), які дозволяють зменшити вразливість підприємств і забезпечити їхній довгостроковий розвиток навіть у нестабільному середовищі.

Отже, всі цілі сталого розвитку спрямовані не лише на забезпечення економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної рівноваги, але й на підвищення стійкості суспільства до гібридних загроз. Інтеграція принципів сталого розвитку в систему державного управління, бізнес-моделі та громадське життя є необхідною умовою формування безпечного, конкурентоспроможного і життєздатного суспільства.

Список використаних джерел:

1. Глобальний договір ООН (United Nations Global Compact). *Сталий розвиток підприємств: концепції та принципи*. URL: https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles

2. Цілі сталого розвитку і їх адаптація для України. URL: https://dev.sd4ua.org/shho-take-stalij-rozvitok/istoriya/?utm_source=chatgpt.com

3.Власова В. П., Шинкарук О.В. Передумови формування інноваційної стратегії сталого розвитку транспортних підприємств. *Економіка та суспільство.* № 75. с.URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-47.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В УМОВАХ ВПЛИВУ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Матвійчук Євгеній,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-4650-9936

Сучасна міжнародна безпекова система стикається з явищем, яке змінює характер воєнних, політичних і соціальних конфліктів – гібридними загрозами.

Гібридні загрози – це цілеспрямовані дії, які поєднують військові, політичні, економічні, інформаційні та кібернетичні засоби для досягнення стратегічних цілей без формального оголошення війни.Основні риси гібридних загроз: прихований характер впливу;використання дезінформації та маніпуляцій у медіа;залучення державних або недержавних акторів;кібератаки на державні ресурси, фінансові системи та критичну інфраструктуру;руйнування довіри до державних інституцій і посилення соціальної поляризації [1].

Штучний інтелект (ШІ) стає одним зосновних елементів цифрової безпеки, адже він можешвидко обробляти великі обсяги даних і виявляти аномалії;прогнозувати поведінку потенційних загроз;автоматизувати кіберзахист;аналізувати інформаційні кампанії у соцмережах.Разом з тим, ШІ може бути використаний і як зброя для створення фейкових новин, маніпуляцій громадською думкою або автоматизованих кібератак (табл. 1).

Таблиця 1

Сфери застосування ШІ: зброя чизахисний інструмент?

Сфери застосування	ШІ як зброя	ШІ якзахисний інструмент
1	2	3
Інформаційно-психологічний вплив	- використання генеративного ШІ для створення дезінформаційного контенту: фейкових відео, аудіо, текстів і зображень (deepfake); - автоматизація бот-мереж, що поширюють маніпуляції у соціальних мережах; - аналіз настроїв аудиторії (sentiment analysis) для точнішого таргетування пропаганди.	- ідентифікація фейків і deepfake-контенту; - моніторинг соціальних мереж для виявлення інформаційних кампаній; - побудова систем раннього попередження про інформаційні атаки.

Продовження таблиці 1

1	2	3
Кібероперації	- ШІ допомагає виявляти уразливості в системах швидше, ніж це можуть зробити люди; - зловмисники можуть використовувати ШІ для створення самонавчальних вірусів, що адаптуються до захисних систем; - ШІ-алгоритми застосовуються для імітації поведінки користувачів, що ускладнює виявлення атак.	- автоматичне виявлення вторгнень, аномалій, підозрілих дій; - виявлення фішингових атак і ботів; - захист критичної інфраструктури.
Стратегічне прогнозування	- ШІ-аналітика використовується для обробки розвідувальних даних, супутникових знімків, координат цілей; - створення автономних бойових систем, які можуть діяти без участі людини, що викликає серйозні етичні та правові дискусії.	- аналіз великих масивів даних про конфлікти, економічні процеси, поведінку супротивника; - підтримка прийняття рішень у кризових ситуаціях.

Джерело: складено на основі [2–3]

Застосування ШІ створює нову парадигму безпеки: він може захищати від гібридних атак, але й сам породжує нові ризики, пов’язані з автономними системами, маніпуляціями даними та дезінформацією.

Україна активно впроваджує штучний інтелект у сферу безпеки та оборони:створюються аналітичні платформи для виявлення фейкових повідомлень;Міністерство цифрової трансформації Україниспівпрацює з міжнародними партнерами у сфері ШІ-аналізу кіберінцидентів[4–5];ІТ-волонтери (наприклад, «IT Army of Ukraine»[6]) використовують ШІ для виявлення російських ботів і пропагандистських наративів.Крім того, ШІ допомагає в оборонній сфері: аналіз супутникових знімків, розпізнавання техніки, оптимізація логістики, обробка великих масивів відео з безпілотників.

Від того, наскільки держава здатна інтегрувати ШІ у власну систему кіберзахисту, регулювати його використання й формувати етичні стандарти, залежить майбутня стійкість суспільства.Україна має шанс стати прикладом

поєднання цифрової інноваційності та безпекової відповідальності, якщо розвиватиме штучний інтелект у партнерстві з демократичними країнами та основі правових механізмівй етичних принципів.

Список використаних джерел:

1. Cullen, P., Juola, C., Karagiannis, G., Kivisoo, K., Normark, M., Rácz, A., Schmid, J. and Schroefl, J., The landscape of Hybrid Threats: A Conceptual Model (Public Version), Giannopoulos, G., Smith, H. and Theocharidou, M. editor(s), EUR 30585 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2021, ISBN 978-92-76-29819-9, doi:10.2760/44985, JRC123305. URL: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC123305

2. Скіцько О., Складанний П., Ширшов Р., Гуменюк М., ВорохобМ. Загрози та ризики використання штучного інтелекту. *Електронне фахове наукове видання «Кібербезпека: освіта, наука, техніка». 2023. Вип. 2*(22). С. 6–18.DOI: https://doi.org/10.28925/2663-4023.2023.22.618

3. Thiele Ralph. Artificial Intelligence – A key enabler of hybrid warfare. Hybrid CoE Working Paper 6. URL:https://www.hybridcoe.fi/wp-content/uploads/2020/07/WP-6_2020_rgb-1.pdf

4. The Digital Europe Programme. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme

5. EU Cybersecurity Act. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/cybersecurity-act

6. IT Army Of Ukraine. URL: https://itarmy.com.ua/

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ВПЛИВ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ НА ЛОГІСТИЧНУ СФЕРУ УКРАЇНИ

Мильничук Тетяна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри логістики та торговельного бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0624-5829
Опанасенко Дарина,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Логістика є ключовою функцією бізнесу, яка безпосередньо впливає наефективність і конкурентоспроможність підприємств. Вона відповідає за управління потоками товарів, інформації та фінансів у межах організації та між різними учасниками ланцюга постачання. Ефективна логістика дозволяєкомпаніям скорочувати витрати, підвищувати якість обслуговування клієнтів тазабезпечувати своєчасність поставок [1].

Світова логістика та ланцюги постачання наразі переживають глибоку трансформацію. Її спричиняє поєднання геополітичної нестабільності, технологічних змін і зростання вимог до стійкості. Пандемія COVID-19, повномасштабне вторгнення до України, блокування портів Чорного моря, енергетичні кризи та хвиля кібератак на критичну інфраструктуру – усе це приклади гібридгих загроз, що стають каталізаторами процесів – вони продемонстрували слабкі місця наявних моделей та прискорили потребу їх оновлення. За таких умов особливо важливо розуміти реалії сьогодення, задля побудови стратегії, щозміцнить стійкість і конкурентоспроможність як на глобальному, так і на національному рівнях.

Наразі безпосередньо гібридні загрози у сфері логістики можемо охарактеризувати, як поєднання військових, політичних, економічних, кібернетичних, інформаційних та екологічних впливів, що перешкоджають безперебійному функціонуванню ланцюгів поставок. Однак вони також представляють можливості для трансформації процесів та підвищення продуктивності. Ці проблеми впливають на кожен аспект логістики, від планування та виконання до обслуговування клієнтів та людських ресурсів.

Головним аспектом, що порушує успішне забезпечення позитивного результату при здійсненні перевезень є геополітична нестабільність. Війна між росією та Україною, яка розпочалася в лютому 2022 року, є одним із найбільш значних геополітичних потрясінь для глобальних ланцюгів поставок за останні десятиліття, що сталося одразу після збоїв, спричинених пандемією COVID-19. Вплив конфлікту поширюється далеко за межі безпосередньої зони конфлікту, впливаючи на різні сектори від сільського господарства до енергетики, від транспорту до виробництва, у різних географічних регіонах [2].

Серйозною перешкодою також можна вважати інфраструктурні обмеження, адже в Україні багато необхідних об’єктів та шляхів постачання – залізничні вузли, мости, логістичні центри чи склади – зазнали значних пошкоджень. Це вплинуло на те, що логістичним компаніям довелось прокладати інші маршрути, враховувати, що десь проїхати взагалі не є можливо, і це в свою чергу принесло нові фінансові витрати та збільшило організаційне навантаження. Тим часом, як у світі загалом дороги, мости та порти можуть бути в аварійному стані або не здатні забезпечити перевезення без значних затримок.

Рік за роком логістичний сектор стикається з нестачею кваліфікованих кадрів, особливо в секторі автомобільних перевезень. Цей дефіцит створює вузькі місця, впливаючи на ланцюги поставок та логістичну галузь загалом. За оцінками, понад половина європейських транспортних компаній не можуть розвиватися через брак кваліфікованих працівників [3].В Україні ж зараз спостерігається криза через нестачу спеціалістів у всіх галузях економіки. Станом на 2024 рік 74% підприємців заявляли про те, що відчувають дефіцит кадрів.Тобто є проблеми зі стабільністю формування команд працівників, що гальмує розвиток та роботу компаній загалом.

Зростаюча увага до екологічної стійкості є одночасно викликом і можливістю для логістичної галузі. У березні 2024 року Комісія з цінних паперів та бірж прийняла правила для покращення та стандартизації розкриття інформації, пов'язаної з кліматом, публічними компаніями. Логістична галузь, на яку припадає трохи більше третини світових викидів парникових газів, перебуває під пильною увагою. Підприємства вивчають екологічно чисті практики для зменшення свого впливу на навколишнє середовище та вирішення цих логістичних проблем. Це включає підвищення ефективності використання палива, збільшення використання відновлюваних джерел енергії та впровадження екологічно чистих рішень для пакування [3].

Не менш небезпечною формою гібридного впливу є кіберзагрози. Технологічні трансформації і, звісно, коректне управління ризиками – є теж основними завданнями сьогодення для логістичних компаній. Інтернет речей, GPS і цифрові панелі забезпечують повну видимість перевезень у реальному часі, а 86% менеджерів вважають це головною технологічною інвестицією (Maersk, 2025). Штучний інтелект і прогнозна аналітика допомагають оптимізувати маршрути, прогнозувати попит і мінімізувати затримки, тоді як робототехніка й автоматизація скорочують час комплектування до 30% (DHL). Поширюється модель логістики як послуги (LaaS), що дозволяє компаніям користуватися зовнішніми інфраструктурними рішеннями, а API-інтеграції забезпечують синхронність і швидкість усіх процесів. Ці технології формують основу сучасної логістики, роблячи її більш гнучкою, прозорою та ефективною [4]. Незважаючи на присутність сучасних IT-рішень, українські компанії ще недостатньо опанували цю сферу при роботі в логістиці.

Відсутність автоматизації процесів призводить до затримок, впливу людського фактору на виникнення помилок та неефективності використання ресурсів, а також недостатній рівень кіберзахисту створює додаткові ризики у контексті гібридних загроз.

Отже, гібридні загрози справляють глибокий і багатогранний вплив на логістичну сферу як України, так і світу. Вони поєднують фізичні, кібернетичні, інформаційні та економічні чинники, що дестабілізують роботу ланцюгів постачання. Для України ці ризики мають тривалий і безпосередній характер, однак водночас стають поштовхом до впровадження інновацій, цифрових рішень і підвищення стійкості галузі. Подолати наслідки таких загроз можливо лише шляхом розвитку міжнародного партнерства, посилення кіберзахисту, модернізації інфраструктури та професійної підготовки кадрів. Саме ці дії забезпечать основу для стійкої та безпечної логістичної системи в умовах нових глобальних викликів.

Список використаних джерел:

1. Гончаренко І.М., Корнієнко Є.В. Сучасні виклики у сфері логістики та їх вплив на бізнес-процеси. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. інтер.-конф.*, Київ, 2024, С. 222.

2. Sarwar D., Rye S. The impact of the Russia-Ukraine war on global supply chains: a systematic literature review. Frontiers in Sustainable Food Systems. 2025. Vol. 9. URL: https://doi.org/10.3389/fsufs.2025.1648918 (дата звернення: 29.09.2025).

3. The biggest logistical issues in 2025: веб-сайт. URL: https://www.tawi.com/lifting-insights/the-biggest-logistical-issues-in-2025 (дата звернення 27.06.2024).

4. Global Logistics Trends and Challenges in 2025: How to Adapt and Thrive: веб-сайт. URL: https://maskuralogistics.com/global-logistics-trends-and-challenges/.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

РОЛЬ МІЖНАРОДНОГО ВАЛЮТНОГО ФОНДУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Андрєєва Олена,
к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування
Національний транспортний університет, м Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-5624-524X
Халімон Катерина,
здобувач першого (бакалаврського) рівня освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-9506-8856

Фінансова стабільність є важливим чинником для стійкого розвитку країни, особливо в часи політичних і воєнних викликів. В Україні, що з 2014 року проходить великі соціально-економічні зміни, важливу роль у підтримці макроекономічного балансу грає Міжнародний валютний фонд (МВФ). Як головнаміжнародна фінансова організація, МВФ допомагає зміцненню валютно-фінансової системи, реалізації реформ і підтримці довіри з боку іноземних партнерів та інвесторів.

З перших років незалежності Україна неодноразово зверталася у періоди економічних криз до МВФ, але це носило не системний характер. Однак після подій у 2014 році, коли почалися воєнні дії на сході держави та відбулася анексія Крим, співпраця з Фондом набула системного характеру. Програми Stand-By Arrangement (SBA) та Extended Fund Facility (EFF) стали не тільки джерелами фінансування, але й засобом для реформ, які спрямовані на покращення управління державою, зміцнення банків, боротьбу з корупцією та створення кращих умов для бізнесу [1], [3].

МВФ зіграло важливу роль у стабілізації валютного ринку, коли національна валюта почала різко коливатися. Вимоги фонду щодо підсилення незалежності Національного банку України, впровадження режиму інфляційного таргетування та накопичення міжнародних резервів дозволили закласти основи сучасної монетарної політики [2].

В той же час МВФ наполягав на фіскальній дисципліні – зменшенні дефіциту бюджету, реформуванні системи субсидій і підвищенні прозорості у сфері державних фінансів.

У 2020 році, під час пандемії COVID-19, Фонд надав Україні екстрену підтримку за допомогою інструмента Rapid Financing Instrument, що допомогло уникнути глибокої економічної рецесії. Проте найбільше значення співпраця з МВФ набула після 2022 року, коли повномасштабне вторгнення росії призвело до руйнування багатьох економічних об’єктів, скорочення ВВП та швидкого зростання дефіциту бюджету. У таких умовах Програма розширеного фінансування (EFF) на суму 15,6 млрд доларів США стала стратегічним

інструментом для підтримки макрофінансової стійкості держави. Програма EFF охоплює не тільки фінансову підтримку, а й чіткий план реформ. У ньому передбачено забезпечення незалежності антикорупційних органів, реформу податкової і митної служби, покращення управління державними підприємствами, оптимізацію енергетичної політики, а також поступове відновлення ринкових механізмів у регульованих галузях економіки [3], [4]. Такий підхід допомагає створити більш стійку і передбачувану економічну систему, яка здатна працювати навіть у складних умовах, таких як війна.

Особливість співпраці України з МВФ – це багаторівнева взаємодія. Крім фінансової підтримки, Фонд є аналітичним і консультативним центром. Його фахівці беруть участь у розробці макроекономічних прогнозів, аналізі платіжного балансу, фіскальної політики та банківського нагляду. Наприклад, на основі рекомендацій МВФ Україна у 2023–2024 роках запустила нову систему моніторингу державних фінансів, яка забезпечує більшу прозорість використання міжнародної допомоги.

Варто зазначити, що виконання умов МВФ не завжди є легким.Його часто супроводжують непопулярні рішення - підвищення цін на енергоресурси, зменшення бюджетних витрат або лібералізація ринку праці. Однак у довгостроковій перспективі ці кроки створюють основу для економічної самостійності та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Впровадження реформ, погоджених з МВФ, допомагає зміцнити міжнародний імідж України як надійного партнера та передбачуваного кредитора [2].

У зв’язку з сучасними проблемами роль МВФ для України стає дійсно стратегічною, оскільки Фонд допомагає створити основи для економічного відновлення після війни.Це включає створення умов для повернення приватних інвестицій, розвиток експорту, реформу податкової системи та перехід до «зеленої» енергетики відповідно до принципів сталого розвитку [4].

Таким чином, роль Міжнародного валютного фонду у забезпеченні фінансової стабільності України є досить багатогранною. З одного боку, це джерело фінансування, яке дозволяє уряду підтримувати рух коштів, виконувати соціальні зобов’язання та уникати фінансових криз. З іншого боку, це стратегічний партнер, який сприяє трансформації економічної моделі та розвитку системи ефективного управління. Надалі успішна співпраця з МВФ залежить від того, наскільки Україна зможе забезпечити проведення реформ та забезпечити баланс між соціальними потребами і макроекономічною стабільністю.

Список використаних джерел:

1. International Monetary Fund. Ukraine and the IMF. URL: https://www.imf.org/en/Countries/UKR (дата звернення: 01.11.2025).

2. Річний звіт Національного банку України за 2024 рік. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2024-rik (дата звернення: 01.11.2025).

3. Основні напрями співпраці України Міжнародним валютним фондом у 2024–2025 роках. URL: https://mof.gov.ua/uk/mvf (дата звернення: 01.11.2025).

4. International Monetary Fund. World Economic Outlook, April 2025: Navigating Global Divergences. – Washington, D.C.: IMF, 2025. URL: https://www.imf.org/en/Publications/WEO (дата звернення: 01.11.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

АДАПТАЦІЯ МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ДО НОВИХ ВИКЛИКІВ

Мильничук Тетяна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри логістики та торговельного бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0624-5829
Личак Анастасія,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Розвиток світової економіки характеризується високим рівнем глобалізації логістичних ланцюгів постачання (ЛЛП), які є критичним елементом міжнародної торгівлі, проте XXI століття принесло безпрецедентне зростання геополітичної нестабільності, включаючи збройні конфлікти, санкційні режими та непередбачувані зміни в міжнародному законодавстві. Ці зовнішні шоки миттєво трансформуються у серйозні операційні ризики, вимагаючи від бізнесу та держави негайної адаптації мультимодальних транспортних систем як ключового інструменту забезпечення безперервності товарообігу.

Мультимодальні перевезення, що поєднують різні види транспорту в межах єдиного логістичного ланцюга, традиційно забезпечували оптимізацію витрат і часу, але в умовах геополітичної нестабільності вони зіткнулися з викликами, які перетворили їхню складність на вразливість. Першим і найголовнішим викликом є фізична блокада та руйнування інфраструктури. Яскравим прикладом є блокування українських портів на Чорному морі, яке спричинило миттєву переорієнтацію переважно морських маршрутів на сухопутні коридори. Згідно з дослідженнями, у 2022 році частка міжнародних перевезень сухопутним транспортом зросла на 20%, що свідчить про масштабну реконфігурацію [1]. Це, своєю чергою, призвело до значного зростання інтенсивності вантажопотоків через західний кордон, спричинивши операційні ризики, пов’язані з перевантаженням прикордонних переходів та терміналів. Другим системним викликом є правова та регуляторна фрагментація, оскільки запровадження санкційних режимів та зміна правил транзиту вимагають не лише фізичної, а й документальної адаптації маршрутів, що підвищує ризик затримок та штрафів.

Головним завданням сучасної мультимодальної логістики є досягнення стійкості (resilience) – здатності системи швидко поглинати та відновлюватися після зовнішніх шоків [2]. Для цього український логістичний сектор активно впроваджує три ключові напрями адаптації. Перший напрям – це реконфігурація та диверсифікація маршрутної мережі, що полягає у створенні надлишкової потужності та альтернативних шляхів. В Україні це проявилося у

фокусі на розвитку «Дунайського кластера», де блокування Чорного моря активізувало використання річкових портів (Ізмаїл, Рені) як ключових хабів для перевалки вантажів на морський транспорт через Румунію, поєднуючи річковий, залізничний та морський транспорт у форматі мультимодальної імпровізації. Також критично важливим стало створення «сухих портів» та модернізація мультимодальних терміналів у західних областях, що дозволяє перемістити операції з кордону вглиб країни, зменшуючи затори та прискорюючи оформлення вантажів [3].

Другим важливим напрямом є технологічна інтеграція та цифровізація, оскільки ефективність мультимодального перевезення безпосередньо залежить від координації між різними видами транспорту. В умовах кризових явищ ця координація можлива лише за рахунок цифрової інтеграції, включаючи застосування електронного документообігу (e-CMR) та інтегрованих систем управління логістикою (TMS), що дозволяє обмінюватися даними в режимі реального часу, а це критично важливо при швидкій зміні маршрутів. Використання технологій IoT для відстеження контейнерів дозволяє оперативно інформувати клієнтів та коригувати графік, що є ознакою високої стійкості [4].

Третій напрям – міжнародна співпраця та інституційні реформи, оскільки жоден оператор не може самостійно вирішити проблеми, спричинені геополітичними викликами. Ініціативи, як-от «Шляхи солідарності» (Solidarity Lanes), є прикладом успішної інституційної адаптації, спрямованої на спрощення митних процедур та виділення пріоритетних коридорів для українського експорту. Також необхідною умовою є державна підтримка через модернізацію прикордонної інфраструктури та усунення регуляторних бар'єрів для забезпечення швидкої перевалки між коліями різної ширини (1520 мм та 1435 мм), що є центральним елементом мультимодального перевезення на кордоні Україна-ЄС [5]. Таким чином, подальше підвищення стійкості вимагає посилення інвестицій у модернізацію прикордонних мультимодальних терміналів та подальшу уніфікацію цифрових стандартів з ЄС, що є запорукою відновлення та сталого розвитку.

Отже, в умовах системної геополітичної нестабільності, що призвела до перманентних операційних ризиків (блокування маршрутів, руйнування інфраструктури), стратегічною рекомендацією для забезпечення стійкості мультимодальних ланцюгів постачання є перехід до інтегрованої проактивної моделі управління. Це передбачає не лише фізичну ре конфігурацію маршрутів (розвиток Дунайського та західного кластерів), але й обов'язкову технологічну інтеграцію через цифровізацію та використання платформ обміну даними. Для забезпечення економічної безпеки та зменшення залежності від зовнішніх шоків, критично необхідним є посилення міжнародної співпраці (формат «Шляхів солідарності») та прискорення інвестицій у модернізацію прикордонних мультимодальних терміналів. Така комплексна адаптація

гарантує не лише безперервність постачання, але й створює основу для сталого розвитку бізнесу в умовах «нової нормальності».

Список використаних джерел:

1. Розвиток мультимодальних перевезень в контексті досягнення цілей ЄС. Інститут регіональних досліджень. URL: https://ird.gov.ua/irdp/p20230037.pdf (дата звернення: 30.10.2025).
2. Resilience Improvement and Risk Management of Multimodal Transport Logistics in the Post–COVID-19 Era. MDPI. URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/15/7/6041 (дата звернення: 30.10.2025).
3. Проєкт Плану відновлення України. Матеріали робочої групи: відновлення та розвиток інфраструктури. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/restoration-and-development-of-infrastructure.pdf (дата звернення: 01.11.2025).
4. Multimodal Logistics for Resilient and Sustainable Global Supply Chains: Strategic Insights from Integrated Transport Systems. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/391073217_Multimodal_Logistics_for_Resilient_and_Sustainable_Global_Supply_Chains_Strategic_Insights_from_Integrated_Transport_Systems (дата звернення: 01.11.2025).
5. Інтеграція транспорту в мультимодальних системах. УкрЦСА. URL: https://ukrtsa.org.ua/wp-content/uploads/2024/04/transport2-6-41.pdf (дата звернення: 01.11.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ДЕРЖАВИ ПРОТИДІЯТИ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Бобирь Ольга,
к.е.н, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5640-5723
Вязьміна Валерія,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID:https://orcid.org/0009-0007-0189-2396

Гібридні загрози стали однією з найнебезпечніших форм впливу на держави у XXI столітті. Вони поєднують військові, інформаційні, економічні, політичні й кібернетичні інструменти тиску, метою яких є дестабілізація системи державного управління, підрив довіри до влади та послаблення інституційної стійкості. Такі загрози діють у «сірій зоні» між миром і війною, що ускладнює їхнє виявлення й нейтралізацію.

Інституційна спроможність держави означає її здатність забезпечувати цілісність політичної, безпекової, економічної та інформаційної системи, а також координовано реагувати на складні багаторівневі виклики. Вона базується на ефективності державного управління, наявності сучасних механізмів координації, правового регулювання, аналітичних структур, а також на довірі громадян до влади.

Україна перебуває на передовій боротьби з гібридними загрозами. Російська Федерація застосовує проти неї комплекс деструктивних інструментів – від дезінформаційних кампаній до кібератак та економічного тиску. У відповідь держава розвиває власну систему безпеки, створюючи нові інституції та нормативну базу. Так, ухвалено *Стратегію кібербезпеки України на 2021–2025 роки*[2], *Стратегію національної безпеки України* (2020 р.) [1] та засновано *Центр протидії дезінформації* при РНБО [3]. Водночас ефективність цих заходів обмежується фрагментарністю системи реагування та слабкою координацією між відомствами.

Наразі повноваження у сфері протидії гібридним загрозам розподілені між СБУ, Міністерством оборони, Міністерством цифрової трансформації, РНБО, а також низкою спеціалізованих центрів. Відсутність єдиного координаційного центру за такого розподілу призводить до ризиків дублювання функцій, затримок у прийнятті рішень та зниження оперативності.Дослідження Національного інституту стратегічних досліджень свідчать, що бракує

інтегрованої системи аналізу даних та обміну інформацією між органами влади [4].

Не менш суттєвою є проблема нормативно-правового забезпечення. Хоча ухвалено важливі документи, багато процедур залишаються декларативними. Потребує вдосконалення правова база щодо кіберзахисту, стратегічних комунікацій та взаємодії держави з приватним сектором. Ефективна протидія гібридним впливам неможлива без залучення медіа, громадських організацій і технологічних компаній, адже саме вони першими фіксують нові інформаційні загрози.

Особливу роль відіграє технологічна готовність. Кіберзагрози сьогодні є одним з основних інструментів гібридних атак. За даними Національного центру кібербезпеки, кількість кібератак на державні ресурси України зросла в кілька разів після 2022 року [5]. Це вимагає розбудови сучасної кіберінфраструктури, розвитку штучного інтелекту для аналітики даних, а також підготовки кадрів. Важливим напрямом є міжнародне партнерство: Україна співпрацює з Центром передового досвіду НАТО з протидії гібридним загрозам (Hybrid CoE) [6], що сприяє обміну досвідом та формуванню спільних стандартів безпеки.

Інституційна спроможність неможлива без соціальної стійкості. Гібридні впливи часто спрямовані на підрив довіри до державних інститутів, посилення поляризації, поширення дезінформації. Тому держава має не лише захищати критичну інфраструктуру, а й розвивати інформаційну культуру суспільства. Програми медіаграмотності, стратегічні комунікації та підтримка незалежних ЗМІ стають ключовими елементами інформаційної безпеки. Прикладом є ініціатива Європейської служби зовнішніх дій EUvsDisinfo, яка системно відстежує пропагандистські повідомлення. Україна поступово впроваджує аналогічні підходи, створюючи механізми для виявлення фейків та інформаційних операцій.

Водночас залишається актуальною проблема нерівномірності спроможностей на різних рівнях управління. Місцевим органам влади часто бракує необхідних ресурсів та фахівців для ефективної протидії інформаційним і кіберзагрозам.Для підвищення ефективності необхідна інтеграція регіональних структур у національну систему безпеки, що дозволить реагувати швидше та точніше.

Підвищення інституційної спроможності вимагає комплексного підходу. Необхідно створити єдиний центр аналізу гібридних загроз, який би поєднав державні аналітичні ресурси, наукові інститути та приватний сектор. Важливо інвестувати у технологічну базу – розвиток систем кіберзахисту, моніторинг інформаційного простору, автоматизацію процесів прийняття рішень. Паралельно слід формувати систему національної стійкості (resilience), що передбачає здатність держави не лише реагувати на загрози, але й швидко відновлюватися, адаптуватися та зміцнювати власні інституції.

Таким чином, інституційна спроможність держави протидіяти гібридним загрозам є складним багатовимірним процесом, який охоплює правові, організаційні, технологічні та соціальні компоненти. Україна зробила значний поступ у цьому напрямі, однак ключовим завданням залишається забезпечення координації між усіма суб'єктами безпеки, розвиток аналітичної інфраструктури й посилення довіри громадян до держави. Лише інтегрована система реагування, побудована на принципах партнерства, технологічної модернізації та суспільної згуртованості, здатна забезпечити ефективний захист держави у сучасному гібридному середовищі та гарантувати її довгострокову стабільність.

Список використаних джерел:

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України». Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. База даних «Законодавство України». URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/392/2020 (дата звернення 01.11.2025).

2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України». Указ Президента України від 26.08.2021 № 447/2021. База даних «Законодавство України». URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/447/2021 (дата звернення 01.11.2025).

3. Центр протидії дезінформації при РНБО України. Про Центр. Офіційний сайт ЦПД. URL: https://cpd.gov.ua/ (дата звернення 01.11.2025).

4. Аналіз загроз національній безпеці у сфері внутрішньої політики : аналітична доповідь. Національний інститут стратегічних досліджень. 16.04.2024. НІСД. URL: https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitychni-dopovidi/analiz-zahroz-natsionalniy-bezpetsi-u-sferi-vnutrishnoyi-0 (дата звернення 01.11.2025).

5. CERT-UA минулого року опрацювала 4315 кіберінцидентів. 08.01.2025. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. URL: https://cip.gov.ua/ua/news/cert-ua-minulogo-roku-opracyuvala-4315-kiberincidentiv (дата звернення 01.11.2025).

6. НКЦК представив передовий досвід на заході HybridCoE (Гельсінкі). 28.04.2025. Рада національної безпеки і оборони України. URL: https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/7163.html (дата звернення 01.11.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

САМОТНІСТЬ ЯК БУТТЄВИЙ НАСЛІДОК ПРОПАГАНДИ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Шевчук Дмитро,
д. філос. н., професор кафедри філософії та культурного менеджменту
Національний університет «Острозька Академія», м. Острог, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5609-2600
Порадюк Сергій,
аспірант кафедри філософії та культурного менеджменту
Національний університет «Острозька Академія», м. Острог, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-1474-613X

У добу гібридних воєні тотальної інформаційної боротьби людина все частіше опиняється встані внутрішньої самотності. Пропаганда, що діє як інструмент маніпуляції свідомістю, підмінює реальність сконструйованими образами, підриває довіру та дезінтегрує у соціальному просторі. Гібридна війна перетворює комунікацію на поле боротьби за свідомість, де слово втрачає можливість єднання, ставши знаряддям ізоляції. У такому контексті самотність стає глибоким буттєвим наслідком цілеспрямованого емоційно-психологічного впливу, який роз'єднує людину зі спільнотою та знецінюєсенс спілкування. Самотність стає символом епохи, у якій комунікація перетворилась на поле боротьби за свідомість. В. Кириченко зазначає, що в умовах гібридної війни інформаційний простір України чинить деструктивний вплив на людину, оскільки неконтрольовані інформаційні потоки мають руйнівну дію на особистість, знижуючи рівень внутрішнього контролю та базової довіри до себе [1, с. 20].

Одним із найнебезпечніших наслідків інформаційного впливу в умовах гібридної війни є цілеспрямований розкол суспільства. Пропаганда, використовуючи маніпуляції, фейкові новини та перекручування фактів, створює штучні розбіжності у світоглядах, цінностях і самоідентифікації різних соціальних груп. Як результат – люди опиняються по різні боки інформаційних барикад, втрачаючи здатність до ґрунтовного діалогу та взаєморозуміння. Створена атмосфера недовіри та ворожості підриває єдність суспільства, фрагментує соціальні зв'язки та ізолює людину відпростору істинного спів-буття. У таких умовах суспільство втрачає здатність до міжособистісної комунікації; починає занурюватись в стан *das Man* (безособової маси), де індивід керується штучно створеним шаблонам, а діалог втрачає внутрішнє смислове наповнення, перетворюючись в інформаційний конформізм.

Логічним продовженням процесу соціального розколу стає підрив довіри – невидиме, руйнівне явище як для публічного, так і приватного простору людського життя. Цілеспрямоване поширення дезінформації підриває віру не лише в офіційні інститути, медіа чи державні структури, а й у саму можливість

комунікації поширювати правду. Сумнів проникає у повсякденне спілкування, позбавляючи його щирості: люди починають недовіряти навіть близьким, вагаючись, чи не стали їхні думки відлунням маніпуляцій пропаганди. Так формується атмосфера прихованої самотності, у якій комунікація втрачає силугуртування суспільства, спілкування – гуманність, перетворюючись на інструменти взаємного непорозуміння.

Емоційний вимір інформаційної агресії проявляється у формі сумнівів, щоє наслідком процесу підриву довіри. Людина, що зберігає власну позицію (самототожність), відмінну від надв'язуваних пропагандою наративів, стикається з осудом, тиском чи навіть погрозами, що змушує її відступати від відкритого висловлення власнихдумок. Породжений страх соціального неприйняття й потреба самозбереження спонукають до мовчання, яке поступово трансформується в ізоляцію. Так формується стан екзистенційної самотності – духовної відчуженості, коли внутрішній голос приглушується зовнішнім інформаційним шумом. Людина починає втрачати зв'язок зі спільнотою, комунікація перестає бути простором зустрічі самостей, перетворившись на аренуемоційного насилля.

Наступним кроком у процесі деградації комунікації є відчуження від інформаційного поля, яке стає формою самозахисту людини від постійного потоку суперечливих і маніпулятивних повідомлень. Інформаційна перенасиченість, спричинена навмисним змішуванням правди та вигадок, породжує втому, тривогу та недовіру до носіїв інформації. Людина прагне зберегти буттєву рівновагу шляхом дистанціювання від потоку новин, уникаючи контактівіз зовнішнім світом. Проте така спроба відновити внутрішню гармонію обертається втратою зв'язку з реальністю. Свідома відмова від участі в процесі комунікації перетворюється у форму екзистенційного відступу – тишу, у якій людина намагається сховатися від світу і водночас ізолювати себе від оточуючих. У цій беззвучності самотність стає простором, де мовчання перетворюється на спосіб самозбереженняі самовідновлення.

Як зазначають С.-Д. Дов Бахманн, Д. Путтер і Ґ. Дучинський, дезінформація та пропаганда в умовах гібридних воєн спрямовані на спотворення сприйняття реальності, підрив довіри до суспільних інститутів і самої можливості правдивої комунікації [2, с. 858]. Поширюючи навмисну неправду та формуючи «альтернативну реальність» [2, с. 863], інформаційна агресія перетворює слово на знаряддя маніпуляції, що роз'єднують людей і руйнують простір взаєморозуміння. Як результат втрачається спільний горизонт довіри [2, с. 865], а комунікація позбавляється єднальної сили, перетворившись у інструмент боротьби за свідомість.

Унаслідок дії пропаганди людина все глибше занурюється в стан ізоляції, втрачаючи відчуття спільної реальності та соціальної опори. Зруйновані зв'язки, інформаційний тиск, розмиття сенсів перетворюють самотність на

буттєвий наслідок інформаційної агресії, що позбавляє людину внутрішньої цілісності та відчуття спів-буття зі світом. Подолання такої самотності можливе лише через формування самототожності, яка повертає людині відчуття внутрішньої єдності; екзистенційну стійкість, що зберігає внутрішню рівновагу перед хаосом зовнішнього впливу; та екзистенційну легітимацію – усвідомлене утвердження себе у світі як суб'єкта, здатного протистояти інформаційним маніпуляціям і віднаходити сенси у соціальному бутті людини.

Список використаних джерел:

1. Кириченко В. Інформаційний простір України в контексті гібридної війни. *Журнал соціальної та практичної психології*. 2023. №2. С. 18–23. URL: https://journals.univ.zhitomir.ua/index.php/psy/article/view/98 (дата звернення: 05.11.2025).

2. Dov Bachmann S.-D., Putter D., Duczynski G. Hybrid warfare and disinformation: A Ukraine war perspective. *Global Policy*. 2023. №14(5). С. 858–869. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1758-5899.13257 (дата звернення: 05.11.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ІНФОРМАЦІЙНО-БІОЛОГІЧНІ ЗАГРОЗИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ГІБРИДНОГО ВПЛИВУ: КЕЙС РОСІЙСЬКОЇ ДЕЗІНФОРМАЦІЙНОЇ КАМПАНІЇ ПРО «БІОЛАБОРАТОРІЇ В УКРАЇНІ»

Щеховська Лариса,
доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
доцент кафедри логістики
Державний університет «Київський авіаційний інститут»,
м. Київ, Україна
ORCID: 0000–0002–6119–166X

Сучасна гібридна війна характеризується поєднанням військових, дипломатичних, інформаційних і технологічних засобів впливу, серед яких особливу роль відіграють інформаційно-біологічні загрози. Цей феномен поєднує використання тем біологічної безпеки, охорони здоров'я та наукових досліджень у дезінформаційних операціях, спрямованих на підрив довіри до державних інституцій і міжнародних організацій.

Пандемія COVID-19 та зростання глобальної уваги до біотехнологій створили сприятливе середовище для поширення фейкових повідомлень і змовницьких теорій. Особливо небезпечними ці явища стають у контексті збройних конфліктів, де дезінформація використовується як інструмент легітимізації агресії.

Російська інформаційна кампанія про нібито «секретні американські біолабораторії в Україні», активізована у 2022 році, стала яскравим прикладом гібридного використання біологічних загроз. 11 березня 2022 року російська місія в ООН скликала засідання Ради Безпеки для обговорення безпідставних звинувачень про військову біологічну діяльність в Україні. Росія заявила, що США та Україна порушують Конвенцію про біологічну зброю, проте ні ООН, ні незалежні експерти не знайшли підтверджень цих звинувачень [2].

Варто зазначити, що витоки цих фальшивих тверджень сягають початку холодної війни, коли Радянський Союз проводив масштабні дезінформаційні кампанії, звинувачуючи США у застосуванні біологічної зброї. Сучасна кампанія є продовженням перевірених радянських методів, адаптованих до цифрової епохи [5].

Аналіз механізмів поширення дезінформації свідчить про використання багаторівневої системи каналів впливу. На рівні офіційної дипломатії відбулися три засідання Ради Безпеки ООН, а у червні 2022 року Росія подала дипломатичну ноту в рамках Конвенції про біологічну зброю. Формальна консультативна зустріч 26 серпня 2022 року завершилася відхиленням звинувачень 42 державами-учасницями, проте сам факт використання міжнародних платформ надав дезінформації видимості легітимності [1, 4].

Паралельно активно використовувалися державні медіа та соціальні мережі. Генерал-лейтенант Ігор Кирилов значно активізував медіадіяльність з лютого 2022 року, а створена парламентська комісія регулярно заявляла про «докази», які жодного разу не були надані. Ця координація зусиль демонструє системний характер операції.

Реакція міжнародної спільноти була однозначною. Представник ООН заявила, що Організація не знає про жодні програми біологічної зброї [1]. Україна у своїй декларації 2021 року детально описала всі лабораторії та заявила про відсутність оборонних біологічних програм.

Генеральний секретар НАТО попередив, що твердження Росії може використовуватися як привід для хімічних атак [2]. Особливо тривожним є те, що будівництво нового об'єкта в Сергієвому Посаді-6 розпочалося у травні 2022 року та збіглося зі збільшенням дезінформації. Це демонструє класичну тактику «обвинувачення у дзеркалі», коли держава-агресор звинувачує жертву у тому, що робить сама [5].

Розглянутий приклад демонструє, що інформаційно-біологічні загрози є важливим компонентом сучасної гібридної війни. Їхня ефективність зумовлена поєднанням науково-технічної складності біологічної тематики з високим емоційним потенціалом для маніпуляцій. Поширення фейків підриває довіру до системи державного управління та міжнародних організацій, що потребує міжвідомчої взаємодії та науково обґрунтованих управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Lawless R. Ukraine Symposium – Russia's Allegations of U.S. Biological Warfare in Ukraine – Part I. Lieber Institute for Law & Land Warfare. 2022. URL: https://lieber.westpoint.edu/russias-allegations-us-biological-warfare-ukraine-part-i/ (дата звернення: 05.11.2025).

2. United Nations. United Nations Not Aware of Any Biological Weapons Programmes in Ukraine, Senior Disarmament Affairs Official Tells Security Council. New York: United Nations, 2022. URL: https://press.un.org/en/2022/sc15084.doc.htm (дата звернення: 05.11.2025).

3. Selvage D. Moscow, "Bioweapons," and Ukraine: From Cold War "Active Measures" to Putin's War Propaganda. Washington, D.C., 2022. URL: https://www.wilsoncenter.org/blog-post/moscow-bioweapons-and-ukraine-cold-war-active-measures-putins-war-propaganda (дата звернення: 04.11.2025).

4. GP WMD Counter-Disinfo. Allegations against the US and Ukraine. URL: https://gpwmdcounterdisinfo.com/policy-briefs/allegations-against-the-us-and-ukraine/(дата звернення: 04.11.2025).

5. Warrick J., Ley J. Russia has expanded site of past bioweapons research, satellite images show. The Washington Post.2024. URL: https://www.washingtonpost.com/national-security/interactive/2024/russia-biological-chemical-weapons-laboratory-expansion/ (дата звернення: 04.11.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

МАНИПУЛЯТИВНІ НАРАТИВИ В ІНФОРМАЦІЙНІЙ ВІЙНІ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА СПРИЙНЯТТЯ УКРАЇНИ В ЄВРОПІ

Штагер Тетяна,
здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Горлівський інститут іноземних мов Державного вищого навчального закладу «Донбаський державний педагогічний університет»,
Дніпро, Україна.
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-1105-8238
Науковий керівник: Докашенко Галина,
д.іст.н., професор кафедри вітчизняної та зарубіжної історії
Горлівський інститут іноземних мов Державного вищого навчального закладу «Донбаський державний педагогічний університет»,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1428-3182

В умовах тривалої російсько-української війни інформаційний компонент набув стратегічного значення, спрямованого на домінування у когнітивному просторі країн-партнерів. Інформаційні операції Російської Федерації спрямовані на системне формування у країнах Європейського Союзу викривленого уявлення про Україну, її державність, політичну культуру та роль у міжнародних відносинах. Такі процеси є частиною гібридної стратегії, яка поєднує політичний вплив, економічний тиск і маніпулятивні інформаційні технології.

Мета цього дослідження – проаналізувати ключові наративи російської дезінформаційної діяльності щодо України у європейському медіапросторі, визначити їхні інструменти поширення та запропонувати концептуально новий підхід до проактивної протидії інформаційним впливам.

Методологія. Дослідження спирається на міждисциплінарний підхід, що поєднує методи контент-аналізу, дискурс-аналізу та мережевого аналізу. Емпіричну базу склали понад 3000 медіа-повідомлень та публікацій із відкритих європейських джерел (зокрема, соціальні мережі, анонімні блоги та маргінальні медіа) у Німеччині, Франції та Італії за період 2022–2024 рр. Використано матеріали баз даних EUvsDisinfo, звітів Reuters Institute Digital News Report, а також праці українських та іноземних дослідників щодо дезінформації: Барановський Ф.В.; Почепцов Г.Г.;Laruelle, M. Для виявлення структурних особливостей дезінформаційних стратегій застосовано фреймінг-аналіз і концепцію *computational propaganda* Woolley&Howard, 2018, яка описує автоматизоване поширення політичних меседжів у цифровому середовищі.

Емпіричні спостереження

1. Делегітимація української державності

Один із ключових напрямів російської інформаційної політики полягає у систематичному підваженні легітимності української держави. Основні тези цього наративу – твердження про «зовнішнє управління», «внутрішню корумпованість» і «неспроможність до реформ». Такі повідомлення активно реплікуються через мережу формально незалежних європейських платформ. Як зазначають дослідники, ці меседжі не завжди містять відверту неправду, а будуються на спотворенні контексту та гіперболізації реальних проблем, що підсилює недовіру до українських інститутів [2, с.35].

2. Наратив «втоми від України»

З 2022 року в публічному дискурсі низки країн ЄС посилилися повідомлення про нібито «зростання втоми від допомоги Україні». Такий наратив має на меті знизити підтримку європейських урядів і сформувати відчуття «перевантаження». Барановський Ф.В. підкреслює, що інформаційні кампанії цього типу часто апелюють до емоційного виснаження та економічних аргументів («власні проблеми важливіші за українські») [1, с. 1083-1092]. Поширення здійснюється через соціальні мережі та анонімні ресурси, орієнтовані на внутрішню європейську аудиторію, часто використовуючи ідеологічно мотивованих інфлюенсерів.

3. Геополітичний фрейм: «Україна як арена протистояння»

У цьому фреймі Україна постає не як суб'єкт міжнародної політики, а як «об'єкт» конфлікту між Росією та Заходом. Як зазначає Laruelle, ця модель дозволяє російській стороні представляти власні дії як «реакцію» на західну політику, що нібито загрожує регіональній стабільності [5]. Така аргументація активно відтворюється в європейських крайніх правих і лівих рухах, які критикують санкційну політику ЄС і намагаються делегітимізувати спільну європейську позицію.

Дані Reuters Institute свідчать, що значна частка контенту, який згадує Україну в контексті війни, містить риторику, узгоджену з цими фреймами, що вказує на системність і координованість інформаційних впливів [8].

Сучасні дослідження доводять, що класичні засоби протидії – спростування, фактчекінг, блокування джерел – мають короткостроковий ефект і часто запізнюються щодо швидкості цифрових кампаній van der Linden et al [3]. Автоматизовані алгоритми поширення Fernándezetal підсилюють дезінформацію, що вимагає переходу до аналітичних систем, здатних діяти превентивно [4].

Пропонована концептуальна модель: Narrative Mapping Engine (NME)

Запропонований інструмент ґрунтується на принципах теорії інокуляції McGuire, 1961; vander Lindenetal. – формуванні стійкості аудиторії через попереднє розкриття маніпулятивних прийомів – та методології мережевого аналізу дезінформацій них потоків López-Borrull & Faba-Pérez [7], [3], [6].

NME є концептуальною моделлюсистеми аналітичної обробки великих масивів даних, що об'єднує три модулі:

- Семантичний аналіз: ідентифікація ключових патернів і фреймів, характерних для маніпулятивних повідомлень, за допомогою алгоритмів обробки природної мови (NLP).
- Мережеве моделювання поширення: виявлення каналів і посередників, що забезпечують резонанс певних меседжів.
- Прогностичний аналіз впливу: оцінка ймовірності ескалації інформаційної хвилі на підставі поведінкових моделей користувачів.

Результатом роботи системи є побудова карти наративів – графічної структури, що демонструє взаємозв'язки між джерелами, типами риторики та аудиторіями. На цій основі створюються адаптивні контрнаративи, орієнтовані на конкретні цільові групи. Ефективність інокуляційних стратегій підтверджується емпіричними даними van der Linden et al., які засвідчують до 30 % підвищення когнітивної стійкості аудиторій, що заздалегідь знайомі з методами дезінформації [3].

Імплементація NME доцільна у співпраці між українськими академічними установами, МЗС, Центром стратегічних комунікацій і відповідними структурами ЄС.

Висновки. Інформаційна діяльність Російської Федерації в європейському просторі має системний, мережевий характер і спрямована на зміну сприйняття України як політичного та культурного суб'єкта. Ефективна протидія цим впливам потребує переходу від реактивних до проактивних моделей аналітики.

Розробка концептуальних моделей типу Narrative Mapping Engine є концептуально обґрунтованим кроком у напрямі побудови стійкої європейсько-української системи інформаційної безпеки. На відміну від існуючих європейських механізмів, які зосереджені переважно на фактчекінгу та спростуванні (*EUvsDisinfo*), NME пропонує превентивний підхід, що дозволяє прогнозувати маніпулятивні кампанії ще до їхньої кульмінації та формувати доказові контрнаративи в реальному часі. Цей підхід є критично важливим у динамічному цифровому середовищі.

Список використаних джерел

1. Національні інтереси України. Технології інформаційноговпливу на прийняття політичних рішень. *Національні інтереси України*. 2025. № 8 (13). С. 1082–1094. DOI: 10.52058/3041-1793-2025-8(13)-1082-1094.

2. Почепцов, Г. Г. Сучасні інформаційні війни : [монографія]. 2-е вид., допов. Київ : Києво-Могилянська академія, 2016. 504 с.

3. van der Linden, S., Lewandowsky, S., Ecker, U. K. H. Countering Misinformation Through Psychological Inoculation: An updated perspective. *European Review of Social Psychology*. 2023. Vol. 34, No. 2. P. 323–361. DOI: 10.1080/10463283.2023.2185566. URL: https://www.sdmlab.psychol.cam.ac.uk/files/media/countering.pdf (дата звернення: 02.11.2025).

4. Fernández, M., Bellogín, A., Cantador, I. Analysing the Effect of Recommendation Algorithms on the Amplification of Misinformation. *arXiv preprint*. 2021. URL: https://arxiv.org/abs/2103.14748 (дата звернення: 01.11.2025).

5. Laruelle, M. Russian Propaganda and the Russian-Speaking World. *East European Politics and Societies: and Cultures*. 2022. Vol. 35, No. 3. P. 487–497. DOI: 10.1177/0888325420953925. URL: https://www.ifri.org/sites/default/files/migrated_files/documents/atoms/files/ifri_laruelle_russia_ideology_2024.pdf (дата звернення: 15.10.2025).

6. López-Borrull, A., Faba-Pérez, C. Mapping the Impact of Generative AI on Disinformation. *Publications*. 2022. Vol. 10, No. 4. P. 44. DOI: 10.3390/publications10040044. URL: https://www.mdpi.com/2304-6775/13/3/33 (дата звернення: 16.10.2025).

7. McGuire, W. J. Resistance to persuasion conferred by prior unrelated convictions. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*. 1961. Vol. 63, No. 2. P. 327–332. DOI: 10.1037/h0043588. URL: https://scispace.com/pdf/resistance-to-persuasion-conferred-by-active-and-passive-2y8wvctg4f.pdf (дата звернення: 25.10.2025).

8. Reuters Institute. *Digital News Report 2023*. Oxford : Reuters Institute for the Study of Journalism, 2023. URL: https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2023 (дата звернення: 02.11.2025).

9. Woolley, S. C., Howard, P. N. *Computational Propaganda: Political Manipulation and Public Opinion in the Age of Social Media*. Oxford : Oxford University Press, 2018. 304 p. URL: https://academic.oup.com/book/25859 (дата звернення: 22.10.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЛЮБЛІНСЬКИЙ ТРИКУТНИК У СТРАТЕГІЧНІЙ АРХІТЕКТУРІ СХІДНОЇ ЄВРОПИ: ДИНАМІКА КРИЗОВОГО МІНІЛАТЕРАЛІЗМУ ТА МОДЕЛЮВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ

Калюжна Юлія,
к. політ. н., доцент, доцент кафедри політології, соціології і культурології
Харківський національний педагогічний університет
імені Г.С. Сковороди, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7344-410X

Формування Люблінського трикутника між Литвою, Польщею та Україною, офіційно започаткованого Спільною декларацією міністрів закордонних справ 28 липня 2020 року в Любліні [2; 10], концептуалізується як провідний кейс реалізації феномену кризового мінілатералізму [8]. Цей гнучкий формат «малих союзів» став критичною інституційною відповіддю на загострення гібридних загроз, що походять від РФ [1; 3; 4; 8], та спрямований на моделювання комплексної регіональної резилієнтності.

Мінілатералізм, як новий тренд у міжнародних відносинах [8], відрізняється від традиційних багатосторонніх альянсів (ОБСЄ, НАТО, ЄС та ін.) вищою оперативною ефективністю, демонструючи «гнучкість, інновації, компартменталізацію та швидкість» [5, p. 3]. Професор М. Наїм описав його як «більш цілеспрямований підхід до вирішення конкретної проблеми порівняно з мультисторонністю» [6]. Люблінський трикутник ідеально відповідає критеріям цього формату: невелика кількість учасників, вузька спеціалізованість (безпека та інтеграція України) та гнучкість зобов'язань. Е. Море дотримується позиції, що мінілатералізм базується на коаліціях стейкхолдерів, які «прагнуть та спроможні спільно працювати у вирішенні питань, складних для координації зусиль на багатосторонньому рівні» [5].

Люблінський трикутникє провідним прикладом кризового мінілатералізму, який, базуючись на спільному історичному спадку, ефективно трансформувався на оперативний механізм координації підтримки України та формування комплексної регіональної стійкості проти гібридних загроз. Міністр закордонних справ України Дмитро Кулеба ще у 2021 році наголошував, що «Міжнародний порядок денний протягом десятиріч формували великі міжнародні організації та альянси... Сьогодні, насамперед внаслідок агресивних дій Росії, великим альянсам все складніше підтримувати міжнародний мир і безпеку. Тому великого значення набувають гнучкі регіональні формати, такі як Люблінський трикутник» [9]. С. Герасимчук та М. Драпак також акцентували на тому, що цей регіональний формат слугує інструментом «практичного посилення» безпеки трьох країн [3]. Стратегічним актом геополітичної легітимації Люблінського трикутника є свідоме відсилання до інтеграційного духу Люблінської Унії 1569 року [1; 2; 4]. Це не лише

символічний жест, а й потужний інструмент побудови інклюзивного контрнаративу, що пропонує історичну та ідеологічну альтернативу політичному проєкту «руського міру» у Східній Європі [4].

Оперативна динаміка Люблінського трикутника на всіх рівнях (президенти, прем'єри, МЗС) продемонструвала високу інституційну активність. Литва та Польща активно функціонують як «воротарі» (gatekeepers) та лобісти євроатлантичної інтеграції України, підтримуючи відновлення її територіальної цілісності та просуваючи український порядок денний в НАТО (статус посиленого партнера та Membership Action Plan) [2]. Об'єднана позиція Люблінського трикутника дозволяє цим країнам посилити свій міжнародний вплив та регіональне лідерство, а також ефективніше врівноважувати домінування більших держав ЄС (перш за все, таких як Франція та Німеччина). Оборонна співпраця, зосереджена навколо Литовсько-Польсько-Української бригади (ЛИТПОЛУКРБРИГ), сприяє підвищенню оперативної сумісності (interoperability) ЗСУ зі стандартами НАТО через спільні навчання, такі як «Три мечі – 2021».В цілому, з початком повномасштабної агресії співпраця в рамках Люблінського трикутника значно активізувалася у військово-технічній, гуманітарній, дипломатичній та політичній сферах, консолідуючи оперативну допомогу[1; 4; 8].

Геоекономічна співпраця країн Люблінського трикутника охоплює енергетичну безпеку та розвиток стратегічних транспортних коридорів Північ-Південь. Ці напрями тісно корелюють зі стратегією Ініціативи трьох морів (3SI), що є критичним інструментом структурної де-русифікації енергетичної інфраструктури регіону. Інфраструктурні проєкти Люблінського трикутника, включно зі спільним акцентом на протидії реалізації проєкту «Північний потік-2», слугують проактивними стримуючими чинниками проти гібридного економічного тиску РФ. Додатковим пріоритетом є протидія гібридним загрозам, що знайшло відображення у Спільному Плані дій щодо боротьби з дезінформацією. Ключовим досягненням Люблінського трикутника є інституціональна інновація: інтеграція роботи державних структур із незалежними аналітичними та громадянськими організаціями. Було створено мережеву структуру – «Академічно-аналітичний Люблінський трикутник». Неурядові організації трьох країн (Інститут Костюшка, Ініціатива громадянської стійкості, Детектор Медіа) об'єднали зусилля для експертно-базованого моніторингу та протидії пропагандистським наративам Кремля [7], культивуючи суспільну стійкість.

Люблінський трикутник довів свою високу оперативну ефективність в умовах кризи, підтверджуючи фундаментальні переваги мінілатералізму. Для Литви та Польщі формат став інструментом посилення регіонального лідерства та ефективного врівноваження домінування більших держав ЄС. Однак, існує стратегічний виклик – ризик інституційної «бермудизації» (перетворення на малоефективне об'єднання) за умови гіпотетичного зниження інтенсивності

зовнішньої загрози. Хоча такий деградаційний сценарій є малопрогнозованим у поточному короткостроковому горизонті, він вимагає уваги при моделюванні довгострокової функціональної сталості формату. З огляду на продемонстровану стійкість та функціональність, Люблінський трикутник уже є невід'ємною частиною нової стратегії безпеки України щодо створення постійного «поясу безпеки» між Балтійським і Чорним морями. Прогноз полягає у його трансформації у постійний, невід'ємний елемент повоєнної архітектури Східної Європи. Для забезпечення довгострокової сталості співпраці в період повоєнної реконструкції та стабілізації, необхідна подальша інституціоналізація (зокрема, створення постійного Секретаріату) та стратегічне управління відносинами з країнами «Старого Заходу». Це дозволить позиціонувати Люблінський трикутник як незамінне функціональне доповнення до структур НАТО та ЄС, а не як їхнього внутрішнього конкурента, що гарантує конвертацію його поточних кризових успіхів у стійку регіональну безпекову архітектуру.

Список використаних джерел:

1. Bąk-Pitucha, A., Kuczyńska-Zonik, A., Szachoń-Pszenny, A., Zaręb, A. Cooperation of the Lublin Triangle in the context of security threats in the region of Central and Eastern Europe. *Historia I Świat.* 2024. Vol. 13. P. 467–482. https://doi.org/10.34739/his.2024.13.27(дата звернення: 09.11.2025).

2. Bornio, J. Lithuania, Poland and Ukraine Inaugurate «LublinTriangle». *Eurasia Daily Monitor*. 2020. Vol. 17, No. 115. P. 140–145. URL: https://jamestown.org/ (дата звернення 05.11.2025).

3. Gerasymchuk, S., Drapak, M. Grand strategy of small alliances of Ukraine: use of potential against the background of global challenges [Electronic resource]. *PRISM UA, Analytical Centre*, 2023. URL: https://prismua.org/wp-content/uploads/2023/04/Grand-strategy-of-Small-alliances-of-Ukraine.pdf (дата звернення 07.11.2025).

4. Kolos, D. M. Theroleof «smallalliances» intheforeignpolicyofUkraine: thecaseofLublinTriangle. *East of Europe. Humanities and Social Studies*. 2024. Vol. 10, No. 1. P. 129–150. https://doi.org/10.17951/we.2024.10.1.129-150 (дата звернення 06.11.2025).

5. Moret, E. Effective Minilateralism for the EU. What, When and How [Electronic resource] : Brief 17. *European Union Institute for Security Studies (EUISS). Paris.* 2016. URL: https://www.iss.europa.eu/publications/briefs/effective-minilateralism-eu-what-when-and-how(дата звернення: 06.11.2025).

6. Naim, M. Minilateralism. The Magic Number to Get Real International Action [Electronic resource]. *Foreign Policy*. 2009. URL: https://foreignpolicy.com/2009/06/21/minilateralism/ (дата звернення: 06.11.2025).

7. Resilience to disinformation. Lublin triangle perspective [Електронний ресурс] : *Спільний звіт неурядових організацій Люблінського трикутника*

(Детектор Медіа, Інститут Костюшка, Ініціатива громадянської стійкості) / за підтримки Open Information Partnership. 2022. Грудень. URL: https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/Docs/the-lublin-triangle-joint-report-on-countering-disinformation.pdf (дата звернення: 07.11.2025).

8. Близняк, О.А. «Люблінський трикутник» – новий тренд у регіональних інтеграційних процесах. *Політичне життя.* 2023. № 1. С. 53–61. DOI: https://doi.org/10.31558/2519-2949.2023.1.7(дата звернення: 07.11.2025).

9. Дмитро Кулеба: Люблінський трикутник – це яскравий приклад нового тренду міжнародної політики. *Міністерство закордонних справ України.* Київ, 2021. 5 жовтня. URL: https://mfa.gov.ua/news/dmitro-kuleba-lyublinskij-trikutnik-ce-yaskravij-priklad-novogo-trendu-mizhnarodnoyi-politiki (дата звернення: 06.11.2025).

10. Спільна декларація міністрів закордонних справ України, Республіки Польща та Литовської Республіки щодо заснування Люблінського трикутника [Електронний ресурс] : [ухвалено] 28 липня 2020 року, Люблін. *Міністерство закордонних справ України.* URL: https://mfa.gov.ua/news/spilna-deklaraciya-ministriv-zakordonnih-sprav-ukrayini-respubliki-polshcha-ta-litovskoyi-respubliki-shchodo-zasnuvannya-lyublinskogo-trikutnika (дата звернення: 06.11.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Яновська Вікторія,
д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування,
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0648-3643
Вовченко Андрій,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

У сучасних умовах гібридних загроз – комплексного поєднання військових, економічних, інформаційних, кібернетичних і інших засобів впливу – діяльність підприємства опиняються під підвищеним ризиком нестабільності, втрати конкурентних переваг, зниження прибутковості та навіть припинення роботи [1].

Стратегічне планування на рівні підприємства виступає інструментом забезпечення довгострокового розвитку, економічної безпеки та стійкості в умовах невизначеності [2].

Під стратегічним плануванням підприємства розуміють процес формування довгострокових цілей, визначення напрямків розвитку, розробки заходів, ресурсного забезпечення та контролю за їх реалізацією [4]. Основними інструментами стратегічного планування є стратегічний аналіз (SWOT, PEST, сценарії), постановка цілей, розробка стратегій, ресурсне забезпечення та контроль [4].

У межах стратегічного планування підприємства особливо важливими є адаптивність до змін зовнішнього середовища, оперативність реагування та гнучкість [2]. А отже, стратегічне планування сучасних українських підприємств має враховувати нестабільність, ризики, вплив факторів воєнного часу та гібридних загроз [1].

Гібридні загрози є складною комбінацією військових, економічних, інформаційних, кібернетичних і соціальних форм впливу, спрямованих на підрив стійкості підприємства чи держави [1]. В Україні гібридні загрози значно підривають економічну безпеку, інвестиційний клімат та стабільність підприємств. Для підприємства наслідки гібридних загроз можуть проявлятись у порушенні ланцюгів постачання, зменшенні доступу до ресурсів, кібер-атаках, інформаційнихкампаніях, економічному тиску, змінах регуляторного середовища та репутаційних втратах. Саме тому підприємство як суб’єкт господарювання має розглядатись не лише як економічний агент, але і як частина системи національної безпеки, вразливості якої необхідно враховувати у стратегічному плануванні [3].

Економічна безпека підприємства – це стан захищеності його потенціалу від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стабільність і розвиток [5]. Стратегічне планування в умовах гібридних загроз крім класичних елементів бізнес-стратегії, має містити заходи з протидії ризикам, зокрема включати диверсифікацію ресурсів, інтеграцію систем моніторингу, кібербезпеки, сценарне планування [2].

Наукові дослідження доводять, що ефективне планування діяльності підприємства надає можливість передбачати потенційні загрози та адаптуватися до них [4]. Деякі автори пропонують ієрархічну модель стратегічного планування економічної безпеки бізнес-процесів, яка враховує вплив загроз на різних рівнях управління [3]. Таким чином, ефективна стратегія підприємства повинна поєднувати ризик-орієнтованість, адаптивність і моніторинг для швидкої реакції на прояви гібридних загроз [5].

В результаті до ключових напрямів вдосконалення процесів стратегічного планування в умовах гібридних загроз слід віднести:

1. Розробку сценаріїв розвитку зовнішнього середовища з урахуванням гібридних загроз – від «нормальної» до «екстремальної» ситуації [2].

2. Включення до стратегічного плану заходів з підвищення стійкості: диверсифікація постачальників і ринків, створення резервів, страхування ризиків, кіберзахист [3].

3. Впровадження систем моніторингу ризиків і раннього попередження, що базуються на регулярному SWOT/PEST-аналізі з акцентом на гібридні фактори [4].

4. Застосування гнучких підходів до планування (agile-управління), що дають змогу оперативно реагувати на зміни середовища [4].

5. Підвищення ролі корпоративного управління та культури безпеки: підготовка кадрів, формування інформаційної готовності, співпраця з державними структурами безпеки [1].

6. Поєднання стратегічного планування з бізнес-продовженням (Business Continuity Planning) для забезпечення відновлення діяльності після проявів гібридних загроз [5].

Таким чином, в умовах гібридних загроз стратегічне планування підприємства має розглядатись не тільки як інструмент розвитку, а і як засіб забезпечення його стійкості [1]. Суб’єкти господарювання мають будувати свою стратегію з урахуванням зовнішніх ризиків і потенційних гібридних впливів, впроваджуючи сценарне планування та ризик-менеджмент [2]. Удосконалення стратегічного планування вимагає системного підходу, який охоплює аналіз, моніторинг, адаптацію та управління ресурсами [3]. Запропоновані напрями розвитку дозволяють підприємству підвищити свою конкурентоспроможність і стійкість у середовищі гібридних загроз [4; 5].

Список використаних джерел:

1. Білоконь, М., Смаглюк, А. (2024). Економічна безпека України в умовах гібридних загроз. Український економічний часопис, (5), 118–124. URL: https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/442 (дата звернення 09.11.2025)

2. Ільків, А. В., Чернецька, О. В. (2020). Стратегічне планування діяльності підприємства в умовах невизначеності як передумова забезпечення фінансово-економічної безпеки. Дніпровський державний аграрно-економічний університет. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/5140 (дата звернення 09.11.2025)

3. Коптєва (Фадєєва), Г. М. (2020). Стратегічне планування як процес забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2020/59_2020/17.pdf (дата звернення 09.11.2025)

4. Мушкевич, Ю. В. (2022). Роль стратегічного планування в ефективному управлінні вітчизняними підприємствами. Економічні горизонти, (3(21)), 4–12. URL: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/263137 (дата звернення 09.11.2025)

5. Маркіна, І. А., Потапюк, І. П. (2017). Загрози економічній безпеці підприємства: теоретичний аспект. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. URL: https://journals.uran.ua/ves_pstu/article/view/134216 (дата звернення 09.11.2025)

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ІСПАНОМОВНИЙ МЕДІАПРОСТІР ЯК ВІДОБРАЖЕННЯ ГЛОБАЛЬНОГО СПРИЙНЯТТЯ ВІЙНИ В УКРАЇНІ: МІЖКУЛЬТУРНИЙ АНАЛІЗ ДЕЗІНФОРМАЦІЙНИХ НАРАТИВІВ

Іванова Наталія,
к.філол.н., доцент, доцент кафедри міжнародних відносин
Національний університет «Острозька академія», м.Острог, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9614-9587
Рябінчак Олександра,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний університет «Острозька академія», м.Острог, Україна

У контексті тривалої агресії росії протии України інформаційний вимір став важливим полем битви, яке формує сприйняття, впливає на прийняття рішень та ставить під загрозу національну безпеку. Інформаційна війна росії поєднує пропаганду, психологічні операції та цифрові маніпуляції з метою спотворення фактів, поширення дезінформації та підриву довіри громадськості до демократичних інститутів. Інтеграція аналітики з іншомовних джерел, зокрема іспаномовного простору, є важливою для формування міжкультурного бачення проблеми. Це дає змогу зіставити міжнародний досвід, оцінити ефективність стратегій протидії дезінформації та адаптувати релевантні практики до українських реалій. Аналіз проведено на основі іспаномовних матеріалів, опублікованих у 2023 році на авторитетних міжнародних ресурсах: *Infobae, Reporteros sin Fronteras, Geodese*, а також на офіційному сайті Ради Європейського Союзу. Ці джерела представляють різні типи інформаційних платформ – від новинних агентств до аналітичних і правозахисних структур. Незважаючи на різний формат, усі публікації об’єднує висока якість контенту та спрямованість на викриття механізмів дезінформації та інформаційного впливу РФ в контексті війни проти України.

Використання дезінформації, як інструменту ведення війн, є досить широко задокументованим явищем в історії. З настанням ери цифровізації у всіх сферах життя, соціальні мережі та Інтернет стали майданчиком для швидкого поширення маніпулятивного та дискредитуючого контенту. У межах російсько-української війни подібні методи часто використовувала російська федерація. Показовим прикладом є штучно створене відеозвернення Президента України Володимира Зеленського із закликом до капітуляції, що мало на меті дискредитацію української влади [3].

Систематично здійснюються злочини проти українського медіапростору та журналістів. Протягом першого року повномасштабного вторгнення було вбито 8 журналістів, обстріляно 16 телевеж, зафіксовано 42 кіберзлочини проти медіа, а 26 журналістів стали цілеспрямованими мішенями [4]. Війна проти України ведеться не лише на полі бою, а й у цифровому середовищі, де

інформація перетворена на інструмент ведення бойових дій. Звідси, дезінформація та пропаганда мають стратегічне значення, співмірне з військовими засобами [4].

До арсеналу кремлівської пропаганди належать і псевдонаукові теорії, зокрема твердження про існування в Україні американських біолабораторій – дезінформаційний конструкт, що базується на викривленні фактів про легітимну наукову співпрацю. У відповідь на блокування каналів RT і Sputnik, Кремль перейшов до поширення контенту через дипломатичні ресурси та мережі фейкових акаунтів у соцмережах. Ці кампанії варіювались від складних імітаційних сайтів до елементарної онлайн-дезінформації. Попри зусилля міжнародних ІТ-компаній, як-от Meta, з нейтралізації цих мереж, російська інформаційна агресія продовжується [1]. Російська дезінформаційна кампанія, що розгорталася задовго до повномасштабного вторгнення, була спрямована на формування сприятливої картини світу. Адаптуючи повідомлення до специфіки аудиторій, Росія у Східній Європі поширювала міфи про українських біженців як загрозу безпеці, у Західній – акцентувала на корупції та економічній нестабільності в Україні, у Латинській Америці позиціонувала війну як спротив західному імперіалізму, а в країнах Африки й Азії формувала образ США як агресора. Незважаючи на ці глобальні зусилля, всередині України зазначені наративи були здебільшого відкинуті. Характерною особливістю інформаційної війни Кремля є систематичне перекладання відповідальності за злочини на жертву. Так, після оприлюднення фактів про масові вбивства в Бучі та ракетний обстріл вокзалу в Краматорську, російські ЗМІ одразу заявили про нібито інсценування або провокації з боку української сторони.

Важливим є те, що Україна та її союзники переломили хід інформаційної війни, зокрема шляхом превентивного викриття інформаційних операцій. Наприклад, США публічно оприлюднили розвіддані про плани вторгнення Росії, а згодом попередили про можливі сфабриковані хімічні або біологічні атаки. У протидії дезінформації активну роль відіграють також технологічні компанії. Так, Google реалізував навчальні ініціативи в країнах Східної Європи, зокрема з підвищення медіаграмотності, які згодом були масштабовані на інші регіони, зокрема Німеччину. Європейський Союз вжив заходів санкційного характеру проти осіб та організацій, причетних до кампанії «Recent Reliable News (RRN)», що поширювала прокремлівську пропаганду через фейкові сайти та акаунти. Серед підсанкційних структур – Inforos та інші ресурси, пов’язані з російською військовою розвідкою. Загалом санкції ЄС охоплюють близько 1800 фізичних та юридичних осіб. Ці дії відображають стратегічну лінію Євросоюзу на протидію гібридним загрозам і підтримку інформаційної безпеки в умовах війни. Європейська Рада підтвердила своє засудження війни Росії як порушення міжнародного права та

пообіцяла посилити співпрацю у боротьбі з фальшивими наративами та дезінформацією [2].

Отже, іспаномовні джерела, залучені у межах цього дослідження, дали змогу розширити традиційні рамки аналізу російської дезінформації. Іспаномовна аналітика розкриває трансрегіональні аспекти дезінформації, демонструючи її адаптивність до специфіки цільових аудиторій, а також підкреслює необхідність координації глобальної відповіді. Виявлено, що дезінформація діє як складова зброї масового когнітивного впливу, що потребує координації міжнародних зусиль задля ефективної протидії.

Список використаних джерел:

1. Guerra de palabras: La información se vuelve arma en Ucrania. *Infobae*. 2023. URL: https://www.infobae.com/america/agencias/2023/02/23/guerra-de-palabras-la-informacion-se-vuelve-arma-en-ucrania/?utm_source=chatgpt.com (Consulta: 23.10.2025)

2. Manipulación de la información en la guerra de agresión de Rusia contra Ucrania: la UE incluye en la lista a siete personas y cinco entidades. Consejo de la Unión Europea. 2023. URL: https://www.consilium.europa.eu/es/press/press-releases/2023/07/28/information-manipulation-in-russia-s-war-of-aggression-against-ukraine-eu-lists-seven-individuals-and-five-entities/?utm_source=chatgpt.com (Consulta:el 30 de octubre de 2025).

3. Rocío Cruz. Guerra informativa y desinformación: La nueva batalla por Ucrania. Geodese, Desinformación y Conflictos. URL: https://www.geodese.com/category/geopolitica-del-conflicto/desinformacion-y-conflictos/ (Consulta:el 30 de octubre de 2025).

4. Ucrania: un año de guerra de la información, en cifras. Reporteros sin fronteras. 2023. URL: https://rsf.org/es/ucrania-un-año-de-guerra-de-la-información-en-cifras?utm_source=chatgpt.com(Consulta:el 30 de octubre de 2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

РОЗВИТОК ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ГАБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Бобирь Ольга,
к.е.н, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5640-5723
Федорова Лілія,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-3513-3310

Фондовий ринок є важливою складовою фінансової системи держави, адже саме через нього відбувається рух капіталу. Він виконує роль посередника між тими, хто має вільні кошти і тими, хто потребує фінансових ресурсів для розвитку бізнесу чи реалізації різноманітних проєктів. Завдяки цьому компанії можуть отримати додаткові кошти для розширення чи вдосконалення виробництва, створення нових робочих місць та впровадження нових технологій.

Для інвесторів фондовий ринок – це спосіб заробити гроші. Вони можуть купувати акції компанії та отримувати прибуток, коли їхня ціна зростає, або інвестувати в облігації та одержувати відсотки.Таким чином, фондовий ринок дозволяє людям заробляти на своїх заощадженнях, а компаніям – отримувати гроші для розвитку.

Однак в умовах війни, політичної нестабільності та гібридних загрозфункціонування фондового ринку стає значно складнішим та стикається з численними викликами. Гібридна війна проти України створює велике навантаження на економіку, інформаційний простір та фінанси. Інвестори втрачають довіру до ринку, а отже і кількість інвестицій значно зменшується. У результаті помітно скорочуються обсяг фінансових операцій, компаніям важче отримати потрібну суму для розвитку, а українські цінні папери стають менш привабливими для покупців [1].

Однією з основних проблем розвитку фондового ринку є низький рівень фінансової грамотності населення. Багато людей не розуміють як працюють грошові інструменти та куди правильніше й вигідніше вкладати свої кошти. Через це громадяни не зацікавлені інвестувати в акції, облігації або інші цінні папери, навіть якщо це могло б приносити їм додатковий дохід.

Ще однією складністю є те, що на ринку недостатньо надійних компаній, які випускають цінні папери, а правила їх роботи не завжди зрозумілі. Через це інвестори бояться втратити свої кошти, адже не знають кому можна довіряти.

Внаслідок таких обставин фондовий ринок нестабільний і розвивається повільніше [2]. Показники розвитку фондового ринку України в умовах війни у порівнянні з довоєнним періодом представлені в табл.1.

Таблиця 1

Показники розвитку фондового ринку України в умовах війни порівняно з довоєнним періодом

Показники	2021	2022	2023	2024	Середній показник за 2022-2024 рр
Обсяг випуску акцій, млрд. грн.	42,88	35,05	9,15	343,43	129,21
Обсяг випуску облігацій підприємств, млрд. грн.	9,78	2,03	13,05	4,86	6,65
Обсяг випусків інвестиційних сертифікатів, млрд. грн.	7,53	1,37	29,16	12,94	14,49
Загальний обсяг торгів на фондовому ринку, млрд. дол.	1079,21	622,71	1361,54	1514,59	1166,28
Обсяг торгів фінансовими інструментами на біржах, млрд. дол. – у т. ч. ОВДП	451,96 443,76	160,64 152,83	436,43 406,01	577,25 488,26	391,44 349,03

Джерело: узагальнено авторами на основі [3, с.2]

До початку повномасштабної війни показники фондового ринку України були знано ліпшими: обсяги випуску акцій, облігацій та інвестиційних сертифікатів були високими, а загальний обсяг торгів стабільним. Під час воєнних дій спостерігалося суттєве зниження більшості показників через економічну невизначеність, падіння довіри інвесторів та фінансові труднощі.

Попри виклики та складнощі, економіка почала відновлюватися і останні роки показали позитивні зміни: впроваджуються сучасні електронні платформи для торгівлі цінними паперами, покращується захист інвесторів, а такожудосконалюється система звітності та нагляду, що робить фондовий ринок більш сучасним і прозорим [4].

Важливим напрямом розвитку фондового ринку є цифровізація, а саме використання сучасних технологій для полегшення торгівлі та управління фінансовими інструментами. Перехід на електронні облігації дозволяє проводити операції значно швидше та без паперових документів, а впровадження блокчейн-технологій забезпечує більшу безпеку та прозорість

усіх угод. Онлайн – доступ до біржових операцій дозволяє інвесторам в будь-який час стежити за ринком та купувати чи продавати цінні папери [5].

У майбутньому, для відновлення та зростання фондового ринку потрібно зробити економіку більш стабільною, щоб ціни, валюта та фінансові процеси були передбачувані. Інвестори повинні довіряти ринку: вони мають бути впевнені, що їхні гроші у безпеці, а угоди надійні та прозорі. Також важливо боротися з гібридними загрозами, такими як кібератаки, поширення неправдивої інформації та іншими діями, як можуть нашкодити та порушити роботу ринку. Необхідно розвивати фінансову освіту, підтримувати інновації та зміцнювати зв'язки українського ринку капіталу з міжнародними ринками [6].

Отже, попри всі труднощі та виклики, фондовий ринок України має великий потенціал для відновлення та подальшого зростання. Він відіграє важливу роль у стабільності економіки, оскільки забезпечує рух грошей, залучення інвестицій та підтримку розвитку бізнесу. Коли ринок працює ефективно й прозоро, він допомагає державі протистояти різним гібридним загрозам, зміцнює довіру інвесторів і сприяє економічному зростанню. Це робить економіку нашої країни більш стійкою, здатною швидше відновлюватися після криз та ефективно реагувати на різноманітні виклики.

Список використаних джерел:

1. Віблий П., Костевич Ю. Вплив війни на території України на світовий фондовий ринок. НУ «Львівська політехніка», 2023. С. 2– 3. URL:https://galician visnyk.tntu.edu.ua/pdf/80/1127.pdf
2. Куриляк А.М. Роль фондового ринку у повоєнній відбудові України. 2024. С. 16–19. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/04ec0255-09f5-48a7-8b1e-45d328628e1b/content
3. Кривов'язюк І.В. Розвиток фондового ринку України в умовах війни. ЛНТУ, 2025. С.2. URL: https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/2311
4. Романович В.Р. Фондовий ринок, стан і напрямки розвитку в Україні. ЧНУ, 2024. С. 24– 31. URL: https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10356/%D0%A0%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87%20%D0%92..pdf?sequence=1&isAllowed=y
5. Хирбу В.О. Цифровізація фондового ринку в умовах нестабільності. 2023. С. 1–4. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8c24747f-36f1-45e1-8716-8255ee7d8632/content
6. ЯрмішкоА.О. Фондовий ринок України: аналіз чинників впливу та шляхи модернізації. 2024. С. 3– 7. URL: https://www.journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/353/286

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СУЧАСНИХ ГІБРИДНИХ ВІЙНАХ: ВИКЛИКИ, РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Галан Єва,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний університет «Острозька академія», м. Острог, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-3001-1750
Мартинюк Роман,
к. політ. н., доцент, доцент кафедри національної безпеки та політології
Національний університет «Острозька академія», м. Острог, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4469-7762

Сучасні війни дедалі частіше точаться не лише на полі бою, а й у кіберпросторі, інформаційному середовищі та навіть у свідомості людей. У таких умовах формується поняття гібридної війни, у якій поєднуються традиційні й нетрадиційні методи боротьби: інформаційні, економічні, дипломатичні та психологічні. Одним із ключових чинників, що визначають характер цих війн, стає штучний інтелект (далі – ШІ). Його впровадження у військову, інформаційну та аналітичну сфери відкриває нові можливості, але водночас породжує низку ризиків, що потребують глибокого наукового осмислення.

У сучасному воєнному мистецтві ШІ постає рушієм трансформації військової стратегії та управління збройними силами. Технології ШІ впливають на всі рівні військового управління, від тактичних рішень на полі бою до стратегічного планування операцій, формуючи нову логіку «гіпервійни» та «алгоритмічної війни» [1, с. 70]. Дослідники підкреслюють, що інтеграція штучного інтелекту у військові програми провідних держав, зокрема Mosaic Warfare та JADC2 у США, а також концепцію «інтелектуалізованої війни» в Китаї, засвідчує перехід до парадигми управління, заснованої на даних [1, с. 72]. Водночас автори застерігають від етичних і правових ризиків мілітаризації ШІ, адже «зниження порогу застосування сили та дистанціювання людини від наслідків насильства створюють загрозу виникнення “воєн можливостей”» [1, с. 73]. Отже, ефективна інтеграція ШІ у військову сферу має ґрунтуватися на принципі збереження центральної ролі людини у процесі ухвалення рішень.

Водночас штучний інтелект стає визначальним чинником еволюції сучасних збройних конфліктів. Держави, які успішно інтегрують технології ШІ у військову сферу, отримують істотну тактичну перевагу, однак водночас стикаються з етичними та правовими дилемами, пов’язаними з відповідальністю за дії автономних систем і дотриманням норм міжнародного гуманітарного права [5, с. 92]. Зростання автономності бойових систем і використання алгоритмів для ухвалення рішень вимагають розроблення

міжнародних угод, які б регулювали застосування таких технологій у війні, а також суспільного контролю за процесом їх розроблення [5, с. 95].

З іншого боку, ШІ дедалі активніше використовують у сфері інформаційно-психологічних операцій (ІПсО), які є невід'ємним елементом гібридних воєн. Алгоритми машинного навчання забезпечують автоматизацію збору, обробки та поширення інформації в соціальних мережах, формуючи цільові повідомлення для різних груп населення. За даними Центру стратегічних комунікацій НАТО, понад 60 % інформаційних кампаній, пов'язаних із політичним впливом, застосовують ШІ для аналізу емоційних реакцій користувачів і створення персоналізованих маніпуляцій [3, с. 48]. Особливо небезпечною є технологія deepfake, яка дозволяє створювати реалістичні підроблені відео та аудіо. Такі матеріали використовують для дестабілізації суспільства, дискредитації державних інституцій і підриву довіри до влади [3, с. 51].

Крім інформаційної площини, штучний інтелект активно інтегрується у військово-технічну та кібернетичну сфери. Алгоритми машинного навчання допомагають аналізувати розвідувальні дані, відстежувати пересування техніки противника, прогнозувати його дії. Уже сьогодні у збройних силах провідних країн функціонують інтелектуальні системи спостереження, здатні самостійно розпізнавати об'єкти на полі бою та визначати рівень загрози [2, с. 367]. Водночас такі технології породжують питання етичного характеру, зокрема, питання щодо допустимості надання машині права ухвалювати рішення щодо застосування зброї. Як наголошено в міжнародних документах ООН і Міжнародного комітету Червоного Хреста, необхідно зберігати людський контроль над автономними системами [6].

Швидке впровадження технологій ШІ у сферу безпеки водночас створює низку нових викликів. Йдеться насамперед про загрозу кібербезпеці, адже системи, що працюють на основі алгоритмів машинного навчання, самі можуть ставати об'єктом атак. У разі зламу або спотворення програмного коду результати роботи таких систем можуть бути використані проти самої держави. Штучний інтелект, покликаний захищати інформаційний простір, може стати його найуразливішим сегментом [2, с. 370]. Виникає також технологічна асиметрія, коли країни з розвиненими ШІ-технологіями отримують суттєву перевагу над іншими, що загрожує новими формами глобальної нерівності та залежності.

Однак попри ризики, штучний інтелект має значний потенціал для зміцнення національної безпеки. Системи ШІ здатні обробляти великі обсяги даних у реальному часі, виявляти кіберзагрози, аналізувати хакерські атаки та запобігати витоку конфіденційної інформації. Застосування ШІ у сфері кіберзахисту дозволяє скоротити час реагування на небезпеку й мінімізувати людський чинник у критичних ситуаціях [4].

Крім того, аналітичні системи на основі машинного навчання можуть допомагати виявляти дезінформаційні кампанії та координовану діяльність бот-мереж у соціальних медіа. Такий підхід є особливо важливим для України, яка перебуває в умовах тривалої гібридної війни та потребує швидких рішень у сфері інформаційної безпеки [4].

Отже, штучний інтелект постає не лише як технологічний інструмент, а й як чинник, що змінює саму природу війни. Його вплив проявляється у сфері інформаційної боротьби, кіберзахисту, аналітики й оперативного управління військами. Водночас широке впровадження ШІ створює новий вимір ризиків: від етичних дилем і кіберзалежності до зростання технологічної нерівності. Ці виклики вимагають від держави не лише технічної готовності, а й збалансованої правової, етичної та освітньої політики.

Україна, маючи практичний досвід протидії гібридній агресії, сьогодні стоїть перед можливістю не лише оборонятися від нових технологічних загроз, а й використовувати потенціал ШІ для зміцнення власної безпеки. Йдеться про створення національних систем кіберзахисту, аналітичних центрів і наукових програм, заснованих на власних розробках. У майбутньому саме рівень етичного та правового регулювання визначатиме, чи стане штучний інтелект інструментом ескалації конфліктів, чи, навпаки, засобом запобігання їм.

Список використаних джерел:

1. Волощук В., Банах С., Ковальчук О. Artificial intelligence in military strategy: new approaches to command management. *Актуальні проблеми правознавства*. 2025. № 1 (41). С. 69-74.

2. Лозовський Р., Мороз А. Вплив штучного інтелекту на стратегії захисту інформаційних систем від нових типів кіберзагроз. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Технічні науки.* 2024. № 3(2). Т. 337. С. 366-372.

3. Недодай М., Дьячук О., Примаченко Д., Святська Н. Використання можливостей штучного інтелекту в інформаційно-психологічних операціях (ІПсО). *Телекомунікації.* 2024. № 2(72). С. 45-54.

4. Прокопенко С. Implementation of sovereign artificial intelligence will significantly strengthen Ukraine’s capabilities in countering modern cyber threats *Рада національної безпеки і оборони України.*URL : https://www.rnbo.gov.ua/en/Diialnist/7170.html (дата звернення: 9.11.2025).

5. Ткаченко К., Бєлай С. Вплив штучного інтелекту на розвиток збройних конфліктів. *Безпека держави*. 2024. Т. 2. № 4. С. 90-97.

6. Framework for a Model Policy on the Responsible Use of Artificial Intelligence in UN System Organizations. United Nations System Chief Executives Board for Coordination, 2023. URL : https://surl.li/yvxtdz (дата звернення: 9.11.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

МЕХАНІЗМ ВПЛИВУ ФОНДОВОГО РИНКУ НА ФІНАНСОВУ БЕЗПЕКУ ТА СТАБІЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВИ

Бобирь Ольга,
к.е.н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5640-5723
Сосюра Анастасія,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-3447-2740

Фондовий ринок відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової безпеки та стабільності держави, оскільки саме через нього відбувається ефективний розподіл капіталу, формування інвестиційних ресурсів і підтримання довіри до фінансової системи. Його стабільне функціонування сприяє розвитку підприємництва, зміцненню банківського сектору та залученню зовнішніх інвестицій, що підвищує економічну стійкість країни. Крім того, фондовий ринок виконує важливу роль у регулюванні грошових потоків і ціноутворенні фінансових активів, що дозволяє зменшувати ризики фінансових криз і забезпечувати збалансований розвиток економіки. У сукупності ці процеси формують надійне підґрунтя для фінансової стабільності та економічної безпеки держави. Визначаючи значення фондового ринку в системі фінансової стабільності, варто детальніше зупинитися на ключових аспектах його функціонування, які забезпечують збалансований розвиток фінансової системи держави.

Перш за все фондовий ринок забезпечує рух фінансових ресурсів від тих, хто має тимчасово вільні кошти, до тих, хто їх потребує для розвитку виробництва, інновацій чи розширення бізнесу [1]. Завдяки цьому капітал не «застигає» у неактивній формі, а використовується для створення доданої вартості, щовласне підвищує продуктивність економіки, стимулює інвестиційну активність і допомагає формуванню збалансованої фінансової системи.

В той самий часринок цінних паперів виступає основним інструментом акумуляції інвестиційних ресурсів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Підприємства отримують можливість залучати додаткові кошти через випуск та обіг цінних паперів, що дає їм можливість зменшити залежність від кредитного капіталу, диверсифікувати джерела фінансування та підвищити рівень фінансової стійкостіі стимулює розвиток підприємництва [2]. А це в свою чергу забезпечує економічне зростання, оскільки створюються нові робочі

місця та підсилюється загальна конкурентоспроможність національної економіки.

Також одним із основних наслідків стабільного функціонування фондового ринку є підвищення довіри до всієї фінансової системи [3]. Прозорість виконуваних операцій, надійність біржових механізмів торгівлі та справедливе ціноутворення створюють сприятливий інвестиційний клімат, зменшують рівень ризиковості та сприяють залученню капіталу. Високий ступінь довіри з боку інвесторів і населення є запорукою фінансової безпеки, оскільки він забезпечує передбачуваність грошових потоків та стабільність всіх фінансових інститутів навіть у часи економічної нестабільності.

Зміцнення сектору банківської діяльності також залежить від рівня розвитку фондового ринку. Шляхом участі у торгівлі цінними паперами банківські установи отримують додаткові джерела ліквідності, мають можливість диверсифікувати свої активи та більш ефективно управляти ризиками. Це дозволяє банкам стабільно виконувати свої основні функції, підтримувати кредитування економіки та забезпечувати надійність фінансових потоків. А стійкість банківського сектору економіки, у свою чергу, формує основу для загальної фінансової стабільності країни, знижує ймовірність кризових явищ і підвищує довіру інвесторів та населення до національної фінансової системи.

Не менш важливою є функція ринку цінних паперів як індикатора загального стану економіки. Коливання вартості фінансових інструментів відображає макроекономічні тенденції, рівень довіри до національної валюти та очікування учасників ринку. Завдяки цьому державні органи можуть своєчасно виявляти ризики, здійснювати регулювання та приймати ефективні управлінські рішення для запобігання кризовим явищам. Крім того, фондовий ринок виступає й активним інструментом регулювання фінансової системи. Через механізми емісії, обігу та викупу цінних паперів держава має можливість впливати на обсяг грошової маси, рівень ліквідності та інвестиційну активність у країні загалом [4]. Використання державних облігацій дозволяє уряду залучати додаткові ресурси для фінансування бюджету, водночас стримуючи інфляційні процеси та підтримуючи стабільність валютного ринку.

Інтеграція національних фондових ринків у міжнародну фінансову системутакож є елементом механізмів посилення фінансової безпеки та стабільності держави, оскільки вона забезпечує тісну взаємодію з глобальними інвестиційними потоками. Отримуючи доступ до міжнародного капіталу, підприємства отримують більш широкі можливості для залучення фінансування, зниження вартості ресурсів і реалізації власних масштабних проектів, що за умов використання коштів лише національних інвесторів часто є неможливим. До того ж участь іноземних капіталів підвищує ліквідність ринку, сприяє формуванню справедливої ринкової вартості активів. Також важливим є те, що у процесі інтеграції держава та учасники ринку адаптують

свої стандарти звітності, корпоративного управління й регуляторні норми до міжнародних вимог, що підвищує прозорість і надійність фінансових операцій [5].

Отже, ми можемо сказати, що фондовий ринок посідає одне з основних місць у забезпеченні фінансової безпеки та стабільності держави, адже саме через нього реалізується широкий спектр економічних процесів – від базового перерозподілу капіталу між суб'єктами господарювання до формування стратегічних напрямів розвитку всієї фінансової системи країни. Його ефективне функціонування забезпечує безперервний рух інвестиційних потоків, стимулює економічну активність і створює умови для збалансованого розвитку усіх секторів економіки. Завдяки розвитку інституційної інфраструктури, зростанню рівня довіри інвесторів та інтеграції у міжнародний фінансовий простір фондовий ринок поступово перетворюється на потужний інструмент не лише фінансової стабілізації, а й стратегічного зміцнення економічної безпеки держави. У комплексі всі ці чинники формують фундамент стійкої, адаптивної та конкурентоспроможної фінансової системи, що здатна ефективно протидіяти внутрішнім та зовнішнім викликам сучасного глобалізованого світу.

Список використаних джерел:

1. Татарин Н. Б., Олійник О. І.Фондовий ринок як один із елементів фінансового ринку: історія та його сучасний стан в Україні. *Молодий вчений*. 2023. №3(115). С. 63-73.

2. Дем'янчук О. І. Роль фондового ринку в економіці країни та новий вектор його розвитку в Україні. *Сучасні підходи в економіці, фінансах та управлінні:* матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. 2021. С. 26-31.

3. Гуцул І. А. Вплив функціонування фондового ринку на забезпеченнястабільності фінансової системи держави. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. №12 (2025).

4. Стащук О., Плоскіна А. Інструменти грошово-кредитної політики України в умовах воєнного стану. *Світ фінансів.* 2023. №1(74). С. 71-82.

5. Кушнеренко С. М. Інтеграція ринку цінних паперів України в міжнародний фондовий ринок як фактор розвитку української економіки. *Академічні візії.* 2022. №8-9. С. 83-91.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ

Адонін Сергій,
к.е.н, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7083-7653
Сосюра Анастасія,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-3447-2740

Фінансова безпека є одним з найважливіших елементів загальної економічної безпеки держави, оскільки саме вона забезпечує стабільність функціонування фінансової системи, її здатність ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, зберігати рівновагу в умовах економічних коливань. Вона виступає фундаментом для сталого розвитку, підтримання інвестиційної привабливості та довіри до державних інститутів. Система фінансової безпеки являє собою складну багаторівневу структуру, яка є сформованою з підсистем, що різняться будовою й логічним змістом, серед яких виділяють банківську, валютну, бюджетну, боргову, інвестиційну, податкову та страхову безпеки, кожна з яких відіграє важливу роль у зміцненні економічної стійкості [1].

Сфера страхування є невід'ємною складовою фінансової системи будь-якої країни, адже саме через неї забезпечується фінансовий захист суб'єктів підприємництва та населення від різного роду ризиків. Страхові компанії виступають надавачами фінансових послуг, формуючи у своїй сукупності страховий ринок, що є одним із ключових елементів фінансової безпеки держави. Від ефективності функціонування страхового ринку загалом, а також від стабільності та надійності окремих страхових компаній, залежить здатність економічних агентів мінімізувати втрати у разі настання несприятливих подій і забезпечувати власну фінансову стійкість [2].

Взаємозв'язок між фінансовою безпекою страхової компанії, страховим ринком і національною економікою є системним і взаємозалежним: стабільність одного елемента зміцнює інші. Саме тому страхові компанії виступають важливою ланкою у формуванні фінансової безпеки держави, адже через акумулювання страхових премій, формування страхових резервів і здійснення інвестицій вони активно впливають на рух капіталу в економіці. Взаємозв'язок фінансової безпеки страховика та держави відображено на рис. 1.

Фінансова безпека страхової компанії повинна забезпечуватися на основі системного підходу до управління, який охоплює заходи з ідентифікації, оцінки та нейтралізації внутрішніх і зовнішніх загроз. Такий підхід дозволяє не лише підтримувати стабільність компанії, а й запобігати фінансовим дисбалансам у ширшому масштабі, що має пряме значення для фінансової стійкості держави. Забезпечення фінансової безпеки передбачає реалізацію комплексу управлінських, методичних та організаційних дій, спрямованих на підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, контроль за виконанням фінансових стратегій і збереження фінансових інтересів компанії.

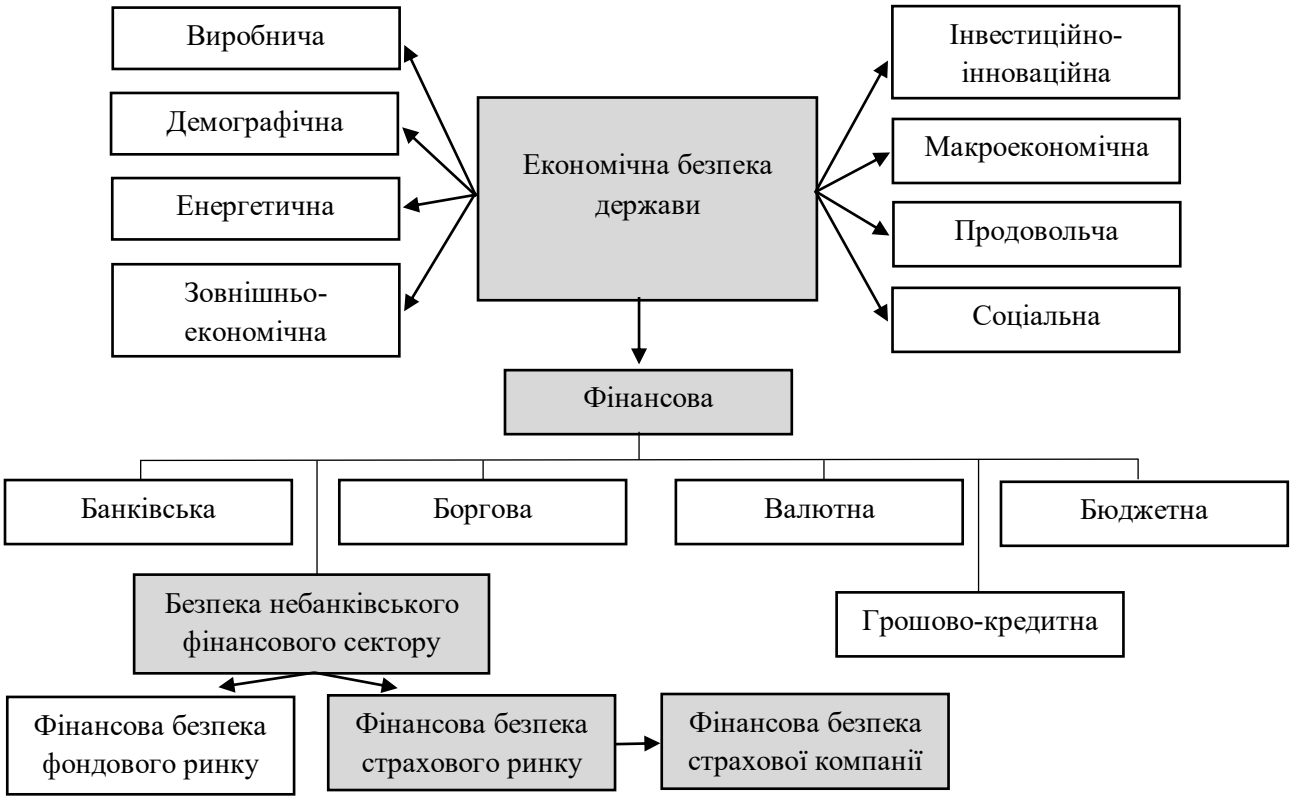

Рис. 1. Місце фінансової безпеки страхової компанії у системі фінансової та економічної безпеки держави

Джерело:[3]

В основі управління фінансовою безпекою страховика лежить дотримання принципів законності, своєчасності, системності, комплексності, адаптивності, безперервності та цілеспрямованості. Їх застосування забезпечує узгодженість внутрішніх фінансових процесів із макроекономічними пріоритетами, сприяє розвитку страхового ринку та підвищенню стійкості фінансової системи держави в цілому [3]. Особливемісце у цьому процесі належить інтеграції механізмів фінансового менеджменту з системою управління фінансовою безпекою страховика. Завдяки цьому стає можливим формування стратегічних напрямів розвитку, оптимізація ризиків,

збалансування активів і пасивів та забезпечення ліквідності. В умовах посилення конкуренції, цифровізації страхового бізнесу та зростання вимог клієнтів ключовим інструментом зміцнення фінансової безпеки є реінжиніринг бізнес-процесів, який дозволяє компаніям підвищувати ефективність управління, мінімізувати витрати, впроваджувати сучасні технології та забезпечувати високий рівень клієнтоорієнтованості. Для підтримання належного рівня фінансової безпеки страхові компанії мають систематично моніторити ризики, формувати стратегії запобігання кризовим явищам і вдосконалювати внутрішню політику управління ризиками.

У випадку порушення фінансової безпеки страхових компаній негативні наслідки неминуче поширюються далеко за межі самого страхового сектору. Зниження платоспроможності страховиків або їх масове банкрутство призвело б до втрати довіри клієнтів, різкого скорочення обсягів страхових послуг і зменшення рівня страхового покриття в економіці. Це, в свою чергу, спричинило би зростання фінансових ризиків для бізнесу, населення та державних структур, що потребувало б значних бюджетних витрат для компенсації збитків і соціальних втрат [4]. Ослаблення страхового ринку порушує механізми перерозподілу фінансових ресурсів, знижує інвестиційну активність та може призвести до нестабільності банківської системи, адже страхові компанії є важливими інвесторами в державні цінні папери та інші фінансові інструменти. У підсумку це створює загрозу для фінансової рівноваги держави, провокує макроекономічні дисбаланси та підриває основу національної фінансової безпеки.

Таким чином, фінансова безпека страхових компаній є важливою умовою стабільності фінансової системи та невід'ємною складовою національної фінансової безпеки. Вона забезпечує стійкість страхового ринку, підтримує інвестиційну активність і довіру населення до фінансових інститутів. Надійне функціонування страховиків сприяє зменшенню економічних ризиків, стабілізує грошові потоки та зміцнює загальну фінансову стійкість держави. Тому підтримання високого рівня фінансової безпеки страхових компаній має бути одним із ключових напрямів державної фінансової політики.

Список використаних джерел

1. Будник Л., Ронська О., Лісецька Л. Фінансова безпека держави в умовах воєнного стану. *Галицький економічний вісник*. 2022. №4(77). С. 138-147.

2. Скриль В. В. Фінансова безпека страхового ринку України. *Економіка та регіон*. 2023. №3(90). С. 126-138.

3. Кривошлик Т., Татаріна Т., Лещенко І. Сутність та місце фінансової безпеки страхової компанії у системі фінансової безпеки держави. *Підприємництво та інновації.* 2024. №32 (2024). С. 172-179.

4. Добіжа Н. В., Мирончук В. М., Виганяйло С. М.Забезпечення економічної безпеки держави в процесі страхування. *Наукові перспективи*. 2021. №8(14). С. 176-190.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СУТНІСТЬ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ ТА ЇХ ПРОДИДІЯ В МЕЖАХ УКРАЇНИ ТА СВІТУ

Мильничук Тетяна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри логістики та торговельного бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0624-5829
Язловецька Олена,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Гібридними загрозами називається сукупність скоординованих та синхронізованих дій, які поєднують військові, економічні, інформаційні, кібернетичні та соціальні методи тиску для дестабілізації та послаблення держави. Ці загрози використовують широке коло засобів, таких як кібератаки, дезінформація, економічний тиск, шпигунство, диверсії, а також приховані військові дії для досягнення політичних цілей без повномасштабного збройного конфлікту [1].

Відмінною рисою таких загроз є їхня прихованість, використання методів асиметричного протистояння та націленість на критично важливісектори економіки та безпеки.

Гібридна агресія Росії проти України переросла в активну фазу на початку 2014 року, хоча підривну діяльність проти України вона стала вести одразу після проголошення Україною незалежності у 1991 році.

Цілями Росії у війні з Україною є блокування європейського та євроатлантичного курсу України, повернення у сферу впливу Росії, а врешті-решт – дезінтеграція української державності. Вона також намагається розхитати єдність європейського співтовариства, дискредитувати його базові цінності, посилити вплив і контроль РФ над процесами на континенті, встановити новий устрій і порядок в Європі за російським сценарієм.

Діяльність спецслужб РФ спрямована на дискредитацію України наЗаході. Руйнівний вплив інформаційної війни, розв’язаної Кремлем, змусив Україну переглянути свою інформаційну політику.

В рамках гібридної агресії російська сторона використовує розвідувально-шпигунську діяльність, технології дискредитації державних структур країн, здійснюється підтримка праворадикальних, націоналістичних, популістських рухів, які породжують у суспільствах країн ЄС антинатовські і антиамериканські настрої. В країнах Європи формуються мережі лояльних до Росії політичних, громадських організацій, ЗМІ тощо [2].

Водночас, використовується і «силова складова» гібридного впливу. Росія вдавалася до збройних провокацій на території Польщі, Туреччини, також часто погрожує сусіднім державам, які входять у НАТО.

Останнім часом гібридні війни значно ширше розповсюдилися по світу. Наприклад, терористичне угруповання ІДІЛ також застосовує гібридні методи ведення війни, що виходять далеко за межі Сирії і Іраку. Особливо активно у 2013–2019 роках угруповання мобілізовувало маргіналізованихлюдей, нав'язуючи екстремістські ідеї та пропонуючи їм ідеологічно привабливі меседжі – релігійні або націоналістичні [3].

Гібридні дії характеризуються неоднозначністю, що створюється шляхомпоєднання традиційних і нетрадиційних засобів – дезінформації і втручання вполітичні дебати або вибори, порушення критичної інфраструктури,кібернетичні напади, різні форми злочинної діяльності і, нарешті, асиметричневикористання військових засобів і ведення війни. Все це актуалізує необхідністьпосилення протидії гібридним загрозам [4].

Європейський Союз та НАТО вважають протидію гібридним загрозам одним з пріоритетних напрямів діяльності.

НАТО стикається з інформаційними загрозами від самого започаткування Альянсу у 1949 році, а після незаконної анексії Росією українського Криму у 2014 році Альянс активно протидіє істотному зростанню ворожої інформаційної діяльності. Підхід НАТО зосереджено на «інформаційних загрозах» – більш точному визначенні широкого спектра ворожої інформаційної діяльності, що здійснюється державними і недержавними суб'єктами, включаючи ворожі інформаційні операції, маніпулювання інформацією та втручання з боку іноземних суб'єктів, а також дезінформацію. Підхід НАТО одночасно включає захист свободи вираження поглядів.

Одним із ключових інструментів у боротьбі з інформаційними загрозами є випереджувальна комунікація. Альянс спілкується з авдиторією різними каналами, надаючи точну інформацію, яка допомагає людям розпізнавати інформаційні загрози і протистояти їм.

Феномен гібридних загроз полягає в тому, що при їх реальній наявності, у непідготовлених до такої форми ведення війн, держав, формується іллюзія, що загрози відсутні. Таким чином стрімко посилюється загроза національній безпеці [5].

Тож, в сучасних реаліях країнам варто вивчати це питання та розробляти плани протистояння гібридним війнам. Важливою складовою єоб'єднання зусиль США, європейськихта інших демократичних країндля недопущення домінування держав, які використовують гібридні війни, ставлячи під загрозу безпеку всього світу.

Список використаних джерел:

1. Величко Л.Ю, Білоконь М.В. Гібридні загрози транспортній інфраструктурі: виклики для державного регулювання та національної безпеки. URL: file:///C:/Users/Admin/Downloads/25830-Article%20Text-50763-1-10-20250313.pdf

2. Божко В. Особливості та уроки «гібридної війни» Росії проти України. URL:https://bintel.org.ua/nukma/gibridnaja_vojna/

3. путін застосовує методи ІДІЛ у гібридній війні проти Європи, медіа «Центр протидії дезінформації». URL: https://cpd.gov.ua/international-direction/yevropa/putin-zastosovuye-metody-idil-u-gibrydnij-vijni-proty-yevropy/

4. Гібридні загрози та комплексна безпека. Навчальний посібник. URL: https://files.duit.edu.ua/uploads/%D0%A1%D0%B0%D0%B9%D1%82/3_%D0%9D%D0%90%D0%A3%D0%9A%D0%90/scientific-publications/monographs/varn-16-08-2024.pdf

5. Бусол О.Ю. Феномен гібридних загроз національній безпеці. URL: https://yur-ukraine.com/wp-content/uploads/2021/05/pdf-26.pdf

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

НАСЛІДКИ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ РФ ДЛЯ ЄС

Малахівський Ігор,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедра національної безпеки та політології,
Національний університет «Острозька академія», м. Острог, Україна
ORCID: http://orcid.org/0009-0007-6350-2488
ХудолійАнатолій,
д. політ. н, професор кафедри англійської філології
Національний університет «Острозька академія», м. Острог, Україна
ORCID: http://orcid.org/0000-0001-8144-126X

Згідно з дослідженням CSIS, Росія проводить агресивну кампанію саботажу та підривної діяльності проти європейських та американських цілей в Європі під керівництвом російської військової розвідки. Кількість російських атак майже потроїлася між 2023 і 2024 роками. Основними цілями Росії стали транспорт, уряд, критична інфраструктура та промисловість, а основними засобами та тактиками – вибухівка, інструменти (якорі) та електронні атаки [2]. Незважаючи на збільшення кількості російських атак, західні країни не розробили ефективної стратегії протидії цим атакам.

2 жовтня 2025 р. аеропорт Мюнхена закрили через підозру на вторгнення дронів, а тижнем раніше аеропорти Копенгагена та Ольборга були закриті після виявлення «безпілотних літальних апаратів» у датському повітряному просторі. За місяць після того, як рій російських дронів порушив повітряний простір Польщі (три з них були збиті), про подібні інциденти повідомлялося по всій Німеччині, країнах Балтії та Північної Європи, часто над електростанціями та військовими базами [1]. Після вище зазначених подій, чимало європейців відчули, що так звана «гібридна війна» Росії наблизилася до них і вона може поширитися на міста, віддалені від лінії фронту, і які досі не відчували на собі наслідків війни, що вирує в Україні.

У вересні 2025 р., коли понад 20 російських дронів увійшли в повітряний простір Польщі, а три російські військові літаки протягом 12 хвилин порушували повітряний простір Естонії, кількість вторгнень російських дронів і порушень повітряного простору європейських країн НАТО зросла.З того часу багато польотів безпілотників, походження яких здебільшого невідоме, порушили роботу повітряного простору в Європі. Президент Європейської комісії Урсула фон дер Ляєн назвала ці вторгнення «гібридною війною» і, хоча вона не сказала, що Росія несе відповідальність за всі інциденти, проте зазначила, що метою Росії є «посіяти розбрат» у Європі [4].

ФіонаХілл, колишня радниця Білого дому з питань Росії, у червні 2025 р. попередила, що Росія «вже веде війну з Європою» [1]. Але останні інциденти з дронами свідчать про зміну тактики: Росія прискорює гібридну кампанію,

застосовуючи нові методи. Наприклад, Москва може використовувати нафтові танкери зі свого незаконного «тіньового флоту» як стартові майданчики для дронів, зокрема тих, що змусили Данію закрити свої аеропорти.

Натомість останні загрози викривають глибокі розбіжності у керівництві ЄС. Урсула фон дер Ляєн представила плани щодо створення «стіни з дронів» – інтегрованої системи виявлення, відстеження та перехоплення для захисту «східного флангу» Європи – на саміті ЄС у Копенгагені на початку жовтня 2025 р. Проте гостра дискусія, яка розгорнулася за закритими дверима, свідчить про те, що створення стіни з дронів не є нагальним. Ні Фрідріх Мерц, ні французький президент Еммануель Макрон, ні Джорджія Мелоні,не висловили жодної підтримки пропозиції [1]. Відсутність взаємної довіри зараз посилюється побоюваннями, що на допомогу США не можна покладатися.

«Ці атаки мають дві мети», – зазначає Елізабет Брау, шведський експерт з питань безпеки та старший науковий співробітник Атлантичної ради. «Перша – це дезорганізація. Друга – заплутати та налякати нас, щоб ми втратили віру в наші органи влади та ліберальну демократію. Якщо наші системи занадто слабкі, щоб забезпечити нам безпеку, люди можуть дійти висновку: для чого вони тоді потрібні?». «Провокації вигідні Росії, тому що вони спричиняють хаос і розлад», – каже вона. «Зрештою, мета полягає в тому, щоб змусити людей загравати з автократією. Це глибоко підривна діяльність» [1].

Новий звіт GLOBSEC та Міжнародного центру протидії тероризму свідчить, що Росія створила державну мережу злочинності та тероризму, використовуючи злочинців для просування своєї гібридної війни проти Європи. Дослідження показує, що гібридні операції є не другорядним елементом, а осердям російської стратегії щодо європейських країн. За аналогією з ІДІЛ, яка вербувала до своїх лав європейських злочинців, Росія готує соціальних маргіналів, переважно російськомовних чоловіків із судимостями, для здійснення саботажу, підпалів та протиправних дій на території ЄС. Проте, у даному випадку, вербуванням та операціями керує не терористична організація, а державний суб’єкт, Російська Федерація. Темп таких операцій зріс після того, як з Європи випровадили понад 600 російських агентів, починаючи з 2018 р. Втративши своїх агентів під дипломатичним прикриттям, Москва переорієнтувалася на європейський підпільний світ, передавши саботаж «одноразовим» цивільним агентам [3].

Дослідження ґрунтуєтьсяна 110 інцидентах, пов'язаних з Росією з 2022 р., які найчастіше відбувалися в Польщі та Франції. Зі 131 ідентифікованої особи, причетних до цих інцидентів, щонайменше 35 мали кримінальне минуле. У звіті зазначено, що гібридні операції Росії нерозривно пов'язані з незаконними фінансовими операціями та ухиленням від санкцій [3]. Москва здійснює тіньові фінансові операції, таємно переправляє гроші через кордони та платитьоперативникам. Ці канали дозволяють Кремлю обходити обмеження,

одночасно глибше вбудовуючи злочинні мережі у свою стратегію гібридної війни.

Висновки звіту підтверджують думку, що незаконні фінансові операції, злочинність та гібридні операції є елементами єдиної стратегії Росії, елементами, які доповнюють бомбардування, підпали, замахи на вбивство та є покараннямЄвропи за підтримку Україні. Водночас, така стратегія Москви, може свідчити про підготовку Росії до масштабнішого конфлікту з ЄС та НАТО.

Наслідки гібридних загроз вимагають взаєморозуміння європейських лідерів, спільної позиції та збільшення інвестицій у внутрішню безпеку Європи.

Гібридна війна Росії має на меті підірвати єдність європейських країн, посіяти сумнів у необхідності підтримувати Україну та змісити європейських лідерів шукати прихильності Москви.

Список використаних джерел:

1. Butler K. Drone dilemma: How Russia's 'hybrid war' is using fear to destabilise Europe. The Guardian. 8 October 2025. URL: https://www.theguardian.com/world/2025/oct/08/this-is-europe-russia-hybrid-war-destabilise-europe (дата звернення 07.11.2025).

2. Jones S.G. Russia's Shadow War Against the West. CSIS. March 18, 2025. URL: https://www.csis.org/analysis/russias-shadow-war-against-west (дата звернення 07.11.2025).

3. Rekawek K., Zotova M., Bowser D., Lanchès J., Hajdu D. Russia's Crime-Terror Nexus: Criminality as a Tool of Hybrid Warfare in Europe. Globsec. 30.09.2025. URL: https://www.globsec.org/what-we-do/publications/russias-crime-terror-nexus-criminality-tool-hybrid-warfare-europe (дата звернення 07.11.2025).

4. Russia's suspected 'hybrid war' puts European air defences to the test. Reuters. November 5 2025. URL:https://www.reuters.com/business/aerospace-defense/russias-suspected-hybrid-war-puts-european-air-defences-test-2025-11-05/ (дата звернення 07.11.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

МІГРАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ РФ

Шанський Віктор,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедра міжнародних відносин,
Національний університет «Острозька академія», м. Острог, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-3830-7134
ХудолійАнатолій,
д. політ. н, професор кафедри англійської філології
Національний університет «Острозька академія», м. Острог, Україна
ORCID: http://orcid.org/0000-0001-8144-126X

На даному етапі розвитку системи міжнародних відносин міграція є одним із інструментів гібридної війни, яку здійснюють Росія та Білорусь по відношенні до своїх європейських сусідів, про що свідчать події 2021-2022 рр.

Іноземні державні суб'єкти, серед яких Російська Федерація та Білорусь, навмисно використовують нелегальну міграцію як зброю в рамках своєї стратегії гібридної війни, спрямованої проти таких держав-членів ЄС, як Фінляндія, Польща, Литва та Латвія, а також Норвегія. За повідомленнями, ці операції передбачають сприяння мігрантам з третіх країн у перетині російської території за допомогою офіційних віз, застосування примусових заходів білоруськими прикордонними органами та участь російських спецслужб і мереж з торгівлі людьми [5].

В якості гібридних дій виступають сплановані операції, що спрямовані на: скорочення людських ресурсівдержави-суперника; застосування тимчасових (трудових) мігрантів в якості агентів впливу; дестабілізацію країни, яка є кінцевою ціллю міграційного процесу. Спричинивши надмірний міграційний потік, можна домогтися виснаження матеріальних ресурсів та загострення внутрішніх конфліктів у суспільстві країни-конкурента [1]. Складовою такої стратегії є не лише сприяння інтенсифікації міграційного процесу, але й активізація діяльності в інформаційному просторі шляхом застосування засобів пропаганди з метою посилення суспільних, економічних, політичних, міжконфесійних та інших протиріч, що пов’язані з міграційною проблематикою. Науковий інтерес викликає штучно змодельований і контрольований (за рахунок низки інструментів) міграційний потік. Така тактика дестабілізації країн-реципієнтів мігрантів стає дедалі загрозливішою. Прикладами її застосування вважаємо європейську міграційну кризу 2015 р. та ситуацію на білорусько-польському кордоні. Такі операції були організовані та втілені під керівництвом спецслужб Росії.

У 2023 році відбулося чергове посилення тиску нелегальної міграції, що свідчило про зростання геополітичної нестабільності у сусідніх з Європою регіонах. У 2023 році на зовнішніх кордонах ЄС було виявлено понад 442 000

випадків незаконного перетину кордону: близько 380 000 при в’їзді та 62 000 при виїзді. Кількість виявлених випадків при в'їзді збільшилася на 17 % порівняно з 2022 роком, що зробило 2023 рік третім поспіль роком із значним збільшенням кількості нелегальних в'їздів [2, с. 25].

У зв'язку з нелегальною міграцією 16 жовтня 2023 р. Німеччина тимчасово відновилаприкордонний контроль на своїх сухопутних кордонах з Австрією, Чехією, Польщею та Швейцарією. Такі заходи мали на меті відновити прикордонний контроль, зменшити нелегальнуміграцію, забезпечити внутрішню безпеку країни та захист від тероризму і транскордонної злочинностіна внутрішніх кордонах Шенгенської зони. У зв'язку зі збільшенням міграційного тиску 16 вересня 2024 р. не тільки прикордонний контроль з Австрією, Чехією, Польщею та Швейцарією було продовжено ще на рік, але й прикордонний контроль на всіх сухопутних кордонах Німеччини з Францією, Люксембургом, Нідерландами, Бельгією та Данією було продовжено [2, с. 25].

Не менш напруженою є ситуація на кордонах з Фінляндією. Як зазначено у нещодавній кампанії Rajalta Turvaan (Від кордону до безпеки), у листопаді 2023 року, коли східний кордон ще був відкритий, 958 осіб подали прохання про надання притулку у Фінляндії. Для порівняння: у 2015 році лише в найнапруженіший місяць понад 10 000 осіб подали прохання про надання притулку у Фінляндії. З початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну в березні 2022 року понад 15 000 осіб з України подали прохання про надання притулку або тимчасового захисту [3]. Поточні події у Фінляндії повторюють ситуацію на білоруському кордоні з Польщею, Литвою та Латвією, яка розпочалася влітку 2021 року. Багато спостерігачів припустили, що Білорусь, діючи від імені Росії, «організовує кризу» і використовує «гібридну війну» як відповідь на західні санкції, накладені на уряд Олександра Лукашенка. Багато шукачів притулку сіли на прямі рейси зі Стамбула та Багдада до Мінська і після приземлення отримали білоруські туристичні візи, маючи на меті дістатися до ЄС, щоб подати прохання про надання притулку [3]. Шукачі притулку стали лише пішаками в геополітичних іграх Лукашенка та Путіна.

«Винятковий закон про надзвичайний стан» Фінляндії закрив її 830-мильну (1340-кілометрову) кордон з Росією. Цей тимчасовий закон є «законопроектом, спрямованим на боротьбу з інструменталізацією міграції – цинічною формою гібридного впливу, яку використовує Росія», заявила в березні 2024 р. міністр закордонних справ Фінляндії Еліна Валтонен. Хоча деякі європейські політики визнали цю загрозу, експерти з Chatham House попереджають, що реакція ЄС залишається недостатньою проти зростаючого використання міграції як зброї з боку Росії [4].

Переповнюючи кордони, розділяючи держави ЄС і підживлюючи політичний екстремізм, Москва прагне підірвати єдність Європи і відвернути увагу від війни в Україні. Європейським лідерам слід рішуче реагувати на гібридні загрози, однією з яких є використання міграції як інструменту впливу на сусідні країни.

Список використаних джерел:

1. Фротвейт, М. (2022). Міжнародна міграція як інструмент гібридної агресії. Історико-політичні проблеми сучасного світу, (45), 128–139. https://doi.org/10.31861/mhpi2022.45.128-139 (дата звернення 07.11.2025).

2. Ciekanowski Zbigniew, Żurawski Slawomir, Oskierko Marcin. The migration crisis as a tool of hybrid warfare – Analysis of selected cases at the borders of the European Union. L'EUROPE UNIE / UNITED EUROPE, no. 22/2025. S. 20-29. URL: https://leuropeunie.com/wp-content/uploads/2025/03/No-22-3.pdf (дата звернення 07.11.2025).

3. Krivonos Daria, Kynsilehto Anitta. Framing migration as hybrid warfare produces politics of exception. RASTER.FI. April 12, 2024. URL: https://rasterverkosto.wordpress.com/2024/04/12/framing-migration-as-hybrid-warfare-produces-politics-of-exception/ (дата звернення 07.11.2025).

4. Obaji Philip, KuzioTaras. Russia Fuels Migrant Surge in Hybrid War Tactic. Support4partnership. 31.07.2025. URL: https://support4partnership.org/en/news/russia-fuels-migrant-surge-in-hybrid-war-tactic (дата звернення 07.11.2025).

5. Weaponisation of migration by Russia and implications for EU security and border policy. 23.04. 2025. URL: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-10-2025-001633_EN.html (дата звернення 07.11.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЗАХОДИ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ: СВІТОВИЙ ДОСВІД

Андрєєва Олена,
к.е.н, доцент, доцент кафедрифінансів, обліку і оподаткування,
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-5624-524X
Ференс Андрій,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-0056-5447
Пилипенко Олена,
к.е.н, доцент, доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування,
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3096-2377

Світова фінансова криза 2008 року примусила банківські установи, міжнародні та національні організації, що здійснюють нагляд за банківською діяльністю, вживати різноманітних заходів щодо росту запасу міцності комерційних банків, протидії їх банкрутству та стабілізації діяльності банківських та фінансових систем. Накопичений за ці роки світовий досвід дозволяє виділити кілька груп ефективних заходів, що набули застосування в різних країнах світу, серед яких:

- **Стрес-тестування і збільшення обсягів резервного капіталу** (здійснюють у США та низці інших країн, в т. ч. в ЄС);

Комплексні стрес-тести (CCAR & DFAST) використовуються для тестування найбільших банків (наприклад, JPMorgan Chase, Bank of America, Citigroup). Ці тести моделюють кризові сценарії (різке зростання безробіття, падіння цін на нерухомість) та перевіряють, чи банк має достатньо капіталу, щоб витримати збитки та продовжувати кредитувати. Ідея методу в тому, що Федеральна резервна система США щорічно моделює «суворі» макроекономічні шоки і оцінює, чи вистачить банкам капіталу, щоб пережити кризу; результати визначають обмеження на викуп акцій і виплату дивідендів. Це змушує банки утримувати буфери капіталу та покращувати управління ризиками [1, 2, 3].

Крім того, підвищуються вимоги до якості капіталу (CET1), у зв'язку з чим банки були змушені значно збільшити обсяги якісного капіталу.Наприклад, банк Barclays у Великобританії здійснив масштабні випуски акцій та продаж непрофільних активів, щоб виконати вимоги регуляторів [4, 5].

Орган Європейського банківського управління (EBA) визначає стрес-тестування як один із дієвих інструментів, що забезпечують впорядковане

функціонування, цілісність фінансових ринків та стабільність фінансової системи в ЄС [6]. Результати стрес-тестування, проведеного у 2025 р. за участю 64 банків з 17 країн ЄС, що охоплювали 75 % активів банківського сектора ЄС показало, що європейські банки залишаються стійкими навіть в умовах серйозного гіпотетичного економічного спаду [6]. Змодельований сценарій передбачає різке погіршення глобального мікрофінансового середовища, викликане відродженням геополітичної напруженості, укоріненою фрагментацією торгівлі, включаючи підвищення тарифів та постійними шоками пропозиції. Банки ЄС, незважаючи на збитки в розмірі 547 млрд євро, зберігають сильні позиції капіталу та їх здатність продовжувати підтримувати економіку [6].

Крім названого, можуть бути також запроваджені національні підвищення цільових рівнів капіталу. Так, Австралійський банківський регулятор (APRA) встановив для 4-х великих австралійських банків цільові рівні CET1 капіталу на рівні не менше, ніж 10,5 %, щоб відповідати «безсумнівно сильному» («unquestionably strong») орієнтиру, що стимулювало банки до докапіталізації і посилення буферів. В результаті вдалося досягти вищої стійкості сектору до кредитних і ринкових шоків [7].

- **Впровадження вимог ліквідності;**

Стандарти Liquidity Coverage Ratio (LCR) і Net Stable Funding Ratio (NSFR) (Базель III, BIS) вимагають, щоб банки мали достатній обсяг високоякісних ліквідних активів на короткий термін і стабільне фінансування на середньо-довгий термін. Це знижує ризик «відтоку вкладників» і покращує готовність банку до короткострокових шоків ліквідності [8].

Введення стандарту TLAC (total loss-absorbing capacity) для глобальних системо утворювальних банків (G-SIBs) змушує банки мати достатній обсяг ліквідності (включно з певними борговими інструментами, які можуть бути списані у разі невідворотної кризи). TLAC підвищує можливість «безпечного» поглинання збитків без використання коштів платників податків і підтримує спланованість механізмів врегулювання.

Внаслідок проведених заходів банківські системи США та ЄС стали набагато стійкішими до шоків. Це підтвердила пандемія COVID-19, коли банки, на відміну від 2008 року, виступили стабілізаторами економіки, а не джерелом проблем.

- **Структурна перебудова банківської діяльност**і (Британський досвід);

Щоб запобігти ситуації, коли банк «занадто великий, щоб збанкрутувати», у Великобританії запровадили концепцію (ring-fenced) «відокремлення, структурного розподілу» банківської діяльності шляхом створення окремих юридичних та капітальних структур всередині банківської групи, які мають власний капітал, формують свою ліквідність, управлінські структури та обмежують операції з рештою групи [9]. Такий підхід убезпечує

одні види банківської діяльності від «перетікання» ризику з інших. В результаті, роздрібні банківські послуги (депозити населення, розрахункові рахунки, кредитування МСП тощо) відокремлюються від інвестиційного банкінгу та ризикових операцій, що знижує ризики банку, підвищує стійкість банківської системи, скорочує потребу в державних «порятунках» (bail-outs) в разі банкрутства усього банку. Для реалізації цієї концепції у Великобританії було прийнято закон Vickers (2013), згідно якому великі британські банки (Lloyds Banking Group, Royal Bank of Scotland, Barclays) були зобов'язані юридично відокремити свої роздрібні банківські операції (депозити фізосіб, малого бізнесу) від ризикованих інвестиційно-банківських операцій [10-12].

- **Активне використання технологій та даних для управління ризиками** (Досвід Сінгапуру);

Банки Сінгапуру (DBS Bank, OCBC, UOB) є світовими лідерами в області цифровізації та управління ризиками за допомогою технологій AI та Machine Learning для оцінки кредитоспроможності: Банки використовують штучний інтелект для аналізу альтернативних даних (наявність транзакцій, поведінка в інтернеті) для більш точної оцінки ризику, особливо для клієнтів без кредитної історії.Системи штучного інтелекту в режимі реального часу відстежують підозрілі операції, що дозволяє виявляти шахрайство та відмивання грошей на ранніх стадіях.

Перехід на хмарні технології та інфраструктури (наприклад, DBS має масштабну програму переходу в хмару) підвищує операційну стійкість, дозволяючи швидко масштабувати ресурси та протистояти кібератакам.

В результаті активного використання цифрових технологій вдалося досягти підвищення якості кредитних портфелів, зниження операційних втрат, підвищення загальної ефективності та стійкості до нових викликів.

Крім того, активне використання штучного інтелекту дозволить скоротити чисельність персоналу. Щоправда, передбачається скорочення не постійних робітників, а персоналу, який працює на тимчасових посадах і за контрактом. Разом з тим, планується створення нових робочих місць, пов'язаних із штучним інтелектом [13]. Загалом, оцінюючи новини, що надходять з різних джерел, можна говорити, що використання ШІ дуже різнопланове, і у банківській сфері бачать як перспективи, так і ризики, пов'язані з його використанням [14].

- **Диверсифікація бізнес-моделей та доходів** (Досвід канадських банків);

Канадська банківська система вважається однією з найстійкіших у світі, що було помітно під час кризи 2008 року [15].

Великі канадські банки (Royal Bank of Canada, TD Bank, Scotiabank) мають диверсифікований бізнес: роздрібне банківництво, управління активами, страховий бізнес, міжнародні операції. Канадські банки традиційно дотримуються консервативної політики у кредитуванні на ринку нерухомості

(високі перші внески, обов'язкове страхування іпотеки). Диверсифікація дозволяє компенсувати втрати в одному сегменті прибутками з інших. Це забезпечує стабільний потік доходів і зменшує залежність від одного виду діяльності [15].

Ці приклади демонструють перехід від акценту на прибутковість до більшої уваги на надійність та захист від системних ризиків.

Перераховані заходи дозволяють банкам не лише виживати під час криз, але й залишатися опорами для реальної економіки та не допускати руйнування фінансової системи країн в цілому.

Список використаних джерел:

1. ФРС попросила банки провести стрес-тести. 24 канал. Новиниекономіки. URL: https://24tv.ua/frs_poprosila_banki_provesti_strestesti_n73198 (дата звернення 04.11.2025)

2. Goldman Sachs wins challenge to Federal Reserve over stress tests. Financial Times. URL: https://www.ft.com/content/f42b86f6-41a1-441f-90c0-f26552235fdc (дата звернення 04.11.2025)

3. Dodd-Frank Act Stress Test Publications. 2023 Stress Test Scenarios. Board of Governors of the Federal Reserve System. URL: https://www.federalreserve.gov/publications/2023-Stress-Test-Scenarios.htm (дата звернення 04.11.2025)

4. Barclays PLC. 2023 Results Announcement. 31 December 2023. URL: https://www.investegate.co.uk/announcement/rns/barclays--barc/results-announcement/8045477 (дата звернення 04.11.2025)

5. Barclays unveils shock $500m share buyback as Q3 profit falls 7%. VOX Markets. URL: https://www.voxmarkets.com/articles/barclays-unveils-shock-500m-share-buyback-as-q3-profit-falls-7--119d27d (дата звернення 04.11.2025)

6. EU-wide stress testing. European Banking Authority. URL: https://www.eba.europa.eu/risk-and-data-analysis/risk-analysis/eu-wide-stress-testing (дата звернення 05.11.2025)

7. APRA announces ‘unquestionably strong’ capital benchmarks. APRA. 19 July 2017. URL: https://www.apra.gov.au/news-and-publications/apra-announces-%E2%80%98unquestionably-strong%E2%80%99-capital-benchmarks (дата звернення 05.11.2025)

8. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: The Liquidity Coverage Ratio and liquidity risk monitoring tools. URL: https://www.bis.org/publ/bcbs238.pdfpp. 10-14 (дата звернення 05.11.2025)

9. Ring-fencing: what is it and how will it affect banks and their customers? URL: https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/quarterly-bulletin/2016/ring-fencing-what-is-it-and-how-will-it-affect-banks-and-their-customers.pdf (дата звернення 05.11.2025)

10. Financial Services (Banking Reform) Act 2013. CHAPTER 33. URL: https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2013/33 (дата звернення 05.11.2025)

11. Review of ring-fencing rules. Bank of England. URL: https://www.bankofengland.co.uk/prudential-regulation/publication/2024/january /review-of-ring-fencing-rules-report (дата звернення 05.11.2025)

12. Prudential Regulation Authority: «Supervisory Statement SS8/16. Ring-fenced bodies (RFBs)» (PDF). URL: https://www.bankofengland.co.uk/-/media/ boe/files/prudential-regulation/supervisory-statement/2016/ss816.pdf (дата звернення 06.11.2025)

13. Один ізнайбільших банків Азії скорочує 4 тисячі посад. Їх замінить ШІ. BBC News Україна. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c4g03ellgvlo

14. Банки можуть втратити до $170 млрд прибутку через зростання популярності ШІ – McKinsey. Fintech Insider. URL: https://fintechinsider.com.ua/ banky-mozhut-vtratyty-do-170-mlrd-prybutku-cherez-zrostannya-vykorystannya-shi-mckinsey/ (дата звернення 06.11.2025)

15. Король М. М. Еволюція канадської банківської системи та особливості її регулювання на різних етапах реформування економіки / Економічний вісник, 2020, № 3. С. 59-66. https://doi.org/10.33271/ebdut/71.059 URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2020/3/EV20203_059-066.pdf (дата звернення 06.11.2025)

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ВИБОРИ МЕРА НЬЮ-ЙОРКА 2025: НОВЕ ОБЛИЧЧЯ ПРОГРЕСИВНОЇ ПОЛІТИКИ ТА КАТАЛІЗАТОР ЗМІНИ ЛІВОГО КУРСУ ДЕМОКРАТИЧНОЇ ПАРТІЇ США

Маршаєв Вадим,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Харківський національний педагогічний університет
імені Г.С. Сковороди, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-4669-3512
Науковий керівник:**Калюжна Юлія,**
к.політ.н., доцент, доцент кафедри політології, соціології і культурології
Харківський національний педагогічний університет
імені Г.С. Сковороди, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7344-410X

Вибори мера Нью-Йорка 2025 року стали важливою політичною подією, яка засвідчила зростання впливу прогресивних сил і молодих виборців у межах Демократичної партії. Перемогу здобув демократичний соціаліст Зохран Мамдані, який отримав 50,4% голосів, випередивши республіканського активіста Кертіса Сліву та незалежного кандидата, колишнього губернатора штату Нью-Йорк Ендрю Куомо [6]. Ці вибори відзначилися найвищою явкою за кілька десятиліть, що значною мірою пояснюється активною реєстрацією молоді. Мамдані, який обійме посаду 1 січня 2026 року, стане першим мусульманином і першим південноазійцем на посаді мера Нью-Йорка, а також наймолодшим мером міста з 1892 року [1].

Кампанія 2025 року супроводжувалася численними внутрішньопартійними суперечками. Діючий мер Ерік Адамс спочатку планував балотуватися на другий термін як демократ, однак пізніше заявив про участь як незалежний кандидат, проте зрештою зняв свою кандидатуру у вересні. Ендрю Куомо, який прагнув політичного реваншу після відставки з посади губернатора у 2021 році, вважався фаворитом демократичних праймеріз на початку кампанії. Проте Мамдані зумів мобілізувати прогресивний електорат і здобув несподівану перемогу на праймеріз 24 червня 2025 року, випередивши Куомо [4].

Мамдані, який представляє ліве крило Демократичної партії, будував свою кампанію навколо питань доступності житла, соціальної рівності та економічної справедливості. Його програма включала запровадження єдиного податку у 2% для громадян із доходом понад 1 мільйон доларів, заморожування орендної плати для житлових одиниць зі стабілізованими ставками, а також масштабне розширення системи громадського житла. Така політика викликала критику з боку представників великого бізнесу та ринку нерухомості, проте

забезпечила йому широку підтримку серед молоді, робітничих кварталів і меншин [2].

Натомість кампанія Куомо мала виразно центристський характер. Він робив акцент на питаннях боротьби зі злочинністю, безпеки та протидії антисемітизму, намагаючись привабити поміркованих демократів і незалежних виборців [5]. Республіканець Кертіс Сліва, відомий своїми правими позиціями, виступав із риторикою «law and order» і критикував прогресивні реформи як загрозу громадському порядку.

Висока явка, що перевищила два мільйони виборців, стала показником оновлення політичної культури міста. Мамдані став першим кандидатом із 1969 року, який отримав понад мільйон голосів [1]. Його перемога засвідчила тенденцію до зсуву ліберальних метрополій США у бік соціал-демократичних ідей, де питання економічної нерівності та справедливого розподілу ресурсів дедалі частіше визначають політичний порядок денний.

Вибори мера Нью-Йорка 2025 року можна розглядати як лабораторію майбутніх трансформацій у Демократичній партії США, де нове покоління політиків – молодих, ідеологічно мотивованих і соціально чутливих – починає витісняти традиційних центристів [3]. У цьому сенсі перемога Мамдані має не лише міське, а й національне значення: вона окреслює можливий напрям розвитку американської ліберальної політики в умовах посилення соціальної поляризації та запиту на оновлення політичних еліт.

Крім того, електоральний тріумф чітко ідеологічно маркованого представника лівого крила Демократичної партії в ключовому мегаполісі США створює стратегічний тиск на Республіканську партію. Це імперативно вимагатиме від партійного істеблішменту Республіканської партії перегляду національної стратегії та ретельного відбору кандидата для майбутньої президентської кампанії, здатного до ефективної конкуренції з актуалізованим прогресивним порядком денним. Зазначений чинник, імовірно, каталізуватиме поглиблення політичної дискусії та підвищення динамізму та поляризація американської двопартійної системи.

Список використаних джерел:

1. Bergin, B., & Hong, J. (2025, November 3). NYC mayor's race gets record early turnout fueled by young voters. *Gothamist.* URL: https://gothamist.com/news/nyc-mayors-race-gets-record-early-turnout-fueled-by-young-voters

2. Delouya, S., & Buchwald, E. (2025, July 14). Mamdani win sends jitters through NYC luxury real estate market. *CNN.* URL: https://www.cnn.com/2025/07/14/business/zohran-mamdani-new-york-real-estate-florida

3. Fandos, N., & Mays, J. C. (2025, November 5). 7 Takeaways From a Stunning New York City Mayoral Election. *The New York Times.* https://www.nytimes.com/2025/11/05/nyregion/nyc-mayor-election-mamdani-takeaways.html

4. Prussin, M., & Kramer, M. (2025, July 1). Zohran Mamdani clinches Democratic nomination for NYC mayor. *CBS News.* URL: https://www.cbsnews.com/newyork/news/zohran-mamdani-wins-democratic-nomination-nyc-mayor

5. Strauss, J. (2025, October 31). The JTA Q&A with Andrew Cuomo: Antisemitism is a 'deeply personal' fight. *Jewish Telegraphic Agency.* https://www.jta.org/2025/10/31/united-states/the-jta-qa-with-andrew-cuomo-antisemitism-is-a-deeply-personal-fight

6. Zanger, J. (2025, November 5). Zohran Mamdani wins NYC mayoral election after energizing young voters with focus on affordability. *CBS News.*URL: https://www.cbsnews.com/newyork/news/mamdani-wins-nyc-mayoral-election-2025/

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

УКРАЇНА ТА ВЕЛИКА БРИТАНІЯ В КОНТЕКСТІ НОВОЇ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ БЕЗПЕКОВОЇ АРХІТЕКТУРИ

Шкляр Вікторія,
к.е.н, доцент, в.о. завідувача кафедри теоретичної та прикладної економіки
Національний транспортний університет,м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2651-0319
Ліхтанська Тетяна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня освіти
Національний транспортний університет,м. Київ, Україна

Питання взаємодії України та Великої Британії в умовах трансформації європейської безпекової системи набуло особливої ваги після початку повномасштабної російської агресії проти України у 2022 році. Стрімкі зміни глобального та регіонального середовищ, зростання загроз традиційного й нетрадиційного характеру, а також перегляд ролі міжнародних безпекових інституцій вимагають нового аналітичного підходу до партнерств у Європі [2]. Велика Британія, яка після Brexit відновлює власну роль як самостійного безпекового актора, посилює співпрацю з Україною, надаючи військову, політичну та дипломатичну підтримку. Це партнерство стає ключовим чинником стабільності та переосмислення європейської безпеки.

Формування нової європейської безпекової архітектури зумовлене комплексом факторів, серед яких ключовими стали російська агресія проти України, руйнування принципів Гельсінського акту та вичерпання ефективності традиційних механізмів колективної безпеки. Криза довіри до інституційних інструментів – таких як ОБСЄ, частково Рада Європи та наявні формати стримування РФ – продемонструвала необхідність перегляду підходів до забезпечення стабільності на континенті. Це змусило європейські держави переосмислити власні безпекові зобов'язання, зміцнювати оборонні спроможності та шукати нові моделі партнерства.

У таких умовах партнерство України та Великої Британії набуває особливої ваги, перетворюючись на один із найбільш динамічних напрямів сучасної європейської політики. Лондон виступає провідним союзником Києва, забезпечуючи військову підтримку, реалізуючи масштабні програми підготовки українських військових та укладаючи новітні двосторонні безпекові угоди. Аналіз цього партнерства дозволяє простежити, як перебудовується європейська безпекова система, які формати взаємодії посилюються та які інституційні рішення можуть визначити майбутню архітектуру безпеки в Європі.

У процесі трансформації європейської безпеки Велика Британія посідає особливе місце як держава, що після Brexit активно вибудовує власну стратегію

впливу в регіоні. Вихід із Європейського Союзу не зменшив її політичної та військової ваги, а навпаки, Лондон прагне підтвердити статус одного з провідних центрів сили, зосереджуючи увагу на оборонній, геополітичній та стратегічній складових.

У рамках нової конфігурації європейської безпеки Велика Британія залишається одним із найпослідовніших і найактивніших союзників України, надаючи військову техніку, розвідувальну підтримку та реалізуючи довгострокові програми підготовки українських військових;інвестує у зміцнення обороноздатності Європи, посилюючи національні спроможності та підтримуючи розроблення спільних оборонних ініціатив з партнерами;формує та очолює альтернативні безпекові формати, такі як Joint Expeditionary Force, які об'єднують північних європейських союзників навколо принципу швидкого реагування та превентивного стримування;укладає двосторонні угоди про безпекові гарантії нового покоління, що доповнюють традиційні механізми НАТО і створюють гнучкіші рамки безпекової взаємодії; відіграє помітну роль у зміцненні східного та північного флангів НАТО, активно підтримуючи збільшення військової присутності та модернізацію систем колективної оборони.

Таким чином, Велика Британія фактично формує окремий центр безпекової енергії та впливу поза межами ЄС, але одночасно підтримує тісну координацію з європейськими інституціями та союзниками. Її активність у створенні нових форматів і механізмів співпраці робить Лондон одним із ключових елементів оновленої європейської безпекової архітектури та важливим партнером для України в умовах масштабних геополітичних зрушень.

У свою чергу, в процесі формування оновленої системи безпеки Європи і Україна поступово посідає місце ключового актора, від якого безпосередньо залежить стабільність регіону. Повномасштабна війна, розв'язана рф, перетворила Україну на фронтир протистояння агресії, що визначає її роль не лише як держави, яка обороняє власний суверенітет, а й як фактичного щита для всього європейського простору.

У цьому контексті Україна стримує найбільш руйнівну загрозу для континентальної безпеки, виконуючи роль бар'єра, який зупиняє подальшу ескалацію агресії в Європі;демонструє критичну важливість колективної оборони й міжнародної підтримки, тим самим підтверджуючи незамінність союзницьких механізмів та спільних безпекових рішень;суттєво прискорює власну інтеграцію до НАТО та ЄС, адаптуючи стандарти, інституції та оборонні практики до євроатлантичної моделі тощо.

Поряд із цим Україна робить вагомий внесок у сучасну європейську безпеку, пропонуючи унікальний практичний досвід, накопичений у ході протидії гібридним та високотехнологічним формам агресії, а саме інноваційні підходи до ведення сучасної війни;розвиток систем кібероборони та захисту

критичної інфраструктури;масштабне застосування дронових технологій і засобів електронної боротьби;створення нових тактик взаємодії на полі бою, що вже впливають на стандарти партнерських армій.Усе це робить Україну не лише об'єктом міжнародної допомоги, а й суб'єктом, що формує нові правила та досвід у сфері європейської та глобальної безпеки. Її роль стає визначальною для подальшого розвитку безпекових інституцій та утвердження нових стратегічних підходів у Європі [3].

Отже, Україна та Велика Британія виступають стратегічними партнерами у формуванні нової європейської безпекової архітектури, що інституційно закріплено підписанням «Угоди про сторічне партнерство» у січні 2025 року [1]. Це партнерство охоплює всебічну безпекову взаємодію – військову, політичну, економічну та гуманітарну – і відіграє важливу роль у просуванні України до євроатлантичних структур, включно з НАТО, яке постає одним із ключових елементів оновленої системи безпеки в Європі.

Сьогодні українсько-британська співпраця виходить за межі традиційної двосторонньої моделі та набуває системоутворюючого значення для європейської безпеки. Її вплив виявляється у здатності генерувати нові інституційні та оперативні стандарти, що сприяють адаптації європейських безпекових механізмів до сучасних загроз.

Передусім ця взаємодія формує додаткові механізми гарантування безпеки, які доповнюють існуючі структури, забезпечуючи їхню гнучкість і стійкість; зміцнює Східний фланг НАТО шляхом поєднання оборонної підтримки з практичною інтеграцією України у колективні стандарти; демонструє ефективність багатосторонніх військових форматів поза рамками ЄС і підтверджує провідну роль Великої Британії як безпекового центру, здатного мобілізувати партнерів; а також прискорює євроатлантичну інтеграцію України через посилення її оборонних спроможностей та інституційної сумісності з Альянсом.

Список використаних джерел:

1. Угода про співробітництво у сфері безпеки між Україною та Сполученим Королівством Великої Британії і Північної Ірландії. URL:https://www.president.gov.ua/news/ugoda-pro-spivrobitnictvo-u-sferi-bezpeki-mizh-ukrayinoyu-ta-88277.

2. Михайленко Ю. Нові контури європейської безпеки. Інститут глобальної політики. URL: https://igp.org.ua/publikacii/novi-konturi-yevropejsko%D1%97-bezpeki/.

3. Замятін В., Юрчишин В. Єдність безпеки і відповідальності – від України до глобального світу. Проект «Глобальні кризи, ризики і виклики для України». Центр Разумкова. URL: https://razumkov.org.ua/images/2025/08/01/2025_07_Yednistj.pdf.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

БЕЗПЕКА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ СМАРТ-УПРАВЛІННЯ ЗЕД

Шкляр Олексій,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет,м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-6456-9546
Пєтухов Андрій,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет,м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-0898-9909

Сучасні процеси глобалізації, прискорені розвитком цифрових технологій, формують нові правила функціонування світових ринків та визначають необхідність переосмислення механізмів управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД). У цих умовах усе більшої актуальності набуває концепція смарт-управління ЗЕД, що ґрунтується на використанні автоматизованих систем, штучного інтелекту, електронних платформ, технологій аналітики великих даних, блокчейну та інших цифрових інструментів [2]. Смарт-підхід дозволяє значно підвищити ефективність, прозорість і керованість міжнародних економічних процесів. Однак одночасно він породжує нові виклики для національної економічної безпеки, оскільки цифровізація у сфері ЗЕД супроводжується зростанням кіберризиків, технологічної залежності та вразливості критичної економічної інфраструктури.

Смарт-управління ЗЕД варто розглядати як комплексне впровадження технологічних рішень, що оптимізують рух товарів, капіталів, інформації та забезпечують аналітичну підтримку прийняття рішень на державному й корпоративному рівнях. Важливим елементом такого підходу є цифрова інтеграція між ключовими учасниками зовнішньоекономічних процесів: митними органами, логістичними компаніями, фінансовими установами, експортерами й імпортерами, міжнародними організаціями. Така інтеграція створює прозоре цифрове середовище, у якому всі операції фіксуються, верифікуються та контролюються у реальному часі. Це знижує ймовірність корупційних дій, шахрайських схем, зменшує адміністративний тиск на бізнес і підвищує конкурентоспроможність національної економіки.

Однією з ключових можливостей смарт-управління є впровадження систем прогнозної аналітики. Використання великих масивів даних дозволяє формувати моделі поведінки міжнародних ринків, прогнозувати зміни у попиті та пропозиції, виявляти приховані ризики у ланцюгах постачання, оцінювати ймовірність логістичних чи фінансових загроз. Такі інструменти підвищують адаптивність та гнучкість управлінських рішень і дають можливість державі

швидко реагувати на зовнішні шоки, включаючи геополітичні конфлікти, зміни торговельних бар'єрів або коливання світових цін.

Важливим напрямом цифрової трансформації ЗЕД є розвиток «розумних» митниць. Інтеграція електронних декларацій, автоматизованих систем ризик-менеджменту, відеоконтролю та штучного інтелекту дозволяє суттєво прискорити митні процедури, одночасно зменшуючи можливість незаконного ввезення чи вивезення товарів. Смарт-митниця знижує людський фактор у процесі прийняття рішень, автоматично ідентифікує підозрілі транзакції та формує більш ефективну систему контролю, що значною мірою впливає на економічну безпеку держави.

Особливу роль у формуванні безпечного середовища ЗЕД відіграє впровадження блокчейн-технологій. Вони забезпечують неможливість несанкціонованих змін інформації, фіксують походження товару, гарантують достовірність транзакцій та підвищують рівень цифрової довіри між суб'єктами зовнішньоекономічних відносин. Блокчейн може мінімізувати ризики фальсифікації документів, усунути проблеми подвійного фінансування та створити прозору систему контролю за переміщенням товарів та фінансових потоків.

Втім, поряд із новими можливостями цифрова трансформація ЗЕД генерує і низку загроз для економічної безпеки держави. Найбільш значущими серед них є кіберризики. Зростання кількості цифрових сервісів та відкритість міжнародних платформ створюють потенційні канали для кібератак, втручання у критичні логістичні системи, перехоплення конфіденційних даних. Кібератаки на митні органи, портові термінали, платіжні системи або банківські структури можуть призвести до зупинки роботи ланцюгів постачання, фінансових втрат чи витоку інформації про стратегічні товари. З огляду на це цифрова безпека стає ключовим компонентом національної економічної безпеки.

Також важливим викликом є технологічна залежність.Країни, що використовують іноземні цифрові платформи, програмне забезпечення або аналітичні системи, фактично передають частину економічного контролю зовнішнім структурам, що може створювати ризики зовнішнього впливу, обмеження функціональності або навіть штучних бар'єрів у доступі до необхідних цифрових ресурсів. Для мінімізації таких ризиків доцільним є розвиток національних цифрових рішень, підтримка локальних технологічних компаній і формування власних систем управління даними.

Крім того, цифровізація ЗЕД породжує проблему кадрових ризиків. Для ефективного функціонування смарт-систем необхідний висококваліфікований персонал, здатний працювати з цифровими платформами, аналізувати дані та забезпечувати кіберзахист. Недостатність таких кадрів може суттєво обмежувати ефективність цифрових реформ і створювати додаткові вразливості в економічній системі.

Досить ґрунтовно висвітленепитанняформування системи економічної безпеки в умовах цифрової економіки та трансформаційних змін у науковій праці С.В. Кириленко [1]. Автором визначено ключові виклики цифровізації – кіберзагрози, уразливість критичної інфраструктури, ризики фінансових операцій – та пропонується комплекс заходів для їх нейтралізації. Запропоновано впровадження систем моніторингу та аналізу великих даних, удосконалення законодавства у сфері кібербезпеки, розвиток кадрового потенціалу, міжнародна й національна кооперація, протидія інформаційним війнам, стандартизація безпеки IoT, формування стратегій реагування на цифрові ризики та підвищення громадської обізнаності. Сформована система позиціонується як інтегрована модель захисту економічних інтересів держави в цифровому просторі [1]. Саме такий підхід дозволить оптимізувати безпекову складову і в ЗЕД також.

У цьому контексті однією з ключових стратегічних задач держави стає формування комплексної моделі безпечного смарт-управління ЗЕД. Така модель повинна поєднувати:

- розвиток цифрової інфраструктури;
- створення національних інформаційних платформ;
- модернізацію законодавства у сфері кібербезпеки;
- посилення міжвідомчої координації;
- упровадження системного контролю ризиків;
- навчання та підвищення кваліфікації усіх учасників зовнішньоекономічного процесу тощо.

Підсумовуючи, смарт-управління ЗЕД відкриває значні можливості для зміцнення національної економічної безпеки, прискорення торгових операцій, зниження транзакційних витрат та збільшення прозорості. Однак повноцінне використання цього потенціалу можливе лише за умови створення ефективної системи захисту цифрового середовища, розвитку власних технологічних рішень та формування стійкої інфраструктури економічної безпеки. Лише комплексне поєднання інновацій та безпекових інструментів дозволить державі адаптуватися до викликів цифрової епохи та забезпечити стабільність і конкурентоспроможність національної економіки на світовій арені.

Список використаних джерел:

1. Кириленко С.В. Система економічної безпеки в умовах цифрової економіки. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 1(18). С. 40-47. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.1.4

2. Чичкало-Кондрацька І. Б., Кандзюба І. В. Механізми управління трансформацією інституційного середовища зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. *Електронний журнал «Ефективна економіка».* 2025. № 4. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.24

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗ

Шинкарук Олег,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет м.Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-8656-0341
Осипова Євгенія,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Національний транспортний університет м.Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3266-1164

Економічна стійкість транспортних підприємств у сучасних реаліях набуває вирішального значення, оскільки визначає їх здатність протистояти зовнішнім потрясінням, адаптувати бізнес-моделі до нестабільних умов та зберігати конкурентоспроможність. Кризи, такі як воєнні конфлікти, глобальні порушення логістики, енергетична нестабільність, інфляційні ризики та загрози кібербезпеці, суттєво впливають на витратну структуру, операційну діяльність і стратегічне управління транспортних компаній. Під час війни особливо важливо враховувати специфіку стану галузі, так як воєнний стан формує комплекс факторів, які значно ускладнюють діяльність підприємств пасажирського транспорту, суттєво впливаючи на їх фінансову стабільність і можливість продовжувати роботу [1].

На рис. 1 подано модель стратегічних підходів до забезпечення економічної стійкості транспортних підприємств. Вона інтегрує ключові аспекти, зокрема диверсифікацію, ресурсну гнучкість, цифрову трансформацію, фінансову стабільність, управління ризиками, організаційну адаптивність і партнерське співробітництво. Ця модель демонструє зв’язок між зазначеними елементами та їх синергетичний вплив на підтримку стабільності транспортних компаній за умов криз.

Один із найважливіших стратегічних напрямків для підприємства – диверсифікація діяльності, яка допомагає мінімізувати залежність від одного ринкового сегмента й водночас відкриває можливості для створення нових джерел доходів. У транспортному секторі це може проявлятися через розвиток мультимодальних перевезень, надання логістичних послуг комплексного характеру, впровадження цифрових платформ для управління перевезеннями, організацію додаткових клієнтських сервісів, складську логістику та рішення у сфері страхування. Такий підхід дозволяє зменшити ризики втрати замовників і підсилити здатність підприємства адаптуватися до змін у попиті [2].

Рис. 1.Модель стратегічних підходів

Джерело: сформовано авторами

Не менш важливим аспектом є ресурсна гнучкість, яка передбачає оптимальне використання рухомого складу, оперативне управління транспортним потоком у реальному часі, застосування енергоефективних технологій, коригування логістичних маршрутів відповідно до умов і забезпечення безперервності операцій. Така гнучкість дає можливість швидко реагувати на зміни в законодавстві, коливання цін на паливо, доступність інфраструктури або зміну умов безпеки.

Цифрова трансформація займає ключову позицію в забезпеченні економічної стійкості підприємства. Вона охоплює використання технологій GPS-моніторингу, аналіз великих масивів даних, електронний документообіг, системи управління флотом, платформи для онлайн-зв'язку з клієнтами, предиктивні моделі та механізми управління ризиками. Упровадження цифрових рішень сприяє скороченню витрат, удосконаленню планування, забезпеченню прозорості в логістичних процесах і підвищенню якості сервісу. У кризових ситуаціях цифровізація стає критично важливим інструментом для оперативного прийняття рішень, зниження витрат і уникнення перебоїв у логістичних ланцюгах.

Ще одним стратегічно значущим напрямом є фінансова стабільність, яка передбачає ефективне управління ліквідністю, оптимізацію оборотного капіталу, розумну організацію бюджетування, формування резервів і використання інструментів фінансового захисту. Фінансова стійкість визначає здатність підприємства залишатися на плаву в умовах несприятливого середовища, здійснювати інвестиції у розвиток і витримувати підвищені витрати [3].

Важливою складовою стратегії є ефективний ризик-менеджмент як базис забезпечення стабільності. Він включає систематичний аналіз ризиків, розробку

антикризових сценаріїв, диверсифікацію маршрутів транспортування, страхування відповідальності, застосування кіберзахисту та створення планів відновлення діяльності. Завдяки ризик-менеджменту можна знизити ймовірність виникнення критичних ситуацій і підвищити здатність організації швидко відновлювати діяльність після кризи.

Не менш важливою є партнерська співпраця та формування екосистем. У періоди криз транспортні підприємства істотно посилюють свою стійкість завдяки взаємодії з постачальниками, логістичними операторами, IT-компаніями, державними установами та страховими партнерами. Ефективна кооперація в рамках екосистеми створює можливості для обміну інформацією, координації дій, спільних інвестицій та забезпечення стабільності логістичних ланцюгів.

Отже, стратегічне зміцнення економічної стійкості транспортних підприємств є складним багатовимірним процесом, що потребує гармонійного поєднання цифрових технологій, ефективного управління ресурсами, диверсифікації діяльності та створення адаптивної організаційної моделі. В умовах криз підприємства, які активно впроваджують зазначені стратегії, здатні оперативно реагувати на зовнішні виклики, підтримувати безперервність роботи і зберігати конкурентоспроможність на ринку.

Список використанихджерел:

1. Назаренко Я. Я., Теслюк Н.П. Концепція забезпечення фінансової безпеки підприємствпасажирського транспорту в умовах воєнного стану. *Актуальні питання економічних наук*. Published February 28.2025. DOI https://doi.org/10.5281/zenodo.14978001

2. Потьомкін, С. Економічна безпека як відображення стратегії розвитку транспортного підприємства. *Економіка та суспільство*. №74. (2025). DOI https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-150

3. Прохорова В., Мушникова С., Крутова А. Методи та засоби відновлення фінансових ресурсів промислових підприємств у сучасних умовах господарювання. *Адаптивне управління: теорія і практика.* Серія: Економіка. 2022. № 13(26). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-13(26)-08

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Мильничук Тетяна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри логістики та торговельного бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0624-5829
Волощук Тетяна,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORSID: https://orcid.org/0009-0007-0852-385X

Війна в Україні є яскравим прикладом гібридної загрози в контексті використання експортного потенціалу держави. В сучасних умовах для підтримки обороноздатності країни, фінансування критично важливого імпорту та планування післявоєнного відновлення важливо сприяти реалізації експортного потенціалу України .

За офіційним «Прогнозом економічного та соціального розвитку України на 2022–2024 роки», який був затверджений КМУ, очікував поступовий розвиток економіки та зростання ВВП. А також покращення зовнішньоторговельного бізнесу, опираючись на аналіз попередніх років. Проте, цей прогноз не враховував потенційний сценарій розгортання повномасштабної війни, яка чинить помітний вплив на вітчизняне та світове соціально-економічне становище [1].

Незважаючи на це, протягом 2024 року українська економіка продемонструвала високу стійкість та здатність до адаптації, що відобразилося у позитивній динаміці зовнішньої торгівлі. Протягом усього 2024 року експорт товарів у відсотках до попереднього року залишався вище 100%. Рік розпочався зі стрімкого зростання (112,5% у січні), а після невеликого просідання у березні (101,3%) відновив позитивну динаміку, досягнувши піку у листопаді (112,2%). Ця стійкість, ймовірно, пояснюється налагодженням альтернативних логістичних шляхів та відносно ефективною роботою морського коридору в умовах військового стану. За цей період зовнішньоторговельні операції Україна здійснювала з партнерами із 222 країн світу [2].

За дев’ять місяців 2025 року експорт товарів становив 29 572,1 млн дол. США, що дорівнює 95,9% від аналогічного періоду 2024 року. Це означає, що падіння склало лише 4,1%.

Проаналізувавши графік на рисунку 1 бачимо, що протягом 2025 року всі місячні показники експорту товарів знаходилися нижче 100% від рівня 2024 року. Найглибше падіння зафіксовано у лютому (87,0%), що, ймовірно, пов'язано з посиленням гібридних загроз.

Рис. 1. Темпи зростання (зниження) експорту товарів
Джерело: Державна служба статистики [3]

Однак, починаючи з березня, спостерігається тенденція до поступового відновлення темпів, де показники зростають від 93,1% до 95,9% у вересні. Хоча це відновлення є позитивним сигналом адаптації, воно не дозволило експорту 2025 року досягти рівня, зафіксованого у 2024 році.

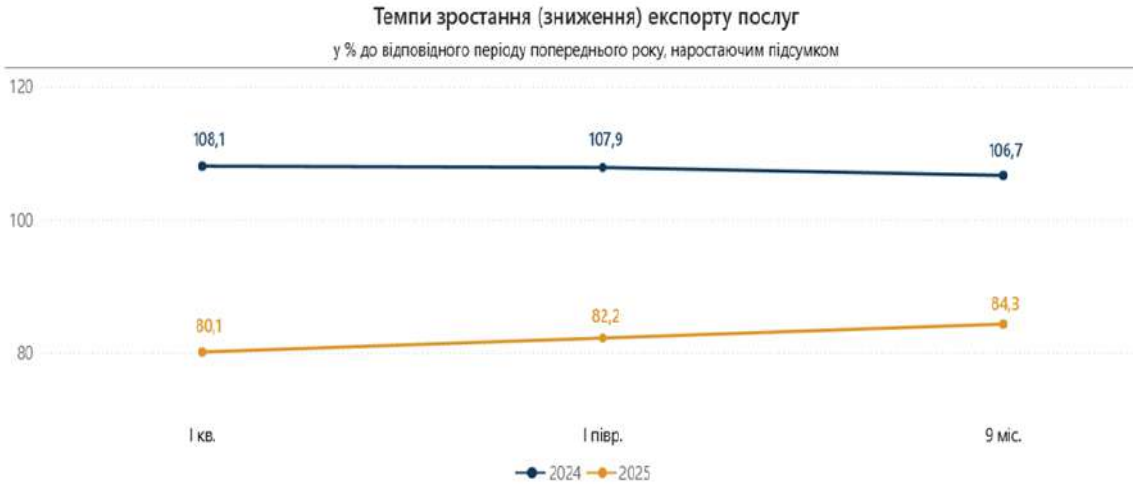

Рис. 2. Темпи зростання (зниження) експорту послуг
Джерело: Державна служба статистики [4]

З рисунку 2 видно, що динаміка експорту послуг демонструє виразний контраст. За 9 місяців 2025 року експорт послуг становив 6 338,7 млн дол. США, що становить лише 84,3% порівняно із 9 місяцями 2024 року. Це означає, що падіння сягнуло 15,7%.

У 2024 році експорт послуг стабільно зростав, демонструючи високу стійкість: за 9 місяців він становив 106,7% від попереднього року. Це свідчить про успішну адаптацію українського сектору послуг. Однак, у 2025 році

зафіксовано постійне зниження обсягів відносно цієї високої бази. Найбільше падіння відбулося у I кварталі (80,1%), проте протягом року сектор демонструє стабільне відновлення динаміки, досягнувши 84,3% за 9 місяців.

Глибока різниця в динаміці (падіння товарів на 4,1% проти падіння послуг на 15,7%) пояснюється тим, що на сектор послуг у 2025 році сильніше вплинули такі гібридні загрози, як енергетичний терор (перебої зі світлом та зв'язком) та відтік кваліфікованих кадрів (мобілізація/міграція). Ці фактори безпосередньо знизили продуктивність та надійність для міжнародних замовників, тоді як експорт товарів зміг частково компенсувати фізичні втрати.

Таким чином, військовий стан є багатовимірною гібридною загрозою, яка вимагає від держави різнопланових стратегій підтримки: для товарного експорту критичною є безпека логістики, а для сектору послуг – енергетична стабільність та утримання висококваліфікованих кадрів.

Список використаних джерел:

1. Дуляба Н.І Паліса А.Я Дуляба О.Я. Проблеми розвитку зовнішньої торгівлі України в умовах вітчизняних та світових соціально-економічних викликів. URL: https://doi.org/file:///C:/Users/Hp/Downloads/3110-Текст%20статті-3020-1-10-20231213.pdf.

2. Зовнішня торгівля України за 9 місяців 2025 року: експорт і імпорт. *Межа*. URL: https://mezha.net/ua/bukvy/ukraine-s-foreign-trade-in-january-september-2025-shows-export-decline-and-import-growth/.

3. Зовнішня торгівля України товарами за 9 місяців 2025 року. *Держстат*. URL: https://stat.gov.ua/uk/publications/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-za-9-misyatsiv-2025-roku-ekspres-vypusk.

4. Зовнішня торгівля України послугами за 9 місяців 2025 року. *Держстат*. URL: https://stat.gov.ua/uk/publications/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-posluhamy-za-9-misyatsiv-2025-roku-ekspres-vypusk.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

РОЛЬ ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ЗМІЦНЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ ДО ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Лазебна Ірина,
к.е.н, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5668-7487
Давиденко Олександр,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Громадянське суспільство (ГС) – це сукупність громадян, громадських організацій та інших неприбуткових утворень, які об'єднані спільними цінностями та інтересами [1]. До інститутів громадянського суспільства відносяться громадські організації, професійні спілки, творчі спілки, благодійні організації, недержавні засоби масової інформації та будь-які інші громадські об'єднання, інституції та формування, які утворені на засадах добровільності, незалежні від прямого державного управління і фінансування, та які в тій чи іншій мірі сприяють розвитку громадянської свідомості та залученню громадян до суспільного життя [1, с. 62; 2].

Гібридні загрози – це соціально небезпечні події, явища або процеси, породжені змінами у глобальному безпековому довкіллі в результаті комплексного впливу, що здійснюєтьсячерез використання агресором: звичайних збройних сил, нетрадиційних форм ведення війни, таких як тероризм, диверсія, тощо, а також і невійськових способів впливу, які трансформувались у зброю в різних сферах операцій (дипломатичних, інформаційних, економічних, соціальних та ін.) [3, с. 279]. Важливо розуміти, що основними суб'єктами, які мають безпосередні повноваження здійснювати протидію загрозам національної безпеки, і в тому числі – гібридним загрозам, є державні органи. В Україні це, зокрема: Міністерство оборони, Міністерство внутрішніх справ, СБУ, ДСНС, і т.д. Але й у інститутів ГС є досить важлива роль у цьому контексті, а саме - комплексна підтримка держави та суспільства.

Існує декілька складових гібридних загроз:

1) Військові загрози, що передбачають застосування противником регулярних військ та інших збройних угрупувань. В цьому випадку інститути ГС, а саме: волонтерські рухи, благодійні фонди та інші подібні ініціативи, забезпечують органи державної влади додатковою інфраструктурою, зброєю та обладнанням, направленим на протидію даним загрозам; також здійснюється організація супутніх заходів, таких як евакуація та реабілітація постраждалих, забезпечення логістики, та ін. шляхом організації добровільних грошових зборів (зокрема в Україні тільки за 2022 рік сума донатів від громадян

перевищила 30 млрд грн [4]), загального згуртування суспільства навколо проблеми, що підвищує ініціативність людей.

2) Інформаційні загрози, які в умовах сучасного, постіндустріального, суспільства мають такий величезний вплив як ніколи: інформаційний фронт нині настільки вагомий, що саме на ньому майже повністю відбувається організація і координація усіх інших складових гібридних загроз. Зокрема інформаційні загрози передбачають: психологічні атаки у соцмережах та інших ЗМІ; підрив довіри громадян до держави та уряду; розсилання провокативних або дезінформуючих повідомлень; вербування населення на здійснення різних актів, що безпосередньо загрожують національній безпеці. У протидію цьому громадські ініціативи створюють незалежні медіа, що диверсифікують джерела інформації; відслідковують дезінформацію: знаходять її першоджерела, викривають та здійснюють тиск на суб'єктів розповсюдження, реалізують інформаційну кампанію щодо спростування даних фейків. Інститути ГС, крім цього часто співпрацюють із державою та адміністрацією різних медіа порталів. Також організовуються заходи із медіаграмотності, що зменшують довіру населення до фейків і підривають ефективність ворожих наративів.

3) Політичні загрози:підтримка сепаратистських угруповань; маніпуляція виборчими процесами та політичними рішеннями;просування суб'єктів, що завдаватимуть шкоди державі, у ряди політичних посадовців; загальна дестабілізація політичної ситуації, стимулювання державного перевороту. В цьому випадку інститути ГС здійснюють протидію ще на етапі інформаційного впливу зазначеними у попередньому пункті методами, що вже значно ускладнює пошук агресором суб'єктів дестабілізації політичної ситуації та комунікацію з ними. Крім цього інститути ГС протидіють політичним загрозам вже самим фактом свого існування: їхня сутність – об'єднання суспільства на засадах добровільності, сама по собі забезпечує згуртованість населення, а як наслідок – категоричне небажання громадян брати участь у зміні політичної ситуації нелегальним/нелегітимним шляхом.

4) Економічні загрози: застосування корупційних схем для дестабілізації економіки, здійснення перешкод у процесі добутку та оперування стратегічними ресурсами,стагнування реалізації інфраструктурних проектів,і т.д. Інститути громадянського суспільства для протидії цьому можуть здійснюватиконтроль щодо прозорості відповідних державних рішень; напрямків фінансування, виявляючи вразливості, корупційні ризики чи інші фактори, які можуть використовуватися в гібридних операціях.

5) Кібернетичні загрози:розповсюдження вірусних програм; шантажування особистими даними громадян, в тому числі представників публічної влади;оприлюднення конфіденційних даних, в тому числі тих, що є державною таємницею. Інститути ГС можуть здійснювати навчання населення основам кібергігієни; брати участь у розробці інструментів захисту даних: як

загальнодоступних, так і спеціалізованих (наприклад для окремої територіальної громади, або для конкретного органу державної влади).

Тож, інститути громадянського суспільства є повноцінними суб'єктами протидії гібридним загрозам: вони здійснюють масштабну і багатогранну підтримку державних інститутів у протидії військовим, інформаційним, політичним, економічним та кібер- загрозам, комплексне здійснення в тій чи іншій мірі агресором яких і є гібридною загрозою.

Список використаних джерел:

1. Цюприк А.Я., Якимович О.Н. Роль інститутів громадянського суспільства у формуванні та реалізації соціальної політики для забезпечення соціальної безпеки. *Публічне управління та соціальна робота*. 2025. № 1.С. 60-66.

2. Що таке інститути громадянського суспільства та як вони пов'язані з громадськими радами?URL: https://dsns.gov.ua/upload/1/2/3/9/7/2014-7-7-pam-cl-prav-gr.pdf

3. Гузенко О.П. Гібридні загрози як понятійна категорія в системі національної безпеки. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 25 квітня 2025 рік / Інститут публічного управління і післядипломної освіти. Полтава, 2025. С. 277-280.

4. Українці торік скоротили донати у найбільші фонди майже вдвічі – Опендатабот. URL: https://minfin.com.ua/ua/2024/02/19/121786202 (дата звернення 07.11.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ПОТЕНЦІАЛ UAS ТА GEOINT В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ РОЗВІДКИ ДЛЯ ПРОТИДІЇ ТРАНСКОРДОННИМ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ

Калюжний Даніїл,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-4530-2319
Науковий керівник: Шуба Тетяна,
к.е.н, доцент, зав. кафедри міжнародної економіки,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7163-2721

В умовах трансформації глобальної безпекової парадигми економічні чинники набувають домінантного характеру, вимагаючи фундаментального розширення сфери національної безпеки та переходу до проактивного захисту економічних інтересів держави. У цьому контексті економічна розвідка (ЕР), що є оперативною концепцією запобігання дестабілізуючим ситуаціям на рівні компаній та держав [1; 4; 7], стає критичним інструментом національної стійкості. В динаміці гібридних загроз, де економічне шпигунство та кібервійни фігурують серед найвищих глобальних ризиків (за прогнозами WEF [10]), ЕР вимагає інтеграції інноваційних технологій для забезпечення безперервної розвідувальної діяльності. Актуальність дослідження полягає в системному обґрунтуванні синергетичного потенціалу безпілотних авіаційних систем (UAS) та геопросторових даних (GEOINT) як ключових сенсорних елементів національної ЕР для кардинального підвищення ефективності моніторингу та протидії транскордонним економічним загрозам.

Економічне шпигунство є глибоко руйнівною транскордонною загрозою, що спрямована на незаконне викрадення інтелектуальної власності (ІВ) та комерційних таємниць. Ця загроза не має галузевих обмежень [8]. Масштаби втрат від шпигунства підтверджують необхідність інвестицій у проактивні системи, як-от UAS. До прикладу, економічне шпигунство щорічно коштує американській економіці сотні мільярдів доларів [2; 3], що становить 1–3% річного ВВП [3]. Лише поточні справи ФБР за фінансовий рік оцінюються у понад $13 мільярдів збитків [2]. Сукупні відомі витрати (прямі збитки та витрати на пом'якшення) для австралійської економіки склали щонайменше $12.5 мільярдів за 2023–2024 фінансовий рік [9]. Наведені фінансові оцінки є консервативними. Найсерйозніші нефінансові каскадні втрати (втрата стратегічної переваги та суверенного прийняття рішень) не можуть бути квантифіковані у доларовому еквіваленті.

Водночас, економічна ефективність ЕР вимірюється запобіжними витратами, які уникнено завдяки контррозвідувальній діяльності. Ці потенційні, але відвернені збитки можуть сягати десятків мільярдів доларів. Наприклад, одна масштабна кібератака, що сталася внаслідок шпигунства, може коштувати економіці Австралії майже $6 мільярдів за тиждень [9]. Це підкреслює високу рентабельність інвестицій у технології постійної розвідки.

Імплементація UAS забезпечує якісний прорив від реактивного аналізу до високоточного геопросторового моніторингу. UASє критичним елементом стратегії «Багатошарової безпеки» (Layered Security). Основна роль UAS полягає у забезпеченні постійної розвідки, спостереження та рекогносцировки (Persistent ISR). Це критично важливо для Морської області обізнаності (Maritime Domain Awareness) та захисту Виключної економічної зони (ВЕЗ) [5], що містить живі та неживі ресурси значної економічної цінності.

Інтеграція UAS корелює з глобальною парадигмою економіки низьких висот (Low-Altitude Economy, LAE), яка використовує повітряний простір нижче 1000 метрів. Стратегічний успіх у LAE залежить від розвитку високоцінних допоміжних послуг (фінансових, правових, сертифікаційних) [6], а не лише від виробництва обладнання. Проактивне регулювання LAE є критичним компонентом ЕІ, що надає державі конкурентну перевагу. Геопросторові дані (GEOINT), отримані від UAS, революціонізують інвестиційне рішення та ризик-менеджмент. Ці дані можуть слугувати актуальними економічними індикаторами, надаючи об'єктивну інформацію про вплив геополітичних конфліктів чи стихійних лих на економіку та ланцюги постачання.

Для ефективного використання GEOINT необхідна розробка стандартизованих метрик та нормалізованих шкал (наприклад, 0–100) для порівняння об'єктивних та суб'єктивних показників цінності розвідувальних ініціатив. Інтеграція UASу систему ЕР є стратегічним імперативом для забезпечення економічної стійкості. UAS трансформує моніторинг транскордонних загроз із фрагментарного контролю на безперервну, високоточну розвідувальну діяльність.

Інтеграція UAS та GEOINT у національну систему ЕР є стратегічним імперативом, успішна реалізація якого залежить від вирішення трьох ключових викликів та впровадження відповідних рекомендацій. ***Управлінський та кадровий виклик:*** критичною є підготовка висококваліфікованих фахівців, здатних не лише інтегрувати та аналізувати GEOINT-дані в системах Business Intelligence, але й приймати на їх основі інтелектуальні управлінські рішення. ***Правовий та регуляторний виклик:*** ефективність транскордонного моніторингу вимагає прискореної гармонізації міжнародного правового поля, зокрема правил ICAO, для безпечної експлуатації UAS над Виключною економічною зоною та відкритим морем [5]. ***Стратегічна рекомендація:*** необхідно пріоритетно інвестувати у GEOINT-інфраструктуру та створити

національні «регуляторні пісочниці» (Regulatory Sandboxes) для Low-Altitude Economy (LAE). Це забезпечить державі легальну розвідувальну перевагу та економічну стійкість у високоцінних секторах.

Перспективи подальших наукових досліджень мають зосередитися на розробці уніфікованої моделі інтеграції GEOINT-даних (отриманих від UAS) з іншими інструментами ЕР (наприклад, OSINT, HUMINT). Ключовим напрямом є поглиблене вивчення алгоритмів GEOINT-верифікації та прогнозування з метою: 1) оперативної протидії економічному шпигунству, спрямованому на крадіжку ІВ; та 2) створення інтелектуальних систем підтримки стратегічних управлінських рішень в умовах гібридних загроз.

Список використаних джерел:

1. Chrifa, B. Economic Intelligence and Competitiveness of Tunisian Companies [Електронний ресурс] / B. Chrifa, I. Younes // *American Journal of Industrial and Business Management.* 2024. Vol. 14, No 7 (July). URL: https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=135039 (дата звернення: 10.10.2025).

2. Federal Bureau of Investigation (FBI). Economic Espionage: A Foreign Intelligence Threat to Americans' Jobs and Homeland Security [Електронний ресурс]. *Federal Bureau of Investigation*. Available at: https://www.fbi.gov/news/testimony/economic-espionage-a-foreign-intelligence-threat-to-americans-jobs-and-homeland-security.

3. Federal Bureau of Investigation (FBI). The counterintelligence and economic espionage efforts emanating from the government of China and the Chinese Communist Party are a grave threat to the economic well-being and democratic values of the United States [Електронний ресурс]. URL: https://www.fbi.gov/investigate/counterintelligence/the-china-threat (дата звернення: 08.10.2025).

4. Hromozdova L., Dubrovyk-Rokhova A., Pravorskyi R. Economic Intelligence in the System of International Economic Relations. EUREKA: *Social and Humanities.* 2021.*4* (4(60), 29–33. https://doi.org/10.15587/2706-5448.2021.238030

5. International Civil Aviation Organization (ICAO). ICAO enhances global aviation safety and security framework [Електронний ресурс]. *International Civil Aviation Organization.* Available at: https://www.icao.int/news/icao-enhances-global-aviation-safety-and-security-framework.

6. ResearchGate. An Overview of Low-altitude Economy Research. Available at: (https://www.researchgate.net/publication/394767348_An_Overview_of_Low-altitude_Economy_Research_Evolutionary_Trajectory_Core_Controversies_and_Future_Pathways).

7. Revel, C. Economic Intelligence: An Operational Concept for a Globalised World (ARI) [Електронний ресурс] / Claude Revel ; *Real Instituto Elcano*. 2010.

Sep, 14. URL: https://www.realinstitutoelcano.org/en/analyses/economic-intelligence-an-operational-concept-for-a-globalised-world-ari/ (дата звернення: 10.10.2025).

8. INSA. Insider Threats and Commercial Espionage (May 2021). Available at: https://www.insaonline.org/docs/default-source/default-document-library/2022-white-papers/insa-wp-espionage-fin-1.pdf?sfvrsn=132d0a1b_4.

9. Morgan, A. The cost of espionage [Електронний ресурс] / A. Morgan, A. Voce // Special reports. – Canberra : *Australian Security Intelligence Organisation*, 2025. URL: https://www.aic.gov.au/publications/special/special-21 (дата звернення: 13.10.2025).

10. World Economic Forum (WEF). Global Risks Report 2025 (Digest). Available at: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/digest/.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

МЕМИ ЯК ЗБРОЯ: РОЛЬ ГУМОРУ Й ВІЗУАЛЬНОГО КОНТЕНТУ В СУЧАСНИХ КОНФЛІКТАХ

Зелена Марина,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торгівельно-економічний університет м. Київ, Україна
Науковий керівник: Ковінько Марина,
к. філол. н., доцент кафедри журналістики та реклами
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/ 0009-0008-2540-8105

У цифрову епоху конфлікти розгортаються в інформаційному просторі, де меми – найшвидша форма візуальної комунікації – формують думку та деморалізують супротивника.Меми, за визначенням Річарда Докінза є культурними аналогами генів – одиницями інформації, що реплікуються [1]. У сучасних конфліктах вони еволюціонували в інструмент гібридної війни, у якому гумор слугує не лише для розваги, а для підриву наративів супротивника. Гумор діє як «м'яка сила»: він знижує психологічний опір, робить пропаганду абсурдною та сприяє єдності.Візуальний компонент посилює ефект: меми часто базуються на знайомих образах, що робить їх миттєво розпізнаваними та вірусними. Зростання обсягів візуального контенту в соцмережах перед ескалацією конфліктів слугує індикатором потенційного насильства.У цифрову епоху меми стають «зброєю масового ураження» думок, поширюючись швидше за традиційну пропаганду[2]. Мета цієї роботи – схарактеризувати меми як інструмент гібридної війни, розкрити їхню ефективність і ризики поляризації.

Хоча меми ефективно розвінчують дезінформацію, вони також спрощують складні реалії до бінарних образів («свій – чужий», «герой – орк»). Це активує швидкі судження, посилюючи емоційну поляризацію: люди все менше здатні до зваженої дискусії. Генеративний ШІ лише загострює проблему, створюючи персоналізовані меми, які фіксують користувача в інформаційній бульбашці.

Найяскравіший прояв використання мемів як зброї – це російсько-українська війна, де інтернет-меми стали частиною стратегічної комунікації. З початку повномасштабного вторгнення у 2022 році українці масово використовували чорний гумор для протидії російській пропаганді. Меми зображували російських лідерів у абсурдних ситуаціях, наприкладПутіна як карикатурного «орка» з фентезі (рис. 1) чи військову техніку РФ, яка боїться українського трактора (рис. 2). Ці образи не лише висміювали ворога, а й формували національну ідентичність, надаючи надію та солідарність.

Рис. 1. Путін у вигляді орка з фільму«Володар перснів»

Рис. 2. Мем «Спи спокійно, маленький танку»

Дослідження Reuters Institute [3] підкреслює, що гумор в Україні став інструментом боротьби з дезінформацією: мем-акаунти, як-от @uamemesforces у Twitter (нині X), створювали контент, що розвінчував фейки РФ, перетворюючи пропаганду на об'єкт глузування. Наприклад, мем на основі невдалого наміру Путіна взяти Київ за три дніпредставлено на рис. 3.Він оформлений у вигляді комічного панно, яке натякає на те, що Зеленський телефонував Путіну, щоб познущатися з нього через невдачу у захопленні Києва.Це не тільки деморалізувало окупантів, а й залучало глобальну аудиторію, перетворюючи локальний конфлікт на меметичний феномен.

Рис. 3. Мем-колаж із фотографій Путіна та Зеленського, що розмовляють телефоном

Звіт Nottingham Trent University від липня 2025 року [4] аналізує, як меми стали «цифровою зброєю» проти російського інформаційного хаосу: вони

поширювалися в TikTok та Telegram, досягаючи мільйонів, і рекомендуються як інструмент цифрового активізму у воєнних зонах. Чорний гумор у мемах, пов'язаний з війною, базується на когнітивних механізмах: він дає змогу обробляти травму через абсурд, як у мемах про «байрактари» чи «кіборгів» ЗСУ. Водночас російська сторона використовувала меми для поширення наративів, але з меншим успіхом через брак креативності.

За межами України меми проявляють себе в інших геополітичних напруженнях. У індійсько-пакистанському конфлікті меми слугують інструментом цифрової дипломатії: наприклад, під час ескалацій 2019 та 2025 років хештеги з мемами про «хірургічні удари» чи супутникові знімки використовувалися для мобілізації громадської думки [5]. Візуальний гумор тут спрощує складні питання, як-от Кашмір, роблячи їх доступними для молоді.

У культурних війнах меми посилюють поляризацію: вони застосовуються для просування екстремістських ідей, нормалізуючи насильство через іронію.Генеративний ШІ посилює цю тенденцію, створюючи персоналізовані меми для радикалізації.

Отже, меми як зброя демонструють, що в сучасних конфліктах перемога залежить не лише від танків, а від контролю над наративом. Гумор і візуальний контент роблять інформацію «заразною», даючи змогу слабшим сторонам протистояти сильнішим через креативність. Однак це двосічний меч: меми можуть спрощувати реальність, ведучи до поляризації, коли аудиторія втрачає здатність до критичного сприйняття та емпатії до «іншої сторони».

Список використаних джерел:

1. Dawkins R. The selfish gene. 30th anniversary ed. Oxford: Oxford University Press, 2006. 384 p.

2. Weninger T., Verdeja E. Memes and conflict: Study shows surge of imagery and fakes can precede international and political violence. *The Conversation*. URL:https://doi.org/10.64628/AAI.s7a5nf46v(date of access: 27.10.2025).

3. Tokariuk O. Humour as a strategic tool against disinformation:Ukraine's response to Russia. *Reuters Institute for the Study of Journalism*. URL: https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2023-12/RISJ%20Project_OlgaT_HT23_Final.pdf(date of access: 27.10.2025).

4. Breese H. Memes as digital weapons: new report highlights role of humour in the fight against Russian information disorder.*Nottingham Trent University*. URL:https://www.ntu.ac.uk/about-us/news/news-articles/2025/07/memes-as-digital-weapons-new-report-highlights-role-of-humour-in-the-fight-against-russian-information-disorder(date of access: 29.10.2025).

5. Chakraborthy A., Wong Y. Hashtag geopolitics: Understanding the power of memes in the India-Pakistan conflict. *The Interpreter*.URL:https://www.lowyinstitute.org/the-interpreter/hashtag-geopolitics-understanding-power-memes-india-pakistan-conflict (date of access: 29.10.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ГІБРИДНА РОБОТА ЯК ВИКЛИК І МОЖЛИВІСТЬ ДЛЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Варіс Ірина,
к.е.н., доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9502-5045
Антонюк Вікторія,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна

Система управління персоналом перебуває у стані глибокої трансформації, зумовленої потребою поєднання гнучкості, технологічності та гуманістичних підходів до роботи з персоналом. Одним із найвиразніших проявів цих змін стала гібридна форма зайнятості, що поєднує дистанційний і офісний режими праці. Спочатку запроваджена як антикризовий інструмент, ця модель з часом перетворилася на сталий формат організації роботи, який вимагає переосмислення підходів до мотивації, комунікації та контролю результатів. Гібридні робочі середовища забезпечують гнучкість, підвищують продуктивність і сприяють кращому балансу між професійною діяльністю та особистим життям. Водночас вони породжують низку управлінських викликів - необхідність гарантування рівного доступу до ресурсів, підтримання ефективної комунікації та інтеграції розподілених команд. Подальше вдосконалення гібридної моделі управління персоналом має спиратися на використання цифрових технологій, аналітичних інструментів оцінювання результативності й розвиток корпоративної культури довіри [1].

Гібридна модель праці формує нову парадигму організаційного розвитку, поєднуючи економічні та соціальні вигоди. Для підприємств вона означає оптимізацію витрат, підвищення гнучкості управління та розширення можливостей залучення кваліфікованих фахівців. Водночас така форма зайнятості створює низку викликів, пов’язаних із підтриманням командної згуртованості, стабільного рівня продуктивності та психологічного благополуччя працівників. Актуальність ефективного управління персоналом у гібридних умовах зростає внаслідок необхідності адаптації управлінських стратегій до нових форматів взаємодії. Ключового значення набуває розвиток системи комунікації, здатної забезпечити постійний зв’язок і синергію між командами, що працюють у різних просторових середовищах [2].

Гібридна робота висуває нові вимоги до менеджерів. Перш за все, виникає необхідність перегляду системи комунікації, оскільки частина команди може бути віддаленою, що вимагає від керівників розвинених цифрових

компетентностей, вміння організовувати онлайн-наради, створювати ефективні канали обміну інформацією. Також важливим стає питання довіри між менеджером і працівником, адже контроль за виконанням завдань відбувається не візуально, а через результати роботи.

Одним із ключових викликів гібридної зайнятості є нерівність доступу працівників до інформаційних, технічних і комунікаційних ресурсів, що безпосередньо впливає на ефективність командної взаємодії. За умов дистанційної роботи знижується інтенсивність неформальних комунікацій, які раніше сприяли обміну знаннями, емоційній підтримці та оперативному вирішенню робочих питань у фізичному середовищі. Відсутність спільного простору ускладнює розпізнавання рівня залученості та продуктивності співробітників, створюючи ризики імітації активності та інформаційної асиметрії. Віртуальні платформи комунікації, зокрема відеоконференції, лише частково компенсують ці втрати, що зумовлює потребу у впровадженні нових інструментів контролю, прозорості та формування довірчої корпоративної культури. [3]. У гібридному робочому середовищі часто виникають проблеми зі зв'язком, що може негативно вплинути на продуктивність та якість співпраці. Недоліки гібридної роботи включають труднощі в організації зустрічей, розбіжності в часових поясах, а також відсутність неформального спілкування, яке є ключовим для зміцнення командного духу [4].

Ефективне функціонування гібридних команд потребує впровадження кращих управлінських практик і сучасних цифрових інструментів комунікації та координації. Регулярна взаємодія у форматі відеоконференцій, використання систем управління проєктами (Slack, Trello тощо) та періодичні офлайн-зустрічі сприяють зміцненню командної єдності та обміну знаннями.

Гібридна модель праці потребує адаптації управлінських підходів до індивідуальних умов роботи, інтеграції віддалених співробітників і підтримання корпоративної культури. Завдання менеджера полягає у формуванні середовища, де всі працівники, незалежно від локації, відчувають залученість і відповідальність за спільний результат. Гібридна робота є етапом еволюції трудових відносин, що вимагає від керівників розвитку лідерства, заснованого на довірі, комунікації та підтримці команди.

Підсумовуючи, гібридне робоче середовище стало одним із ключових елементів сучасного управління персоналом, поєднуючи гнучкість дистанційної та ефективність офісної роботи. Такий формат забезпечує підвищення продуктивності, задоволеності працівників і балансу між професійним та особистим життям, водночас породжуючи нові виклики - інтеграцію розподілених команд, рівність доступу до ресурсів і дотримання стандартів кібербезпеки. Ефективне управління гібридними колективами передбачає поєднання технологічної, нормативної та культурної складових. Цифрові інструменти комунікації мають забезпечувати синхронізацію дій і взаємодію між працівниками, а прозорі управлінські політики - справедливість

оцінювання й розподілу ресурсів. Вирішальне значення має розвиток корпоративної культури, що підтримує згуртованість, довіру й відчуття спільної мети. Саме така інтегрована модель управління забезпечує адаптивність організації до мінливих умов і підвищує її конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Гібридна віддалена робота: Досягнення балансу між гнучкістю та продуктивністю. *Worksection*. URL: https://worksection.com/ua/blog/hybrid-remote-work.html (дата звернення: 03.11.2025).

2. Бехтер О. Вплив гібридного робочого середовища на ефективність управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-50

3. Поєднати найкраще: у чому суть і сила гібридного менеджменту. *Mind.ua*. URL: https://mind.ua/openmind/20228582-poednati-najkrashche-u-chomu-sut-i-sila-gibridnogo-menedzhmentu (дата звернення: 03.11.2025).

4. 3 найбільші виклики гібридної роботи (і як їх подолати) | Блог Yaware. *Yaware*. URL: https://yaware.com.ua/uk/blog/3-najbilshi-vikliki-gibridnoi-roboti-i-yak-ih-podolati/ (дата звернення: 03.11.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Мильничук Тетяна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри логістики та торговельного бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0624-5829
Матущак Анна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Залізничний транспорт є стратегічною складовою транспортної системи України, що забезпечує понад 80 % вантажообігу держави та відіграє ключову роль у забезпеченні економічної, енергетичної й оборонної безпеки [1]. Після повномасштабного вторгнення Російської Федерації залізниця стала не лише логістичною артерією для евакуації населення, постачання гуманітарної допомоги та військових вантажів, а й важливим елементом стійкості держави в умовах гібридних загроз [5].

Гібридна агресія включає не лише воєнні дії, а й кібератаки, інформаційні кампанії, удари по критичній інфраструктурі та спроби дестабілізувати логістичну систему [4]. Це вимагає від АТ «Укрзалізниці» адаптації та впровадження нових підходів до безпеки, управління та міжнародної співпраці.

Систематичні ракетні та дронові обстріли призвели до масштабних руйнувань об’єктів інфраструктури — вокзалів, депо, підстанцій, колій, мостів і логістичних вузлів [2, 3]. За даними Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України, ворог цілеспрямовано атакує залізничні станції та енергетичні об’єкти, що спричиняє затримки у русі поїздів і ускладнює перевезення вантажів [4].

Зруйновані об’єкти не лише створюють логістичні труднощі, а й мають стратегічну мету – підрив економічної стійкості країни [9]. Частина рухомого складу, що опинилася на тимчасово окупованих територіях, була втрачена або пошкоджена [1]. Окрім фізичних атак, АТ «Укрзалізниця» зазнає кібератак на інформаційні системи управління рухом, що є типовим інструментом гібридної війни [4].

До 2014 року основні залізничні коридори проходили через східні області – Донеччину та Луганщину. Після початку війни відбулася масштабна перебудова маршрутів. Основні потоки вантажів переорієнтовано на західні напрямки — Ягодин, Чоп, Мостиська, Ковель – для забезпечення сполучення з Польщею, Словаччиною, Румунією та Угорщиною [3].

Водночас залізниця стала ключовим елементом «зернового коридору», який компенсує часткову блокаду морських портів [1, 3]. Така трансформація

свідчить про гнучкість системи та здатність України оперативно адаптувати транспортну мережу до умов гібридної агресії.

Попри постійні атаки, залізничники демонструють високу стійкість і професіоналізм [2, 5, 8]. Для підвищення безпеки перевезень впроваджено:

- резервні маршрути руху та пункти управління на випадок пошкодження основних об'єктів;
- системи резервного енергопостачання;
- цифрові технології управління рухом із GPS-моніторингом рухомого складу;
- розширення співпраці з партнерами ЄС для інтеграції у мережу TEN-T[6, 7, 10].
- АТ «Укрзалізниця» стала також гуманітарною артерією – евакуювала мільйони громадян із зон бойових дій, доставляла допомогу до прифронтових регіонів, забезпечувала переміщення поранених і переселенців [5, 8].

Для підвищення стійкості української залізниці в умовах гібридних загроз необхідно [4, 5]:

- модернізувати інфраструктуру з урахуванням воєнних ризиків;
- посилити кіберзахист систем управління рухом;
- розвивати мобільні ремонтні бригади;
- забезпечити розширення пропускної спроможності західних переходів;
- активізувати інтеграцію до європейської транспортної системи.

Також варто посилити протиповітряну оборону навколо стратегічних залізничних об'єктів, адже росія активно вдосконалює безпілотні системи для прицільних атак [11].

Український залізничний транспорт довів свою здатність функціонувати навіть у надзвичайних умовах гібридної війни. Попри обстріли, кібератаки та втрату частини інфраструктури, АТ «Укрзалізниця» залишається ключовим елементом логістичної системи та гарантом економічної й оборонної стійкості держави.

Подальший розвиток галузі потребує інвестицій, цифровізації, європейської інтеграції та модернізації – лише це забезпечить її надійність і безперервність у майбутньому [1–11].

Список використаних джерел:

1. Poliukh A. Transport Infrastructure Amid Protracted War: Challenges and Prospects. – KSE, 2025. URL:https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/08/Transport-Infrastructure-Amid-Protracted-War_Poliukh-Artem.pdf

2. CFTS Portal. Railway Infrastructure Attacked Over 3,700 Times Since Beginning Of War – Ukrzaliznytsia. – 2025. URL: https://en.cfts.org.ua/news/railway_infrastructure_attacked_over_3700_times_since_beginning_of_war_ukrzaliznytsia

3. AgroReview. Russia's Increased Attacks on Ukrainian Railways Explained. – 2025. URL: https://agroreview.com/en/newsen/russia-intensifies-attacks-ukrainian-railway/

4. Piekarski M. Critical Infrastructure as a Target of Hybrid and Conventional Attacks: Lessons from the Ukrainian Experience. – ResearchGate, 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/391609662_Critical_infrastructure_as_a_target_of_hybrid_and_conventional_attacks_Lessons_from_the_Ukrainian_experience

5. Reuters. Russia Targets Ukraine's Lifeline Railways with "Systematic" Attacks, CEO Says. – 23.09.2025. URL: https://www.reuters.com/business/aerospace-defense/russia-targets-ukraines-lifeline-railways-with-systematic-attacks-ceo-says-2025-09-23/

6. ТСН. Російська атака на залізницю: що відомо про рух поїздів на Полтавщині.URL:https://tsn.ua/ukrayina/rosiyska-ataka-na-zaliznytsiu-shcho-vidomo-pro-rukh-poyizdiv-na-poltavshchyni-2952752.html

7. RBC-Україна. Укрзалізниця спростувала фейки щодо скорочення кількості поїздів на Полтавщину.URL:https://www.rbc.ua/rus/news/ukrzaliznitsya-sprostuvala-feyki-shchodo-1762606868.html

8. Hromadske.ua. УЗ спростувала повідомлення про скорочення поїздів до Полтавщини після атаки росіян на депо. URL:https://hromadske.ua/viyna/254391-uz-sprostuvala-povidomlennia-pro-skorochennia-poyizdiv-do-poltavshchyny-pislia-ataky-rosiian-na-depo

9. Суспільне. Через атаку РФ затримується низка поїздів – Укрзалізниця. URL:https://suspilne.media/1159438-cerez-ataku-rf-zatrimuetsa-nizka-poizdiv-ukrzaliznica/

10. Вечірній Київ. Через обстріли ворога поїзди прямують зі змінами. URL: https://vechirniy.kyiv.ua/news/119566/

11. Главком. Очільник Укрзалізниці розповів, що Росія вдосконалює дрони для атак на залізницю. URL: https://glavcom.ua/country/incidents/ochilnik-ukrzaliznitsi-rozpoviv-shcho-rosija-vdoskonaljuje-droni-dlja-atak-na-zaliznitsju-1083373.html

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

АВТОМОБІЛЬНІ ВАНТАЖНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ВИКЛИКИ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ТА НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ

Федунів Тарас,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
кафедра економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID:https://orcid.org/0009-0009-4141-8810

Транспортна система є однією з базових складових національної економіки, адже забезпечує стабільний соціально-економічний розвиток, ефективне функціонування логістичних мереж і систем доставки, а також зміцнює конкурентоспроможність країни. У контексті євроінтеграційного руху України перед транспортним сектором постають масштабні завдання щодо підвищення його стійкості та мінімізації негативного впливу на довкілля.

Європейська транспортна політика, закріплена у «Стратегії сталого та розумного розвитку мобільності» [1], спрямована на досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року та скорочення викидів парникових газів на 55 % до 2030 року. Такі зміни створюють для України нові можливості – від модернізації інфраструктури й упровадження «зелених» логістичних рішень до формування нових робочих місць для висококваліфікованих спеціалістів і розвитку екологічно чистих продуктів та послуг.

Попри стратегічне значення та значний потенціал, транспортний сектор України нині перебуває в умовах затяжної кризи та стикається з численними невирішеними викликами. Згідно з аналізом, поданим в оновленій Національній транспортній стратегії України до 2030 року [2], галузь лише частково задовольняє потреби населення та бізнесу, зосереджуючись переважно на кількісних показниках, тоді як якісні параметри залишаються недостатніми. Водночас існуючий рівень розвитку транспорту не повністю відповідає вимогам європейської інтеграції. Це зумовлено необхідністю гармонізації українського законодавства з нормами acquis ЄС, впровадження та контролю дотримання міжнародних стандартів, виконання Україною міжнародних зобов'язань, а також інтеграції національної транспортної системи до Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T).

Для успішної європейської інтеграції України важливо забезпечити узгодженість Національної транспортної стратегії з ключовими євроінтеграційними пріоритетами, зокрема з принципами Європейського зеленого курсу у сфері транспорту та мобільності [1,2]. Реалізація цих завдань

потребує достатнього організаційного, кадрового та фінансового забезпечення, а також надійної нормативно-правової основи.

Серед основних викликів:

- застарілий транспортний парк і логістичні ланцюги, які не відповідають екологічним стандартам ЄС і знижують конкурентоспроможність українських перевізників на зовнішніх ринках;

- недостатній розвиток інфраструктури, мультимодальних перевезень та контейнеризації;

- брак чіткої та аргументованої транспортної політики із визначеними етапами реалізації цілей.

Дотримання екологічних критеріїв та стандартів ЄС у проєктах розвитку транспортної галузі є вирішальною умовою для залучення міжнародних інвесторів.

У межах солідарної підтримки України Європейський Союз у 2022 році запустив комплекс заходів, спрямованих на полегшення експорту української продукції. У відповідь на виклики глобальної продовольчої безпеки та необхідність створення альтернативних логістичних маршрутів після вторгнення Росії й блокування українських портів, Європейська Комісія представила план дій «Шляхи солідарності». За три роки товарообіг між Україною та ЄС досяг 211 млрд євро, з яких експорт України становив 61 млрд євро, а імпорт - близько 150 млрд євро [3].

У середньо- та довгостроковій перспективі цей план передбачає нарощування інфраструктурної спроможності нових експортних коридорів і розвиток додаткових логістичних сполучень у процесі відбудови України. Підтримка проєктів, спрямованих на покращення транспортної взаємодії з ЄС - передусім розвиток залізничних маршрутів і залізнично-автомобільних терміналів, – сприятиме реалізації політики Єврокомісії щодо оновлення карт TEN-T і поширення мережі на сусідні держави.

Інтеграція українських транспортних коридорів до TEN-T є важливим стратегічним завданням, яке потребує модернізації рухомого складу та розвитку логістичної інфраструктури відповідно до міжнародних екологічних і якісних стандартів. Одним із ключових інструментів для одночасного підвищення ефективності, безпеки, надійності та екологічності перевезень є активний розвиток інтермодальних (мультимодальних) контейнерних перевезень.

Контейнеризація вантажів сьогодні розглядається як один із найбільш економічно ефективних, надійних та екологічно безпечних способів транспортування. Використання сучасних логістичних рішень у контейнерних перевезеннях дає змогу забезпечити швидку та вигідну доставку «від дверей до

дверей», мінімізуючи кількість перевантажувальних операцій і ризики пошкодження вантажу.

Водночас транспортний сектор залишається одним із головних джерел забруднення довкілля, значною мірою формуючи обсяги викидів парникових газів. Лише автомобільний транспорт генерує 90–95 % шкідливих викидів у повітря міських агломерацій та густонаселених зон [4].

У такому контексті критично важливою стає переорієнтація вантажних потоків з автомобільного транспорту, який домінує в структурі українського експорту та імпорту та є найбільш негативним для довкілля, на екологічно чистіші види – залізничний і водний. Розвиток контейнерних перевезень є одним із ключових механізмів цього переходу, оскільки дозволяє істотно скоротити викиди CO_2 та зменшити витрати, пов'язані з дотриманням екологічних стандартів [5].

Отже, автомобільні вантажні перевезення залишаються ключовими для експорту та імпорту України, але є найбільш проблемною ланкою через високий рівень шкідливих викидів. Зношений автопарк і невідповідність нормам Euro-5/Euro-6 обмежують інтеграцію в європейський транспортний простір. Модернізація автотранспорту та дотримання екологічних стандартів ЄС є пріоритетом транспортної політики. План «Шляхи солідарності» показав важливість автомобільних перевезень, але також виявив їхню інфраструктурну тае кологічну вразливість. Розвиток мультимодальних і контейнерних перевезень та часткова переорієнтація вантажів на залізничнийі водний транспорт зберігає роль авто як «останньої милі», підвищуючи ефективність, екологічність і конкурентоспроможність логістики України.

Список використаних джерел:

1. Європейська Комісія – Брюссель, 09.12.2020 «Стратегія сталої та розумної мобільності - європейський транспорт на шляху до майбутнього» Неофіційний український переклад документу Європейського Союзу URL:https://visionzero.org.ua/wp-content/uploads/2023/03/EU_SSMS_Ukrainian-Translation.pdf

2. Ухвалено оновлену Національну транспортну стратегію України до 2030 року URL: https://mindev.gov.ua/news/36298-uxvaleno-onovlenu-nacionalnu-transportnu-strategiiu-ukrayini-do-2030-roku

3. Експорт продуктів з доданою вартістю 2022 року більше фокусувався на ринках Євросоюзу.URL:https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/233466.html

4. Транспорт є одним із головних джерел забруднення повітря в українських містах.URL:https://eco.rayon.in.ua/news/849394-transport-e-odnim-iz-golovnikh-dzherel-zabrudnennya-povitrya-v-ukrainskikh-mistakh

5. Авто та побутова техніка здешевшають: Україна відновить контейнерні перевезення морем. URL:https://fakty.com.ua/ua/ukraine/ekonomika/20240315-avto-ta-pobutova-tehnika-zdeshevshayut-ukrayina-vidnovyt-kontejnerni-perevezennya-morem/

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ УКРАЇНИ

Хомайко Євген,
PhD з економіки,
Київський національний економічний університет,
докторант Національного транспортного університету, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-4265-5600

Визначення концептуальних основ ключових підходів до оцінки ефективності механізмів реагування на загрози економічного середовища є одним із пріоритетних завдань державного управління.

На сьогодні в національній економічній системі сформувалися три основні підходи до оцінювання ефективності таких механізмів, що детально представлені на рис. 1.

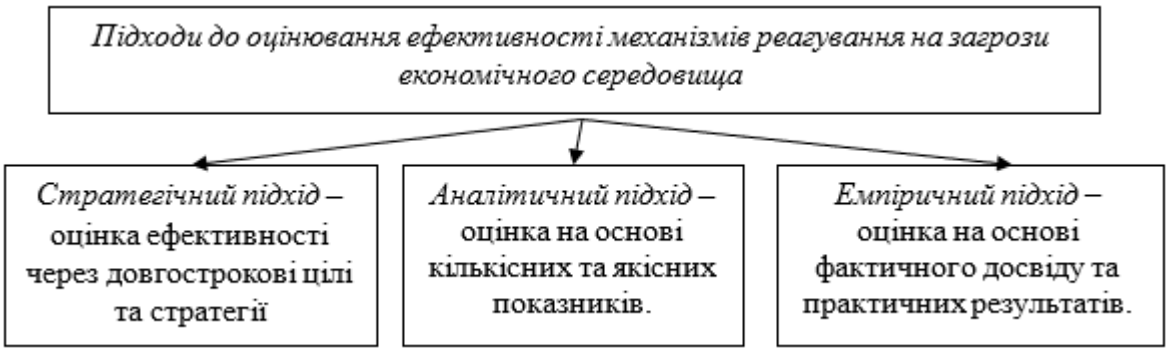

Рис.1.Підходи до оцінювання ефективності механізмів реагування на загрози економічного середовища

Таким чином, формування стратегії захисту економічної системи країни виступає рушійною силою прогресивних економічних перетворень.

Реалізація цієї стратегії можлива лише за умови застосування ефективних підходів до оцінки ефективності функціонування державних механізмів реагування на загрози економічного середовища [1].

Водночас значну роль у цьому процесі відіграють додаткові фактори, які впливають на рівень інвестиційної привабливості національної економіки. Сьогодні таких факторів надзвичайно багато, проте узагальнено їх можна об’єднати у дві ключові групи (рис. 2).У контексті цих факторів важливо здійснювати аналіз ієрархії формування інвестиційної привабливості національної економічної системи, зокрема з урахуванням впливу глобалізаційних процесів (рис.3) [2].

Рис.2. Додаткові фактори, що впливають на інвестиційну привабливість

Рис.3. Ієрархія формування інвестиційної привабливості

Для підвищення інвестиційної привабливості України на перспективу доцільно реалізувати комплекс заходів, представлених на рис. 4. Подальші дослідження мають бути спрямовані на вивчення платформізації економіки України та її впливу на формування стратегії захисту національної економічної системи.

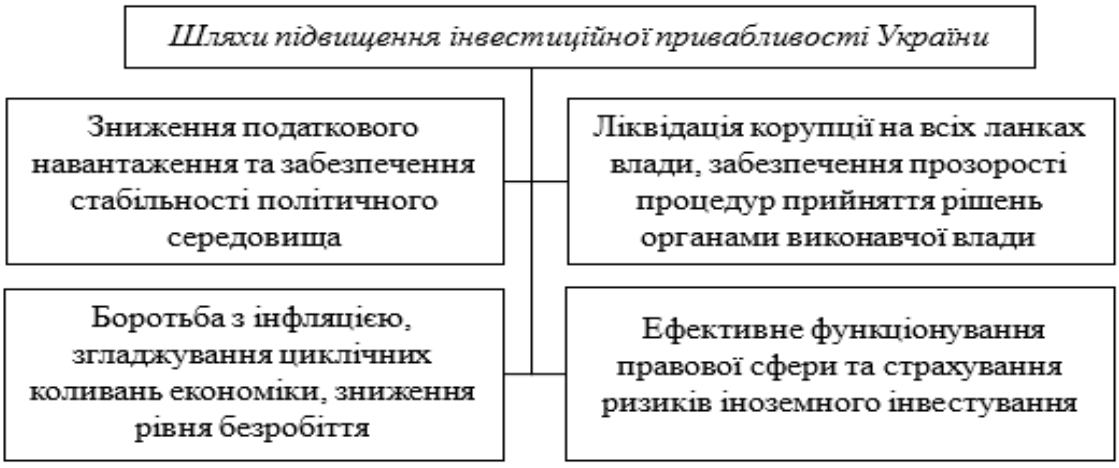

Рис.4. Шляхи підвищення інвестиційної привабливості України

Синергетичний ефект трансформаційних змін у сфері сталого розвитку економіки зумовлює необхідність постійного моніторингу стану системи захисту та визначення ключових аспектів прогресивних змін [1, 3].

Висновки. Для подолання наслідків кризових явищ та забезпечення розширеного відтворення в Україні необхідно активізувати інвестиційну діяльність, що гарантуватиме стабільне надходження фінансових ресурсів та підтримку економічного розвитку.

Список використаних джерел:

1. АтамасО.П. Сучасні виклики концептуальних засад формування стратегії розвитку інвестиційної привабливості економічної системи держави в умовах парадигми трансформаційних перетворень. *Економіка та суспільство,* вип.65, 2024.URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4432/4369

2. Небрат В. В., Корніяка О. В. Особливості механізмів капіталоутворення та інвестування в Україні як чинник фінансових ризиків в умовах війни та післявоєнного періоду. *Грааль науки.* 2022. № 16. С. 31–34.

3. Панухник О. В. Війна та український бізнес. Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах. 2022. С. 32–34. URL: https://cutt.ly/R6koKHf

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК КРАЇН ЄС: АНАЛІЗ ТА ТЕНДЕНЦІЇ ЗА РЕЙТИНГОМ ГЛОБАЛЬНОГО ІННОВАЦІЙНОГО ІНДЕКСУ

Білуха Михайло,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка,
м. Суми, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-7847-692X

У сучасній глобальній економіці інноваційний розвиток виступає ключовим фактором конкурентоспроможності держав, визначаючи їх здатність адаптуватися до технологічних трансформацій і формувати стійкі моделі зростання. Європейський Союз традиційно посідає провідні позиції у світовому інноваційному просторі, однак рівень інноваційної активності всередині об'єднання є нерівномірним, що потребує системного аналітичного оцінювання. Рейтинг Глобального інноваційного індексу (ГІІ), який щорічно оцінює понад 130 країн за комплексом інституційних, людських, технологічних та економічних показників, дозволяє виявити тенденції, сильні та проблемні сторони інноваційної політики країн ЄС. Аналіз результатів GII дає змогу простежити динаміку інноваційного розвитку, оцінити позиції держав ЄС у світовому контексті.

Отже, Виконаємо аналіз розвитку інноваційних процесів у країнах ЄС. Так, тенденції показника ГІІ у ЄС за 2017-2024 рр. свідчать про зростання рівня індексу з 2017 по 2024 рр. на 10%. (рис. 1).

Рис. 1. Зростання середнього значення ГІІ по ЄС

Джерело:[1]

Однак при цьому згідно з [1] країни-кандидати на вступ до ЄС зафіксували серйозні невдачі або не зафіксували жодних змін у показниках індексу протягом 2017–2024 років, основною причиною чого є постійна проблема залучення достатнього фінансування для науково-дослідної та інноваційної діяльності.

У період з 2013 по 2023 рік майже всі уряди ЄС збільшили свої бюджетні витрати на дослідження та розробки в розмірі євро на людину. Найбільше відсоткове збільшення було зафіксовано в Латвії (+291%), Польщі (+147%) та Болгарії (+133%). Угорщина була єдиною країною ЄС, яка зареєструвала зниження (-28%).

Більшість держав-членів ЄС з 2017 року збільшили свої інноваційні показники. Хоча всі держави-члени, за винятком Люксембургу, відчули збільшення своїх інноваційних показників з 2017 року, ступінь, в якій вони покращилися, сильно варіюється.

З одного боку, Франція, Ірландія, Латвія, Болгарія, Німеччина продемонстрували збільшення менш ніж на 5% пунктів за період 2017-2024 років. З іншого боку, 11 держав-членів відчули більш швидке зростання показників індексу: Кіпр та Естонія демонструють найбільш помітні покращення (+39% балів та +27% пунктів відповідно).

Більш детальний аналіз рейтингу за ГІ по ЄСза 2017та 2024 рр. (табл. 1) свідчить, що Швейцарія є лідером інновацій з показниками 138,4% від середньогопо ЄС у 2024 (110%). Показник Глобального інноваційного індексу зростає менше, ніж у ЄС (+10%). Країна продемонструвала сильне зростання з 2017 по 2024 за такими показниками: витрати венчурного капіталу, кількість населення, що бере участь у навчанні протягом усього життя, обсяги того, як малий та середній бізнес впроваджує інноваційні продукти. Зменшення з 2017 по 2024 рр. продемонстрували наступні показники: обсяги впровадження інноваційних бізнес-процесів малого та середнього бізнесу, обсяги працевлаштування на інноваційних підприємствах, кількість технологій, пов'язаних з навколишнім середовищем.

Таблиця1

Зведений показник ГІ по ЄС за 2017 та 2024 рр.

Країна	Місце в рейтингу 2024	Зміна показникау порівнянні з 2017 (%)	Зміна показника у порівнянні з 2023 (%)
Швейцарія	1	1,9	1,3
Німеччина	12	3,8	-3,4
Польща	28	13	3,3
Боснія та Герцеговина	38	6,4	2,7
Україна	39	3,7	0,1
Молдова	40	-4,1	0,3

Джерело: побудовано на основі [2, 3]

Отже, Німеччина є сильним новатором з показниками 111,6% від середнього показника ЄС у 2024 році (110%). Показник ГІІ зростає менше, ніж у ЄС (+10%). При цьому дана країна продемонструвала зростання з 2017 по 2024 рр. за такими показниками: витрати венчурного капіталу, збільшення покриття зв'язку, продуктивність ресурсів. Зменшення спостерігається за такими показниками: кількість нових докторантів, впровадження малим та середнім бізнесом інноваційних продуктів або інноваційних процесів.

Польща - повільний інноватор, із середнім показником індексу 65,9% від середнього показника ЄС у 2024 (110%). Продуктивність вище середнього показника для повільних новаторів. Польща може бути стандартам для України, на який варто рівнятися через схожістьекономічного досвіду: на початку 1990-х років рівень економічного розвитку Польщі був навіть меншим за український, але вдалі реформи та трансформації дозволили збільшити його рівень та вступити до ЄС. Отже, країна продемонструвала зниження протягом 2017-2024рр. за такими показниками: державна підтримка НДДКР, обсяг працевлаштування на інноваційних підприємствах, впровадження технологій, націлених на захист навколишнього середовища. Зростання є за наступними показниками: кількістьпідприємств,щонадаютьпослугизІКТ, обсяг, кількість населення з вищою освітою.

Молдова - повільний інноватор, з показником 23,2% від середнього по ЄС у 2024 (110%). Продуктивність нижче середнього показника повільних інноваторів (48%). У рейтингу розташовується поруч з Україною. Сильне зростання з 2017 по 2024 рр. за наступними показниками: обсяг витрат венчурного капіталу, кількість працевлаштованих фахівців у сфері ІКТ. Зменшеннязатакимипоказниками:обсягпрацевлаштуванняна інноваційних підприємствах, обсяги співробітництва малого та середнього бізнесу з партнерами, впровадження технологій, пов'язаних з навколишнім середовищем.

Боснія і Герцеґовина - повільний інноватор, з показником індексу на рівні 33,1% від середнього показник ЄС у 2024 році (110%). Продуктивність нижче середнього серед повільних новаторів. У рейтингу знаходиться поручзУкраїною.Сильнезростанняз2017по2024рр. за показниками: збільшення покриття зв'язку, кількість міжнародних наукових публікацій, обсяги працевлаштування в наукомісткій діяльності; зменшення – за чисельністю населення з вищою освітою, населення, що бере участьу навчанні протягомусього життя, обсягом витрат на НДДКР.

Таким чином, аналіз даних ГІІ у динаміці за період 2017–2024 рр. (рис. 1) свідчить про стабільне лідерство Швейцарії, Швеції та Нідерландів, що пояснюється значними інвестиціями у дослідження та розробки (понад 3% ВВП [12]) та ефективною інтеграцією науково-дослідної діяльності з приватним сектором. Зокрема, Швейцарія зберігає першість завдяки значній кількості міжнародних патентів і високій якості університетів, що забезпечують кадровий ресурс для інноваційної економіки.

Таким чином, результати ГІІ за 2017–2024 рр. підтверджують, що інноваційний розвиток Європейського Союзу характеризується як загальним зростанням потенціалу, так і суттєвими міжкраїновими відмінностями. Це вимагає диференційованої інноваційної політики, спрямованої на посилення фінансової спроможності, стимулювання співпраці між університетами та бізнесом, а також активізацію участі малих та середніх підприємств у впровадженні технологічних та продуктових інновацій. Крім того, аналіз показує необхідність удосконалення механізмів трансферу технологій, розвитку людського капіталу та посилення цифрової інфраструктури, що є ключовими факторами успішної інноваційної екосистеми.

Для України важливим є орієнтування на досвід країн ЄС із найбільш динамічним зростанням інноваційних показників, з акцентом на ефективне залучення інвестицій у НДДКР, підтримку стартапів та інтеграцію в європейські науково-технологічні програми. Реалізація таких підходів сприятиме зміцненню інноваційного потенціалу та формуванню умов для стійкого економічного зростання.

Отримані результати можуть бути використані для формування рекомендацій щодо підвищення інноваційної конкурентоспроможності як країн ЄС, так і України.Врахування виявлених тенденцій також дозволяє окреслити пріоритетні напрями інноваційної політики, спрямовані на підвищення ефективності дослідницької інфраструктури, активізацію співпраці між секторами та забезпечення стабільних умов для розвитку інноваційних екосистем.

Список використаних джерел:

1. European Innovation Scoreboard 2024. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024. 149p. URL: https://www.kowi.de/Portaldata/2/Resources/fp/ec-eis-2024.pdf (date of access: 24.11.2025).

2. Global Innovation Index 2024:Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship. Geneva: WIPO, 2024. 325p. URL: https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024_WEB3lite.pdf (date of access: 25.11.2025).

3. The Global Innovation Index 2017: Innovation Feeding the World, Geneva:WIPO, 2017.463p. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf (date of access: 20.11.2025).

4. World Bank Open Data. *World Bank Open Data*. URL: https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS (date of access: 21.11.2025).

СЕКЦІЯ 2
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ТА ЛІДЕРСТВО

STRATEGIC DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE IN A GLOBAL COMPETITIVE ENVIRONMENT

Sunde Arild,
sale supervisor, AkzoNobel Car Refinisher, Stryn, Norway

Due to the processes of global economic integration, enterprises are increasingly facing unstable market conditions, intensified global competition and constant technological changes. These factors not only pose a serious challenge to the development and operation of enterprises, but also open up endless opportunities. Therefore, the development and implementation of an effective enterprise development strategy has become an important necessity for enterprises to succeed in the face of fierce market competition and ensure sustainable development. The study examines the importance of forming an effective enterprise development strategy from three aspects: changes in the market environment, increased global competition, and technological progress.

In a globalized market environment, enterprises face a high level of uncertainty, dynamic conditions and intense international competition. In such a situation, the strategic development of an organization can only be ensured by formulating and implementing comprehensive strategies that take into account the internal potential of the enterprise, external opportunities and risks, and define clear guidelines for further growth. An unsuccessful or insufficiently justified choice of an organizational development strategy can lead to a decrease in efficiency, financial losses, strategic mistakes, and, accordingly, to a slowdown in sustainable development.

In this regard, a methodological approach to the formation of an enterprise's organizational development strategy in the context of rapidly changing international environment is of particular relevance. It should ensure a systematic strategic analysis to assess the effectiveness of the existing strategy, identify key problems in the enterprise's activities, and formulate and compare possible strategic alternatives. A sound choice of the optimal strategy involves identifying priority areas for its implementation and creating mechanisms for evaluating the results achieved based on integral indicators of competitiveness, customer satisfaction, profitability, innovation activity and ease of organizational processes. This approach makes it possible to ensure strategic growth, increase the company's adaptability and form its sustainable position.

With the deepening of globalization, competition between enterprises has gone beyond national borders, which has become a serious challenge for businesses on a

global scale [1]. Global competition requires enterprises not only to have high quality products, pricing and service, but also branding, technology and management with a global perspective and strategic vision. Faced with this reality, businesses must develop forward-thinking strategies for global development. This involves strengthening technological innovation and product research, actively expanding into international markets through cross-border operations and strategic partnerships to optimize resource allocation and establish a global market presence, and prioritizing brand building and corporate culture development to enhance the international influence and brand image of their organizations and develop to continuously improve the core competitiveness of their offerings are actively expanding in international markets through cross-border operations and strategic partnerships to optimize resource allocation and strengthen their global presence, and prioritize brand building and corporate culture development to enhance the international influence and image of their organizations.

Taking into account the overall development strategy of the company and the current state of development, it is advisable to determine the current state of the company based on the calculation of economic indicators of the company's performance, which takes into account not only financial results, but also the state of property, level of innovative development, human resources, market opportunities, etc. The overall development strategy depends on the priority areas of activity formed by the company's management in the context of changes in the international environment.

Technological advancement has become a major driving force for the development of enterprises, which should always be taken into account. With the rapid growth of new technologies such as artificial intelligence, big data, cloud computing, and the Internet of Things, businesses are facing unprecedented opportunities and challenges. In order to capitalize on these opportunities and address the challenges, it is critical to develop and implement an effective enterprise development strategy.

This strategy not only encourages and supports technological innovation in enterprises, but also enhances their core competitiveness through research and development of new products and technologies. In addition, forward-looking strategic planning can help maintain competitive advantage and sustainability through proactive investment in new technology areas. Technological advances not only increase productivity and quality levels in enterprises, but also facilitate expansion into new business areas and models.

Thus, improving the methodological approach to the formation of an organizational development strategy will allow to formulate a procedure for developing an organizational development strategy, which consists of five consecutive actions, namely: strategic analysis of enterprise development, formation of alternative organizational development strategies, selection of an organizational development strategy, implementation of organizational development strategies,

evaluation of the effectiveness of organizational development strategies in the context of changes in the international environment. The basis for the formation of strategic alternatives for organizational development of enterprise was a comparison of organizational development strategies, which allowed to identify the features, advantages and disadvantages of each strategy, as well as to present the successful implementation of these strategies by leading companies. The choice of strategy is proposed to be made on the basis of the matrix for choosing a strategy for organizational development of enterprise in the context of changes in the international environment, which ensures determining the direction of implementation of the chosen development trajectory.

References:

1. Li, Z. (2024) Organizational Strategic Navigation in a Dynamic Environment: *Insights into Market Competition, Technological Change, and Policy Dynamics. Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 98–103

2. Kun, Shi, (2021), Organizational Structure Differentiation and Evolution of International Corporations Based on Company-Atom Analogy in the Mobile Internet Era, *Mobile Information Systems*, 10. Available at: https://doi.org/10.1155/2021/5291973

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

AI HUMAN TASK ALLOCATION IN RECRUITMENT

Ashi Khandelwal,
MBA 1st year student, Bennett University, Greater Noida, India
ashikhandelwal0902@gmail.com
Vasudha Omer,
MBA 1st year student, Bennett University, Greater Noida, India
Omervasudha@gmail.com
Akshya Bedi,
MBA 1st year student, Bennett University, Greater Noida, India
akshyabedi1311@gmail.com
Supervisor: Dr. Nimisha Singh,
Associate Professor, Operations and Business Analytics
School of Management, Bennett University, Greater Noida, India
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4868-1533
Nimisha.singh@bennett.edu.in

Abstract.

The aim of this study is to analyze and understand how we can apply AI technology in the HR sector and to what extent we can use AI in the HR industry.

This research helps us to know how AI driven tools are helpful in hr industry and how HR Executives use it in hiring and recruiting, performance management, employee engagement, Learning and development. To some extent AI has improved the talent forecasting and human bias in hiring and also reduces the lengthy process of resume shortlisting however there are several challenges of integrating AI inHR for example less human touch in employee interactions, skill gaps (soft skills) and data privacy concerns. This study concludes that AI has an ability to revolutionize the HR Industry but its effective implementation requires balanced integration with human judgment, for continuous employee upskilling to ensure both organizational efficiency and ethical responsibility.

Introduction.

Now-a-days, Artificial Intelligence (AI) has become an important part of organizations and how they handle their people and processes. The Human Resource (HR) field, which used to depend on a lot of manual tasks, is now changing by AI tools that are making hiring, performance reviews, and employee engagement not just quicker but also more data driven. To really get a sense of how AI is impacting HR, we talked to the working professionals in the field and students who are seeking jobs.

We also explored existing research and literature to get a better view of the trends, opportunities and challenges involved in integrating AI into HR practices. After collecting all this information, we analyzed and discussed it to identify the advantages, downsides, and ethical issues of this transformation. This report aims to

connect academic understanding with real world perspectives, showing how AI is changing the future of human resource management.

Literature Review.

AI in HR. AI in HR simply means using AI and the latest programs that help in hiring people for jobs.Instead of reading every resume manually, AI tools pick out the most qualified applicants right away by checking their key skills and experience, and even talk to applicants through chatbots, and assistants – all can be done much faster than a person can. These tools can automatically schedule interviews, send follow-up emails, and AI chatbots can answer employee questions any time about holidays,salary, or company's protocols, helping savingtime for HR staff and make better decisions, and creates a fairer and more efficient workplace. It can also spot prior problems and help employees with personal needs all by the power of data and new technologies. It also suggests training courses for every employee, helps them learn new skills, for upcoming technologies in the market and finds out which employees are ready for their promotions or new tasks.

AI Team Member. An AI team member is a technical expert the one who helps in building, designing, and maintaining. AI-powered tools to automate and improve HR functions like recruitment, onboarding, performance management, and employee engagement. They are majorly skilled in data science, machine learning, and AI technologies, and work closely with HR professionals to ensure that AI solutions meet business needs and improve HR processes effectively and efficiently.

Data Collection.

Purpose of data collection: To understand how AI is used in HR and its impact.

Source of data: Primary data (one on one on call interview)
Secondary data (company report, research papers, and articles)

Sample size: Total 10 members 5 (job seeking students) 5 (working professionals who wants to switch their jobs)

Data collection method: Online Interview and personal interview.

Analysis and Discussion

Project Phase	Key activities	Best suited for humans	Best suited for AI	Collaborative
Planning and job requisition	-Set clear goals. -Define the role. -Create a job description.	Setting strategic goals and defining roles aligned with organizational culture.	Drafting, optimizing, and analyzing job descriptions using AI language tools.	Human defines the role, AI helps optimize job descriptions and keywords.
Sourcing candidates	- Post job opening. - Leverage recruitment tools. - Proactive candidate search.	Building personal connections and using referrals or networking.	Posting across platforms, data mining from job boards, and talent databases.	Recruiters supervise AI sourcing and personalize outreach messages.

Candidate screening and shortlisting	-Resume screening - Preliminary interviews. -Candidate assessment.	Conducting interviews and evaluating behavioral/cultural fit.	Automated resume filtering, keyword analysis, and pre-assessment tests.	AI narrows the pool; humans finalize shortlist based on insights.
Interview shortlisted candidates	-Organize interviews. -Prepare interviews. -Conduct interviews - Evaluate candidates.	Conducting and interpreting interviews (judging attitude, emotion, communication).	Automating scheduling and sending reminders. AI video interview tools can do basic analysis.	AI handles logistics; humans handle decision-making and rapport building.
Job offers and negotiation	-Prepare the job offer -Negotiate terms -Finalize the offer	Decision-making, negotiation, and ensuring fairness.	Generating offer letters and predictive analytics for offer acceptance likelihood.	AI provides data insights; humans make the final hiring decision.
New employee onboarding	- Prepare onboard materials - Coordinate with departments - First-day preparation	Building relationships, mentoring, and cultural integration.	Automating paperwork, system logins, and digital onboarding tasks.	AI manages admin tasks; HR ensures smooth human integration.

Discussion

This table shows how humans and AI can really complement each other in recruitment. Humans excel at strategic thinking, aligning with the company culture, and building relationships. On the flip side, AI boosts efficiency by automating tasks and crunching data. When it comes to planning, sourcing, and screening, AI takes care of the repetitive stuff like job postings, resume filtering, and interview scheduling. This gives humans more room to focus on making judgments and connecting with candidates. In the later stages such as interviews, job offers, and onboarding, human empathy and decision-making play a crucial role in ensuring fairness and personal connection, while AI takes care of the logistics and paperwork. This partnership leads to a hiring process that's well-balanced – AI brings speed and insights, whereas humans provide understanding, fairness, and that personal touch.

References:

1. Afzal, Munshi Naser Ibne; Shohan, Abu Hena Nur; Siddiqui, Shamim; Tasnim, Nishat. (2023). Application of AI on Human Resource Management: A Review. Journal of HRM. Vol 26, Issue 1, p 1. DOI 10.46287/FHEV4889

https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A6%3A32207254/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A171938968&crl=c&link_origin=scholar.google.com.

2. Hayes, Molly, Downie, Amanda. AI and the future of human resources. *IBM.* Available at: https://www.ibm.com/think/topics/ai-in-hr

3. What Is Full Cycle Recruiting? *Linkedin*. Available at: https://business.linkedin.com/en-in/talent-solutions/resources/hr-glossary/full-cycle-recruiting

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ADAPTIVE MANAGEMENT OF ENTERPRISE LOGISTICS PROCESSES IN A DYNAMIC ENVIRONMENT

Kharchuk Olena,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration
National Transport University, Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/ 0000-0001-5344-4121
Kolotvin Roman,
Postgraduate student
National Transport University, Kyiv, Ukraine
ORCID:https://orcid.org/0009-0003-2481-4009

Adaptive management of logistics processes is a key element in improving the efficiency of enterprises in a dynamic and constantly changing environment. Market globalization, growing supply uncertainty, demand fluctuations, and the development of digital technologies require companies to be able to respond quickly to changes [1]. Traditional management models based on rigid procedures are becoming ineffective because they do not take into account the need for real-time adjustments to logistics decisions.

Adaptive management involves creating a mechanism that ensures flexible reconfiguration of resource flows, routes, warehouses, and suppliers depending on the situation [2]. Such systems are focused on analyzing external and internal factors in real time, which allows minimizing losses, reducing resource turnover time, and increasing the stability of logistics chains.

The mechanism of adaptive management of logistics processes is understood as a set of methods, tools, and management decisions aimed at ensuring the flexible functioning of an enterprise's logistics system.

The main principles of its construction are:

– integrity – the interconnection between all logistics subsystems (supply, production, sales, warehousing, transportation)

– flexibility – the ability to quickly adapt to changes in demand, transport conditions, or resource constraints;

– information transparency – ensuring continuous data exchange between all participants in the logistics chain;

– predictability – using analytical tools to predict market changes and their impact on logistics processes.

The development of such a mechanism involves the creation of a management system that functions on the basis of feedback between actual results and planned parameters [3]. The formation of an adaptive management mechanism for logistics processes can be divided into several stages (Table 1).

Table 1

Stages of forming a mechanism for adaptive management of enterprise logistics processes

Stage	Scope of work	Expected results
1. Analytical	Diagnostics of the logistics system, identification of bottlenecks, risk analysis	Identification of critical areas and influencing factors
2. Project	Development of an adaptive management model and technological solutions	Model of a flexible logistics process structure
3. Information	Implementation of digital control and monitoring tools	Creation of a database for decision-making
4. Organizational	Retraining of personnel, change of the motivation system	Improvement of the competence of process participants

In business practice, the most effective adaptive logistics management tools are: scenario planning – modeling alternative scenarios (e.g., rising fuel costs or changes in customs conditions); JIT (Just-in-Time) inventory management systems – minimize storage costs; risk management models – application of fuzzy logic and probabilistic analysis methods to predict failures; intelligent transport systems (ITS) – provide automatic route selection and cargo monitoring [4]; blockchain technologies — increase the transparency of interaction between counterparties.

Table 2

Key tools for adaptive management of enterprise logistics processes

Group of tools	Examples of application	Effect
Analytical	Big data, artificial intelligence, machine learning	Demand forecasting, inventory optimization
Organizational	Lean logistics, JIT, Kanban	Cycle time and cost reduction
Informational	ERP, CRM, SCM systems	Process and data synchronization
Technological	IoT, RFID, blockchain	Shipment tracking, transaction security
Managerial	KPI, balanced scorecard	Improved process control

The prospects for the development of adaptive logistics management mechanisms in Ukraine are closely linked to the national digital transformation strategy and integration into the European economic space. The introduction of adaptive models will allow [5]:

– to increase the resilience of supply chains in conditions of military risk;

– optimize the use of transport resources;

– reduce energy costs and CO_2 emissions;

– improve customer service by responding more quickly to changes in demand.

An important area of development is the creation of a national digital logistics platform that will bring together public and private information resources. Its operation will enable data exchange between enterprises, carriers, customs authorities, and consumers, which is the basis for adaptive interaction [6].

Therefore, the formation of a mechanism for adaptive management of enterprise logistics processes is a strategic necessity to ensure competitiveness in conditions of high uncertainty. Effective implementation of this mechanism is possible provided that modern information technologies are integrated, a flexible organizational structure is built, and a system of staff motivation for change is formed.

The development of adaptive management models allows companies to reduce logistics costs, improve customer service, and ensure continuity of supply even in crisis conditions. In the future, the development of such systems should be based on a combination of artificial intelligence tools, blockchain, IoT, and digital platforms, which opens up new opportunities for the sustainable development of Ukrainian logistics.

References:

1. Mentzer J.T. (2019). Fundamentals of Supply Chain Management. Sage Publications. 298 p.

2. Kuz′min O.YE., Mel′nyk L.H. (2022). Informatsiyna lohistyka [Information Logistics] Kharkiv: KHNEU, 298 p.

3. Havrylyuk V.V. (2020). Adaptyvnisystemyupravlinnyapidpryyemstvamy [Adaptive enterprise management systems]. Kyiv: KNEU, 256 p.

4. Christopher M. (2016). Logistics and Supply Chain Management. Pearson Education. 312 p.

5. Chukhray N.I. (2021). Lohistychne upravlinnya: suchasni kontseptsiyi [Logistics Management: Modern Concepts]. L′viv: L′vivs′ka politekhnika,. 412 p.

6. Ministerstvo infrastruktury Ukrayiny. Stratehiya tsyfrovoyi transformatsiyi transportnoyi haluzi [Ministry of Infrastructure of Ukraine. Strategy for Digital Transformation of the Transport Industry]. 2024.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

THE IMPORTANCE OF DEVELOPING DIGITAL LEADERSHIP IN THE PROCESS OF IMPLEMENTING FLEXIBLE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEMS IN UKRAINIAN ENTERPRISES

Kharchuk Olena,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration
National Transport University, Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/ 0000-0001-5344-4121
Shchohol Vitalii,
Postgraduate student
National Transport University, Kyiv, Ukraine
ORCID:https://orcid.org/0009-0005-9480-9680

In today's Ukrainian reality (war, constant infrastructure disruptions, high labor mobility, and rapid digital transformation), the issue of staff adaptability and the rapid implementation of flexible HR systems has become strategic for maintaining the operational capacity of enterprises. The key factor for successful transformation is digital leadership – a combination of technological competence, managerial skills in facilitating change, and an empathetic approach to the team. Digital leaders create conditions for team autonomy, transparent communication, and data-driven decision-making, which is especially important during crises and recovery [1].

Digital leadership is not only about mastering IT tools, but also about the ability to transform management practices through digital platforms, HR analytics, and remote forms of interaction.

A leader in the digital environment acts as a facilitator: they provide tools for team self-organization, introduce performance metrics, encourage feedback, and train staff to make data-driven decisions. Such approaches allow companies to respond more quickly to external challenges and reduce losses from work interruptions [2].

Leading Ukrainian companies are investing heavily in digital HR ecosystems and leadership skills development. For example, Monobank is implementing HR digitalization and practicing remote roles and digital approaches to personnel management [3]. FUIB has created a separate digital transformation division covering HR processes, training, recruitment automation, and internal services [4]. PrivatBank is also implementing online training and remote manager development programs, which increases management flexibility [5]. Nova Digital is creating its own digital platforms for coordinating teams in crisis situations [6], while SoftServe is developing corporate education and Future of Work programs for leaders [7]. Genesis and EPAM are implementing data-driven HR and a culture of digital responsibility [8], while Kyivstar Business Hub identifies digital leaders as a key factor in business sustainability [9].

The role of digital leadership in improving the efficiency of Ukrainian enterprises cannot be overestimated. It shapes a new management culture based on transparency, trust, and analytics. Enterprises with digital leaders demonstrate greater flexibility, implement innovations faster, and are able to operate effectively even during crises. Therefore, thanks to digital platforms, Monobank and Nova Digital can maintain stable operation of their services even during active hostilities [3; 6].

The development of digital leadership also enhances the competitiveness of enterprises through process optimization, increased employee engagement, business model flexibility, and innovation support. Thus, digital leadership becomes not only a management model but also a key factor in the economic stability and recovery of Ukrainian companies.

Modern managers at any level, namely digital leaders, must develop and combine technological, analytical, and leadership skills. In terms of technological knowledge, they must develop an understanding of digital tools; in terms of analytical thinking, they must develop data skills, emotional intelligence, learning agility, and cross-functional communication. To this end, it is advisable for companies to create Digital Leadership Academy programs that combine online courses, workshops, coaching, and certification [7, 8].

Practical recommendations may focus on the following areas:

1. Creating corporate Digital Leadership programs.
2. Integrating HR analytics into decisions.
3. Automating HR processes.
4. Developing emotional intelligence.
5. Consolidating the role of digital leadership in corporate culture.

Research into digital leadership in the context of flexible personnel management opens up new avenues for modeling management effectiveness, developing competencies, and supporting innovation in the military and post-war economy [9].

Therefore, digital leadership is a strategic resource for Ukrainian enterprises. It not only ensures business flexibility and resilience, but also creates conditions for innovation, increased trust among teams, and human capital development. The development of digital leaders at various levels is a key factor in Ukraine's post-war economic recovery and integration into the global digital space.

References:

1. Domestic business during wartime: new approaches to management and digitalization. Ministry of Economy of Ukraine. 2024. URL: https://www.me.gov.ua

2. Deloitte Ukraine. Digital Leadership and Work force Flexibility in Ukraine: Trends and Insights. 2024. URL: https://www2.deloitte.com/ua

3. HR digital ecosystem – Universal Bank / Monobank. Description of HR digitalization initiatives. URL: https://hr-brand.com/projects/hr-digital-ekosystema-universal-bank-monobank/

4. Digital PUMB. Official materials for the digital direction. URL: https://www.digital.pumb.ua/newage/

5. Bilyk V. V., Fimyar S. V., Chen N. O. Using creative management tools for managing an organization's personnel. Development Service Industry Management, 2024. No. 2. Pp. 182–188. URL: https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/158/155

6. Nova Digital / Nova Poshta. Development of internal digital products and platforms. URL: https://dou.ua/lenta/news/nova-digital-in-2024/

7. SoftServe University. Future of Work corporate training report and programs. 2024. URL: https://www.softserveinc.com/files/pdf/ssu-report-2024.pdf

8. Genesis. Corporate practices, employer ratings, and initiatives to support employees during wartime. URL: https://gen.tech/company/genesis

9. Kyivstar Business Hub. How technology affected Ukrainian business in 2024: research results. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-tehnologiyi-vplivali-na-ukrayinskij-biznes-u-2024-roczi-rezultati-doslidzhennya-kyivstar-business-hub

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ГЕЙМІФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ

Чобіток Вікторія,
д .е. н, професор, завідувач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5272-388X

Актуальність напряму гейміфікації управлінських процесів як інструменту підвищення мотивації зумовлена зростаючою потребою сучасних підприємств у впровадженні інноваційних підходів до управління персоналом. У контексті цифрової трансформації бізнесу гейміфікація виступає ефективним засобом підвищення залученості, продуктивності та лояльності працівників через використання ігрових механік у професійній діяльності. Такий підхід сприяє формуванню позитивного корпоративного клімату, розвитку внутрішньої мотивації та стимулює креативність, що підвищує ефективність управлінських процесів і конкурентоспроможність підприємства.

Сутність відмінності між ігровими механіками та мотиваційними стимулами полягає насамперед у їх природі та функції в управлінні персоналом. Ігрові механіки - це структурні елементи, запозичені з ігор, які створюють цікаву, динамічну та інтерактивну взаємодію працівника з робочими процесами. Вони передбачають використання таких елементів, як бали, рівні, досягнення, нагороди, рейтинги або сюжетні місії. Їх мета - зробити виконання робочих завдань привабливішим, активізувати інтерес, створити ефект залучення у процес досягнення цілей підприємства.

Мотиваційні стимули мають більш традиційний і цілеспрямований характер та базуються на внутрішніх і зовнішніх потребах людини, що спонукають її до певної поведінки або результату. До зовнішніх стимулів належать заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пільги, тоді як внутрішні включають визнання, розвиток, почуття значущості та самореалізацію. Мотиваційні стимули формують усвідомлене прагнення досягати кращих результатів, але не завжди забезпечують емоційну залученість працівника.

Ігрові механіки можна розглядати як інструмент реалізації мотиваційних стимулів у новій, інтерактивній формі. Вони не замінюють мотиваційні стимули, а підсилюють їх, перетворюючи рутинну діяльність на цікаву взаємодію. Якщо мотиваційний стимул відповідає на питання «чому людина хоче діяти?», то ігрова механіка - на питання «як зробити цю дію привабливою та захопливою?». Саме їх поєднання створює ефективну модель гейміфікованого управління, де працівник отримує як задоволення від процесу, так і користь від результату.

Впровадження гейміфікації на підприємствах супроводжується сукупністю бар'єрів та ризиків, які пов'язані з різними реакціями та сприйняттям з боку працівників і менеджерів. Часто гейміфікація сприймається як розвага, що не відповідає серйозності робочого процесу. Працівники можуть не розуміти цілей такої системи або боятися, що вона перетвориться на інструмент контролю. Крім того, відсутність належного інформування та підготовки персоналу може призвести до нерозуміння самої суті гейміфікації, що знижує її ефективність [1,2].

Значним ризиком є помилкове або поверхове впровадження гейміфікаційних механік. Якщо система розроблена без урахування специфіки корпоративної культури, мотиваційних профілів працівників і цілей підприємства, вона може викликати протилежний ефект, а саме, демотивацію. Надмірна орієнтація на змагання або винагороди здатна створювати напругу в колективі, викликати суперництво замість командної роботи, а також стимулювати працівників до формального виконання завдань лише заради балів чи нагород.

Види гейміфікації на підприємстві та їх характеристика наведено на рис. 1.

Рис. 1. Види гейміфікації на підприємстві та їх характеристика

Важливим аспектом є ризики, пов'язані з технологічними та етичними факторами. Використання цифрових платформ для гейміфікації вимагає захисту персональних даних, стабільного технічного забезпечення та контролю за справедливістю системи оцінювання.

Поетапне впровадження гейміфікованих рішень у HR-менеджменті передбачає системний і стратегічний підхід, який починається з ретельного аналізу корпоративної культури, стратегічних та тактичних цілей підприємства та потреб персоналу.

Гейміфікація виступає потужним чинником розвитку командної взаємодії, оскільки сприяє створенню позитивного емоційного середовища, де працівники відчувають спільну мету, підтримку й ідею співпраці. Ігрові механіки, побудовані на колективних завданнях, командних змаганнях чи спільному досягненні результатів, стимулюють обмін знаннями, комунікацію та взаємодопомогу між членами команди. Завдяки гейміфікації звичайні робочі процеси набувають динаміки, а спільне проходження «ігрових рівнів» підсилює відчуття належності до команди та корпоративної спільноти. Це формує не лише професійні, а й міжособистісні зв'язки, що є основою ефективного командного менеджменту.

Крім того, гейміфікація дозволяє керівникам підтримувати баланс між змаганням і співпрацею, коли успіх кожного працівника стає частиною загального результату. Колективні рейтинги, досягнення або командні винагороди мотивують працівників координувати свої дії, враховувати внесок інших і розвивати навички лідерства у межах групи. Водночас прозорі правила гри та відкрита система визнання створюють атмосферу довіри, що підвищує рівень залученості та відповідальності кожного члена колективу. Таким чином, гейміфікація стає не лише засобом мотивації, а й інструментом побудови сильної команди, орієнтованої на спільний результат і безперервний розвиток.

Отже, ігрові практики істотно впливають на лідерство, адже сприяють розвитку нових форм взаємодії між керівниками та працівниками. Гейміфікація змінює традиційну модель управління, перетворюючи лідера з контролера на фасилітатора на того, хто мотивує, підтримує та допомагає команді досягати спільних цілей. Через ігрові механіки лідер може ефективніше формувати довіру, демонструвати відкритість і заохочувати ініціативність співробітників. Крім того, гейміфіковане середовище стимулює розвиток лідерських якостей серед працівників, оскільки кожен може проявити себе в командних завданнях, взяти на себе відповідальність і відчути вплив власних дій на загальний результат.

Список використаних джерел:

1. Kraynov V. Fast gamification for businesses: three mini games for loyalty program development. Forbes business council. URL: https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/07/28/fast-gamification-

forbusinesses-three-mini-games-for-loyalty-program-development/?sh=4cfc47db2b7f (дата звернення: 23.10.2025).

2. Казарян С. Як геймифікація проникла в усі сфери нашого життя. Telegraf.Design. URL: https://telegraf.design/yak-gejmifikatsiya-pronykla-v-usi-sfery-nashogo-zhyttya/ (дата звернення: 23.10.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ СТАЛОЇ МІСЬКОЇ МОБІЛЬНОСТІ: ЕКОНОМІЧНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Яновська Вікторія,
д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування,
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0648-3643
Зіганшин Ренат,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти,
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Євроінтеграційні процеси в Україні актуалізують питання гармонізації національних стандартів з європейськими нормами у сфері міського транспорту. Європейський Союз впродовж останнього десятиліття сформував комплексну регуляторну рамку для забезпечення сталої міської мобільності, яка базується на економічних стимулах, а не лише на адміністративних вимогах. Європейський зелений курс (European Green Deal, 2019) визначив стратегічну мету досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року, де транспортний сектор відіграє критичну роль [1]. Економічна логіка цієї трансформації полягає у створенні умов, за яких перехід на екологічно чисті види транспорту стає не лише екологічно необхідним, але й економічно вигідним рішенням для міст та транспортних операторів. Для України вивчення механізмів економічного стимулювання, закладених у європейських директивах, є критично важливим у контексті реалізації Угоди про асоціацію з ЄС та Національної транспортної стратегії на період до 2030 року.

Європейська система регулювання сталої міської мобільності базується на кількох взаємопов'язаних інструментах, кожен з яких має специфічну економічну логіку, а у сукупності вони формують системний ефект, що посилює окремі стимули.

Директива ЄС 2019/1161/EU від 19 червня 2019 рокуопераціоналізує принцип «зеленої» закупівельної політики через встановлення обов'язкових мінімальних національних цілей для публічних закупівель екологічно чистого транспорту [2]. Економічна логіка директиви полягає у створенні гарантованого попиту на чисті транспортні засоби, що знижує ризики для виробників та стимулює масштабування виробництва з відповідним зниженням собівартості через ефект економії на масштабі. Для міських автобусів директива встановлює диференційовані цілі залежно від економічної спроможності держав-членів: у період 2021–2025 років від 24% до 45% нових закуплених автобусів мають бути «чистими» (cleanvehicles). У другому референтному періоді 2026–2030 років ця частка зростає до 33–66% [2]. Така двоступенева структура цілей забезпечує

поступовість переходу, даючи ринку час для адаптації, водночас чітко сигналізуючи про довгострокову перспективу повної електрифікації.

Економічна доцільність такої політики підтверджується аналізом через концепцію сукупної вартості володіння (TCO – Total Cost of Ownership), яка інтегрує капітальні витрати на придбання транспортного засобу та усі операційні витрати протягом життєвого циклу, включаючи витрати на паливо, технічне обслуговування, ремонт та утилізацію. Попри те, що початкова вартість електроавтобуса суттєво перевищує дизельний аналог, операційні витрати є значно нижчими завдяки нижчій вартості електроенергії порівняно з дизельним паливом та меншим витратам на технічне обслуговування через простішу конструкцію силової установки [3, с.111-113]. Таким чином, Директива ЄС 2019/1161/EU від 19 червня 2019 року створює умови, за яких економічно раціональним рішенням стає саме закупівля електротранспорту, особливо з урахуванням тривалого терміну експлуатації міських автобусів.

Концепція сталої міської мобільності реалізується через Плани Сталої Міської Мобільності (SUMP – Sustainable Urban Mobility Plans), які стали обов'язковою вимогою для всіх 431 міських вузлів транс-європейської транспортної мережі (TEN-T) [4]. SUMP представляє стратегічний інструмент планування, що інтегрує принципи інституціональної економіки та теорії зацікавлених сторін: залучення громадян, бізнесу та різних рівнів влади до процесу прийняття рішень знижує трансакційні витрати імплементації через формування спільного розуміння цілей та механізмів їх досягнення [5, с.1687-1688]. Економічна логіка SUMP полягає у переході від фрагментованих рішень, які оптимізують окремі аспекти транспортної системи, до системної оптимізації [4], що враховує взаємозв'язки між різними видами транспорту, містобудівним плануванням та соціально-економічним розвитком міста. SUMP має охоплювати всю функціональну міську територію (functional urban area) [4], що включає місто та прилеглі території з інтенсивними маятниковими міграціями, забезпечуючи узгодженість планування у межах реальних транспортних потоків, а не адміністративних кордонів.

Транс-європейська транспортна мережа (TEN-T) визначає роль міських вузлів у загальноєвропейській транспортній системі, створюючи економічні стимули через інтеграцію різних просторових рівнів мобільності. Вимоги до міських вузлів включають розвиток мультимодальних пасажирських хабів до 2030 року, які мають інтегрувати міський залізничний транспорт, метро, трамваї, автобуси з послугами спільної мобільності (shared mobility), велопарковками та публічно доступними зарядними станціями для транспорту з низькими або нульовими викидами. Економічна логіка мультимодальності полягає у створенні мережевих ефектів (network effects): цінність транспортної системи для користувача зростає непропорційно кількості доступних альтернатив, оскільки можливість комбінування різних видів транспорту підвищує гнучкість та надійність пересування [6].

Угода про асоціацію між Україною та ЄС (2014) містить конкретні зобов'язання щодо гармонізації транспортного законодавства, закладаючи правову основу для поступової адаптації українських стандартів до європейських [7]. Глава 7 Угоди передбачає інтеграцію України в транс-європейську транспортну мережу, адаптацію технічних та експлуатаційних стандартів, включаючи екологічні вимоги до транспортних засобів, технічний огляд та впровадження інтелектуальних транспортних систем. З економічної точки зору, гармонізація створює передумови для зниження бар'єрів входу на європейський ринок для українських виробників та операторів, водночас відкриваючи доступ до європейських фінансових інструментів та технологій. Національна транспортна стратегія України, затверджена постановою Кабінету Міністрів у грудні 2024 року (№1550), передбачає суттєве збільшення частки екологічно чистого транспорту до 2030 року [8], що узгоджується з європейськими цілями та створює довгострокову визначеність для інвесторів.

Критично важливим є розуміння системного характеру взаємодії цих чотирьох інструментів. Згадані нормативні документи ЄС створюють гарантований попит, що знижує інвестиційні ризики для виробників та стимулює розвиток ринку, забезпечують стратегічне планування та залучення стейкхолдерів, щосприяє зниженню опору змінам та підвищує легітимність рішень, сприяють появі фізичної та організаційної інфраструктуру для інтеграції різних видів транспорту, посилюючи мережеві ефекти. Угода про асоціацію забезпечує правову рамку та доступ до фінансування для України. У сукупності ці інструменти формують інституційне середовище, в якому перехід на сталу міську мобільність стає екологічно необхідною та економічно раціональною стратегією, що підтримується чіткими правилами, довгостроковими сигналами і фінансовими стимулами.

Для України адаптація європейських стандартів створює суттєві економічні можливості:

1) Доступ до європейських фінансових інструментів, знижує фінансовий тягар модернізації транспортної інфраструктури.

2) Впровадження SUMP створює інституційні умови для системного планування міської мобільності з урахуванням потреб усіх зацікавлених сторін, що підвищує ефективність використання обмежених ресурсів.

3) Орієнтація на стандарти прописані в Директиві ЄС 2019/1161 у національних закупівлях створить прозорі та прогнозовані умови для розвитку вітчизняного виробництва електротранспорту, стимулюючи створення доданої вартості в країні.

4)Інтеграція у мережу TEN-T підвищить транзитний потенціал України та її привабливість для міжнародних інвестицій у транспортну інфраструктуру, створюючи додаткові джерела доходів від транзитних перевезень.

Таким чином європейські стандарти сталої міської мобільності представляють комплексну систему взаємопов'язаних регуляторних

інструментів, кожен з яких має чітку економічну логіку, а у сукупності вони створюють синергетичний ефект через формування інституційного середовища, що робить перехід на електротранспорт економічно раціональним рішенням. Для України адаптація цього досвіду створює можливості для екологічної модернізації міського транспорту та підвищення економічної ефективності транспортних систем через зниження операційних витрат, доступ до європейського фінансування та розвиток вітчизняного виробництва.

Список використаних джерел:

1. Communication on the European Green Deal. European Commission. 2019. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/ european-green-deal (дата звернення: 8.11.2025).

2. Directive (EU) 2019/1161 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 amending Directive 2009/33/EC on the promotion of clean and energy-efficient road transport vehicles. Official Journal of the European Union. 2019. L 188. P. 116-130. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1161/oj (дата звернення: 8.11.2025).

3. Kubański M. Prospects for the Use of Electric Vehicles in Public Transport on the Example of the City of Czechowice-Dziedzice. Transportation Research Procedia. 2020. Vol. 44. P. 110-114.https://doi.org/10.1016/j.trpro.2020.02.016

4. Regulation (EU) 2024/1679 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on Union guide lines for the development of the trans-European transport network. Official Journal of the European Union. 2024. L, 2024/1679. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1679/oj (дата звернення: 8.11.2025).

5. Mladenović L., Plevnik A., Rye T. Implementing national support programmes for sustainable urban mobility plans in a multilevel governance context. Case Studies on Transport Policy. 2022. Vol. 10. P. 1686-1694. https://doi.org/10.1016/j.cstp.2022.06.007

6. Trans-European Transport Network (TEN-T). European Commission. Directorate-General for Mobility and Transport. 2024. URL: https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/infrastructure-and-investment/trans-european-transport-network-ten-t_en (дата звернення: 8.11.2025).

7. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : ратифікована Законом України від 16 вересня 2014 року № 1678-VII. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 8.11.2025).

8. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2024 р. № 1550. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-п (дата звернення: 8.11.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

МУЛЬТИМОДАЛЬНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Мильничук Тетяна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри логістики та торговельного бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0624-5829
Головань Дмитро,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Сучасні процеси глобалізації світового господарства та активна інтеграція національних економік у міжнародну систему через розширення зовнішньої торгівлі зумовлюють необхідність ефективного функціонування транспортно-логістичної інфраструктури. Транспортна система є ключовим елементом економічної інфраструктури, оскільки забезпечує переміщення товарів та ресурсів як у межах держави, так і на міжнародному рівні, виконуючи роль сполучної ланки у світових ланцюгах постачання. В умовах євроінтеграції України зростає потреба у підвищенні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках, що неможливо без розвитку сучасних форм організації перевезень. У цьому контексті мультимодальні перевезення стають стратегічним інструментом оптимізації логістичних процесів [2, с. 303].

Метою статті є обґрунтування ролі мультимодальних перевезень у підвищенні ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах євроінтеграційних процесів, а також визначення напрямів удосконалення логістичних рішень для забезпечення конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Мультимодальне перевезення – транспортування вантажів за одним договором, але виконане принаймні двома видами транспорту; перевізник несе відповідальність за все перевезення, навіть якщо це транспортування виконується різними видами транспорту. Перевізник при цьому не повинен володіти всіма видами транспорту, і в практиці це неймовірно рідке явище [3, с 1]. Таке перевезення часто виконується суб-перевізниками. Перевізник, що відповідає за все перевезення, називається мультимодальним транспортним оператором.

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) – це сукупність операцій між українськими підприємствами та іноземними партнерами, що охоплює експорт і імпорт товарів, послуг, капіталу, технологій та інших форм міжнародної співпраці за межами митного кордону України [4, с. 1]. У контексті євроінтеграційних процесів її значення істотно зростає, адже вихід на ринки ЄС потребує ефективної логістичної інфраструктури.

Зі зростанням глобальної економічної інтеграції сталий розвиток міжнародної торгівлі дедалі більше залежить від ефективності транспортних систем та оптимального поєднання різних видів перевезень. Мультимодальні рішення дозволяють знизити транспортні витрати, скоротити терміни доставки та забезпечити гнучкість логістичних процесів, що є критично важливим для успішної зовнішньоекономічної діяльності. Водночас в Україні рівень розвитку транспортно-логістичної інфраструктури та частка мультимодальних перевезень залишаються істотно нижчими порівняно з країнами Європейського Союзу. Для наочного відображення основних відмінностей між станом розвитку мультимодальних перевезень в Україні та в країнах Європейського Союзу в таблиці 1 подано порівняльні показники [1, с 85].

Таблиця 1

Порівняльна характеристика розвитку мультимодальних перевезень в Україні та країнах ЄС

Показник	Україна	ЄС
Частка мультимодальних перевезень у загальному обсязі	0,5 %	≈ 45 %
Рівень контейнеризації	Низький	Високий
Розвиненість транспортної інфраструктури	Обмежена, фрагментарна	Інтегрована, цифровізована
Наявність мультимодальних транспортних операторів	Обмежена кількість	Розгалужена система
Гармонізація з директивами ЄС	На етапі впровадження	Повна відповідність

Мультимодальні перевезення відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності міжнародної торгівлі, оскільки поєднують переваги різних видів транспорту в єдиний логістичний ланцюг. Використання мультимодальних логістичних схем є особливо важливим для підприємств, що орієнтовані на експорт та імпорт, оскільки дає змогу оптимізувати переміщення товарів на великих відстанях і швидше адаптуватися до вимог зовнішніх ринків. Практичні ефекти від упровадження мультимодальних рішень підтверджуються такими показниками:

- підвищення ефективності перевезень до 30 %;
- зменшення пошкоджень вантажів на 10 %;
- скорочення транспортних витрат на 20 %;
- зниження заторів більш ніж на 50 %;
- зменшення викидів і енергоспоживання понад 30 %.

Більш того, сам Європейський Союз визначає розвиток мультимодальних перевезень одним із стратегічних напрямів транспортної політики, зосереджуючи увагу на переході до сталої, енергоефективної та екологічної мобільності, підтримці інтермодальних і мультимодальних рішень через директиви (зокрема 92/106/EEC), фінансування та податкові стимули, а також

на інтеграції транспортних систем у межах мережі TEN-T для забезпечення безперебійних міжнародних перевезень. Для України в умовах євроінтеграції це означає необхідність гармонізації законодавства, модернізації транспортної інфраструктури, розвитку контейнерних терміналів і національних операторів мультимодальних перевезень. Реалізація цих завдань сприятиме інтеграції у європейські логістичні коридори та підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Розвиток мультимодальних перевезень є ключовим чинником інтеграції України до європейського логістичного простору, оскільки забезпечує ефективне поєднання різних видів транспорту та узгодженість логістичних процесів із вимогами ЄС. Це створює умови для скорочення витрат на перевезення, прискорення термінів доставки, підвищення надійності постачань і розширення доступу українських підприємств до міжнародних ринків, зміцнюючи їх конкурентні позиції в зовнішньоекономічній діяльності.

Список використаних джерел:

1. Кузнецова К. О., Ченуша О. С., Петренко Д. О. Мультимодальні перевезення як інструмент ефективної міжнародної логістики. *Scientific Journal «Economic Synergy»*. 2022. Issue 1; 2 (3; 4). URL: https://doi.org/10.53920/ES-2022-1;2-6

2. П’ятничук І., Якубів В., Туровська Л. Аналіз діяльності логістичних підприємств в умовах євроінтеграції. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 51–42. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-42

3. Учасники проектів Вікімедіа. Зовнішньоекономічна діяльність – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Зовнішньоекономічна_діяльність

4. Учасники проектів Вікімедіа. Мультимодальне перевезення – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Мультимодальне_перевезення

ESG-ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Пахота Наталія,
к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7905-8085
Чумак Тетяна,
майстер виробничого навчання
Київський професійний ліцей транспорту
Уманець Євген,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

ESG-трансформація бізнесу є важливим кроком для українських підприємств у контексті глобальних змін, спрямованих на сталий розвиток. Вона включає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських принципів у стратегію та операційну діяльність підприємств. Такий підхід не лише сприяє покращенню репутації бізнесу, але й відкриває нові можливості для залучення інвестицій, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення довіри з боку клієнтів і партнерів.

Практики ESG, яка включає екологічні, соціальні та управлінські аспекти стають ключовим елементом сучасного бізнесу, спрямованого на досягнення сталого розвитку. Вони охоплюють широкий спектр заходів, таких як скорочення викидів вуглецю, ефективне управління ресурсами, захист прав людини, створення безпечних та справедливих умов праці, а також впровадження прозорих механізмів управління.

Компанії, які інтегрують ESG-принципи у свою діяльність, не лише відповідають очікуванням інвесторів і суспільства, але й забезпечують довгострокову стійкість свого бізнесу. Це особливо актуально в умовах глобальних викликів, таких як зміна клімату, соціальна нерівність та необхідність підвищення прозорості управлінських процесів [1, 3].

Серед викликів для українських компаній можна виділити недостатню обізнаність про ESG-принципи, обмеженість фінансових ресурсів для впровадження змін, а також необхідність адаптації до міжнародних стандартів. Проте ці труднощі можна подолати за допомогою навчання, партнерств із міжнародними організаціями та впровадження інноваційних рішень.

Можливості ESG-трансформації включають зниження операційних ризиків, оптимізацію витрат через енергоефективність, доступ до нових ринків і підвищення лояльності споживачів. Зважаючи на глобальну тенденцію до

сталого розвитку, українські компанії, які першими адаптуються до нових вимог, отримають значну конкурентну перевагу.

Звіт ESG є важливим інструментом для підприємств, який дозволяє розкрити інформацію про їхній вплив на екологію, суспільство та управління, а також про те, як ці фактори впливають на фінансові результати. Такий звіт сприяє прозорості та підвищує довіру зацікавлених сторін, включаючи інвесторів, споживачів і співробітників. У світі, де попит на сталий розвиток постійно зростає, створення якісних і достовірних ESG-звітів стає необхідністю для компаній будь-якого масштабу [2]. Такий звіт надає стейкхолдерам - достовірну інформацію для прийняття рішень щодо співпраці з підприємством. У сучасному світі, де все більше уваги приділяється впливу бізнесу на суспільство та довкілля, звітність стає ключовим інструментом комунікації між компанією та її аудиторією. Переваги та проблеми ESG-звітності наведено на рис. 1.

Рис. 1. Переваги та недоліки ESG-звітності підприємств
Джерело: сформовано на основі [2]

Під час звітності підприємствам важливо уникати грінвошингу, коли організації лише імітують екологічну відповідальність. Автентичні та конкретні програми ESG, підкріплені прозорою звітністю, сприяють довірі до бізнесу. Для цього підприємства часто використовують стандарти звітності, як-от GRI, які забезпечують послідовність і повноту даних.

Окрім цього, звіт ESG дозволяє виявити слабкі місця, які потребують вдосконалення, та оцінити рівень інтеграції ESG-ініціатив у загальну бізнес-стратегію. Це робить звіти не лише інструментом звітності, але й важливим засобом для стратегічного планування та розвитку.

Таким чином, впровадження ESG-практик стає не лише питанням репутації, але й стратегічною необхідністю для успішного функціонування бізнесу в сучасному світі.

Список використаних джерел:

1. Вовченко О. (2023). ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. *Економіка та суспільство*, (50). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85

2. Офіс сталих рішень. Що таке звіт ESG? Які основні проблеми в звітуванні ESG? (2024) URL: https://ukraine-oss.com/shho-take-zvit-esg-yaki-osnovni-problemy-v-zvituvanni-esg/ (дата звернення: 15.10.2025).

3. СадченкоО., Гайворонська І.,Шмагіна, В. (2025). Інтеграція ESG-принципів у виробництві: можливості сталого розвитку, циркулярної економіки та маркетингу. *Сталий розвиток економіки*, (1 (52), 262-268. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-36

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ КРИЗ І ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ: НОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ УПРАВЛІНЦІВ

Обидєннова Тетяна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5548-3906

Сучасний світ характеризується зростанням нестабільності, що проявляється у політичних, економічних, інформаційних і безпекових кризах. У цих умовах ефективність управління підприємствами, установами та державними структурами безпосередньо залежить від якості лідерства. Особливої актуальності набуває питання ролі лідера в умовах гібридних загроз, коли традиційні інструменти управління вже не забезпечують бажаних результатів. Гібридна агресія поєднує воєнні, інформаційні, економічні та психологічні елементи, що створює складне середовище для прийняття рішень і підтримання організаційної стійкості.

Лідер у таких умовах постає не лише як організатор управлінського процесу, а й як ключовий чинник стабільності, довіри та адаптивності колективу. Сучасне лідерство потребує високої емоційної зрілості, стратегічного мислення, комунікативної гнучкості та здатності діяти проактивно у ситуаціях невизначеності [1].

Лідерство в умовах кризових викликів – це не лише управління людьми, а насамперед формування спільного бачення, цінностей і стратегічної цілеспрямованості. На відміну від класичного адміністративного управління, кризове лідерство ґрунтується на принципах довіри, комунікаційної відкритості та гнучкої адаптації до зовнішнього середовища.

У контексті гібридних загроз лідер має не лише координувати роботу організації, але й забезпечувати психологічну безпеку персоналу, мінімізувати вплив дезінформації та підтримувати репутацію підприємства чи інституції. Важливою характеристикою сучасного управлінця є здатність діяти превентивно, виявляючи загрози ще на етапі їх формування. Це потребує поєднання аналітичних здібностей із глибоким розумінням соціально-поведінкових процесів.

Значну роль у цьому контексті відіграє ціннісно-орієнтоване лідерство, яке формує довіру як усередині колективу, так і в зовнішньому середовищі. Підтримання морального авторитету, чесність, етична послідовність і готовність брати відповідальність за рішення – це ті якості, які зміцнюють організаційну стійкість навіть у кризових ситуаціях.

Ефективне лідерство в умовах гібридних загроз спирається на поєднання аналітичних і поведінкових компетентностей. Дослідження показують, що у ситуаціях високої турбулентності ключову роль відіграють не технічні знання, а соціально-емоційні навички [2]. Серед основних поведінкових характеристик сучасного лідера варто виділити:

- емоційний інтелект – здатність розуміти власні емоції й емоції інших, контролювати стрес і формувати позитивну атмосферу в команді;
- комунікаційна компетентність – уміння ефективно передавати інформацію, підтримувати діалог і формувати довіру в команді;
- адаптивність – готовність оперативно змінювати підходи залежно від обставин;
- вміння діяти в умовах невизначеності – приймати рішення без повної інформації, базуючись на інтуїції, досвіді та моральних орієнтирах;
- відповідальність і етичність – усвідомлення наслідків управлінських дій і здатність зберігати баланс між ефективністю та гуманністю.

Такі якості є основою трансформаційного лідерства, яке орієнтується не лише на досягнення короткострокових результатів, а й на створення культури розвитку, довіри та взаємопідтримки.

Одним із ключових викликів гібридної епохи є інформаційна війна, яка безпосередньо впливає на репутацію, довіру та стійкість організацій. У таких умовах лідер має виступати джерелом достовірної інформації, координувати внутрішні комунікації та запобігати поширенню паніки.

Інформаційне лідерство означає здатність:

– контролювати потоки інформації всередині організації – передбачає побудову ефективної системи комунікацій, у якій інформаційні канали працюють чітко, а ризики спотворення або втрати даних мінімізуються;

– формувати єдиний комунікаційний наратив – єдність інформаційного посилу допомагає підтримувати корпоративну ідентичність і узгодженість дій персоналу;

– підтримувати відкритість і прозорість у відносинах із персоналом – формують довіру в колективі, сприяють підвищенню мотивації та зниженню рівня внутрішніх конфліктів; відкритість інформаційної політики дозволяє працівникам відчувати залученість до стратегічних процесів і підвищує їхню відповідальність за результати спільної діяльності;

– оперативно реагувати на інформаційні маніпуляції та зовнішні атаким – своєчасно виявляти деструктивні інформаційні впливи, протидіяти дезінформації та забезпечувати стабільність репутаційного середовища організації.

Особливого значення набуває цифрова грамотність управлінців, адже саме в онлайновому середовищі відбувається більшість сучасних інформаційних впливів. Лідер повинен не лише вміти користуватися

цифровими інструментами, але й розуміти логіку алгоритмів, які формують суспільну думку.

У кризових умовах саме людський чинник визначає успішність будь-яких організаційних рішень. Ефективний лідер виступає каталізатором згуртованості колективу, створюючи атмосферу взаємної підтримки та довіри.

Формування психологічної стійкості персоналу передбачає системну роботу з емоціями, мотивацією та цінностями команди [3]. Сучасний лідер має бути ментором і фасилітатором, який допомагає підлеглим відновлювати внутрішній баланс і знаходити сенс у своїй діяльності навіть у стресових умовах. Особливо важливими є інструменти емоційної підтримки: індивідуальні бесіди, командні зустрічі, розвиток культури відкритого спілкування. Це не лише знижує рівень конфліктності, а й зміцнює відданість спільній меті.

У ширшому контексті лідерство в умовах гібридних загроз виходить за межі окремої організації та стає суспільно значущим явищем. Сильні лідери бізнесу, освіти, громадського сектору й державного управління сприяють підвищенню національної стійкості – здатності країни протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам. В умовах війни та гібридного тиску саме управлінці-лідери формують економічну, інформаційну та моральну опору держави. Вони стають носіями не лише управлінських компетентностей, але й соціальної відповідальності, національної свідомості та етичних орієнтирів. Розвиток лідерства в Україні повинен ґрунтуватися на синергії державної політики, освітніх програм і корпоративної культури, що стимулює ініціативність, інноваційність і стратегічне мислення.

Отже, лідерство в умовах гібридних загроз – це багатовимірний процес, який вимагає від управлінців поєднання стратегічного бачення, психологічної гнучкості та технологічної компетентності. Лідер має бути не лише керівником, а й наставником, комунікатором і носієм довіри, здатним об’єднати команду навколо спільної мети. В умовах нестабільності саме лідер визначає, чи стане організація жертвою обставин, чи зможе перетворити кризу на точку зростання. Формування нового типу українського лідерства – адаптивного, етичного та інноваційного – є необхідною передумовою посилення стійкості бізнесу й держави загалом у добу гібридних викликів.

Список використаних джерел:

1. Романішин О. Управління та лідерство в епоху потрясінь: уроки Давоса. https://epravda.com.ua/svit/upravlinnya-ta-liderstvo-v-epohu-potryasin-uroki-davosa-802711/ (дата звернення: 10.10.2025)

2. Зварич, Р., Тиш Т. Управління кризовими ситуаціями та лідерство в умовах коронакризи. Вісник Тернопільського національного економічного університету.. 2020. Вип. 2. С. 135-147. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.135

3. Обидєннова, Т., & Чобіток, І. (2025). Формування стратегії адаптивно-інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 342(3(1), 191-197. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-28

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

БІЗНЕС МОДЕЛІ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Поперечний Микола,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ОНП «Менеджмент»
кафедра менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна

Поняття сталого розвитку в сучасному бізнесі охоплює поєднання економічної результативності з відповідальністю перед суспільством та довкіллям. Для українських підприємств така концепція набуває особливої актуальності в умовах війни та майбутньої відбудови країни. Стійкість бізнесу стає не лише запорукою економічного виживання, а й основою для формування нової, більш етичної та екологічної моделі економіки [1].

Світові тенденції, зокрема політика Європейського Союзу щодо «зеленого курсу» (Green Deal) [2], спонукають українські компанії адаптуватися до вимог міжнародного ринку. Впровадження сталих бізнес-моделей відкриває доступ до партнерств, грантів і нових можливостей експорту, водночас формуючи довіру споживачів.

Українські підприємства стикаються з низкою суттєвих перешкод на шляху до сталого розвитку. Найсерйознішою проблемою є економічна нестабільність, спричинена війною та руйнуванням інфраструктури. Втрата ринків, зниження купівельної спроможності населення та нестача інвестиційних ресурсів стримують компанії від впровадження екологічних і соціальних ініціатив.

Серед інших викликів - недостатня державна підтримка сталих практик. Хоча стратегічні документи, зокрема Національна економічна стратегія до 2030 року [3], передбачають розвиток «зеленої» економіки, на практиці відсутні ефективні стимули у вигляді податкових пільг чи державних грантів. Водночас малий і середній бізнес часто не має доступу до пільгового кредитування для екологічних інвестицій.

Низький рівень обізнаності підприємців також залишається бар’єром. Часто сталий розвиток сприймається як додаткові витрати, а не як шлях до підвищення конкурентоспроможності. Крім того, бракує спеціалістів, які володіють сучасними підходами до сталого менеджменту. Таким чином, без узгоджених дій держави, бізнесу та громадянського суспільства темпи переходу до стійких моделей залишаються недостатніми [4].

Попри наявні труднощі, в Україні з’являється все більше прикладів успішного впровадження принципів сталого розвитку. Одним із найперспективніших напрямів є «зелена» бізнес-модель, орієнтована на

енергоефективність, скорочення викидів і використання відновлюваних джерел енергії. Крім цього, в Україні активно розвивається соціальне підприємництво, де бізнес поєднує прибутковість із вирішенням соціальних проблем. Поширюється і циркулярна модель економіки – підхід, коли продукти і матеріали використовуються повторно.

Перші кроки до сталого розвитку не потребують великих інвестицій. Компанії можуть розпочати з внутрішніх змін: проведення енергоаудиту, сортування відходів, впровадження політик корпоративної відповідальності та створення внутрішніх звітів про екологічні ініціативи.

Для успішного переходу важливо налагодити співпрацю з міжнародними партнерами та фондами, які надають гранти на «зелені» проєкти. Важливу роль відіграє навчання працівників – формування нових компетенцій у сфері управління ресурсами, комунікацій та соціального підприємництва.Не менш важливою є відкритість. Публікація екологічних звітів, розкриття соціальних ініціатив і прозора комунікація зі споживачами формують довіру та позитивний імідж бренду. Підприємства, які демонструють відповідальність і сталість, отримують додаткову перевагу на ринку - як усередині країни, так і за її межами.

Впровадження сталих бізнес-моделей в Україні є не лише світовою тенденцією, а й необхідною умовою економічного відновлення. Підприємства, які поєднують прибутковість із екологічною та соціальною відповідальністю, забезпечують собі довготривалу конкурентну перевагу.

Україна має значний потенціал для розвитку «зеленої» економіки - від відновлюваної енергетики до циркулярного виробництва. Успішні приклади вітчизняних компаній підтверджують, що сталий розвиток може бути не лише етичним, а й економічно вигідним. Надалі важливо формувати державну політику підтримки сталого бізнесу, підвищувати обізнаність підприємців і розвивати міжнародну співпрацю. Саме на цих засадах можлива побудова нової економічної моделі - стійкої, відповідальної та орієнтованої на майбутнє.

Список використаних джерел:

1. Transforming Our World: The 2030 Agenda For Sustainable Development A/RES/70/1 United Nations. ULR: https://base.socioeco.org/docs/1-21252030_agenda_for_sustainable_development_web.pdf

2. Document 52019DC0640. Communication From The Commission To The European Parliament, The European Council, The Council, The European Economic And Social Committee and The Committee Of The Regions. The European Green Deal. COM/2019/640 final. ULR: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52019DC0640

3. Національна економічна стратегія на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів Українивід 3 березня 2021 р. № 179. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text

4. Карпенко О. О., Майзель С. П. Теоретичні аспекти забезпечення сталого розвитку підприємства. *Economic Synergy*. 2023.№1. С. 98–111. https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-8

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ТА ЛІДЕРСТВО:ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ОСОБИСТИМ ІМІДЖЕМ

Куряча Наталя,
к.е.н, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID:https://orcid.org/0000-0002-7105-9232

У сучасному суспільстві, що характеризується високим рівнем інформаційної насиченості, швидкістю комунікацій і візуальною домінантою соціальних взаємодій, особистий імідж стає одним із ключових чинників успішності особистості у професійній, соціальній та культурній сферах. Імідж постає не лише як зовнішнє враження, а як багатовимірна система символів, знаків і поведінкових моделей, через які індивід комунікує з навколишнім світом. Управління особистим іміджем є складним процесом, який охоплює психологічні, соціальні, комунікативні та технологічні аспекти, і водночас виступає як стратегія самопрезентації, що передбачає свідоме конструювання власного образу відповідно до очікувань і норм певної соціальної групи або професійної спільноти.

Сучасні технології управління іміджем розвиваються у тісному зв'язку з розвитком цифрових комунікацій і медіакультури. Якщо у XX столітті імідж формувався переважно через міжособистісну комунікацію, засоби масової інформації та публічні виступи, то у XXI столітті провідну роль відіграють цифрові платформи, соціальні мережі, візуальні медіа та алгоритми, що регулюють інформаційні потоки. Особистий імідж стає не лише відображенням реальних якостей людини, а й результатом цілеспрямованого конструювання інформаційного простору довкола неї. У цьому контексті поняття «технології управління іміджем» охоплює комплекс методів, інструментів і стратегій, які забезпечують створення, підтримку й адаптацію особистого образу в мінливому соціально-комунікативному середовищі.

Одним із базових етапів управління особистим іміджем є його діагностика та аудит. Людина повинна усвідомлювати, як її сприймають інші, які асоціації викликає її зовнішній вигляд, мовлення, поведінка, стиль комунікації. Для цього застосовуються технології самоаналізу, анкетування, психологічного тестування, а також моніторинг онлайн-присутності - зокрема аналіз контенту в соціальних мережах, згадувань у медіа, реакцій аудиторії. В епоху цифрової прозорості навіть несвідомі дії можуть вплинути на імідж: випадкова публікація, коментар або лайк здатні сформувати новий образ або зруйнувати існуючий. Тому управління іміджем передбачає не лише активне

створення позитивного враження, але й постійний контроль інформаційних ризиків.

Серед основних технологій формування позитивного іміджу особистості вирізняють візуальні, вербальні, поведінкові та медіакомунікаційні. Візуальний рівень охоплює зовнішній вигляд, стиль одягу, міміку, жести, поставу, загальну естетику самопрезентації. Тут важливо досягти гармонії між індивідуальністю та соціальними очікуваннями. Вербальний аспект іміджу пов'язаний із мовною культурою – умінням точно, логічно й виразно висловлювати думки, дотримуючись етичних норм спілкування. Поведінковий компонент включає соціальні ролі, манери, емоційний контроль, здатність до емпатії та адаптивності в різних соціальних ситуаціях. Медіакомунікаційний аспект передбачає стратегічне використання засобів масової інформації, соціальних мереж і публічних виступів для посилення ключових меседжів про себе, створення послідовного та впізнаваного образу.

У цифрову добу особливого значення набувають технології управління онлайн-іміджем. Поняття «цифрової репутації» тісно переплітається з іміджем, адже цифровий слід особистості – це її постійна публічна біографія, що формується як свідомими діями (створення профілів, контенту, професійних сторінок), так і неусвідомленими (відгуки, позначки, дані, які збирають алгоритми). Управління цим аспектом передбачає створення персонального бренду в інтернеті: розробку цілісної концепції публічної ідентичності, формування експертного контенту, побудову комунікаційної стратегії, що узгоджується з професійними та етичними цінностями. Технології персонального брендингу використовують аналітику соціальних мереж, SMM-інструменти, SEO-просування, контент-планування, медіапланування та моніторинг згадувань.

Значну роль у процесі управління іміджем відіграє психологічна складова. Успішна самопрезентація неможлива без високого рівня емоційного інтелекту, саморефлексії та внутрішньої гармонії. Імідж – це не лише фасад, але й відображення глибинних особистісних якостей. Тому технології управління іміджем часто включають елементи коучингу, психотерапії, тренінгів особистісного розвитку. Психологічна робота з іміджем спрямована на усвідомлення власних сильних сторін, подолання внутрішніх бар'єрів, формування впевненості у публічній самопрезентації. У цьому сенсі імідж є не стільки «маскою», скільки інструментом автентичної комунікації між людиною та світом.

Культурологічний аспект технологій управління іміджем пов'язаний із контекстом соціокультурних норм і цінностей. У різних культурних середовищах сприйняття іміджу має свої особливості. Те, що в одній культурі вважається ознакою впевненості й професіоналізму, в іншій може тлумачитися як зарозумілість або нещирість. Тому ефективне управління іміджем вимагає культурної чутливості та здатності адаптувати власну комунікацію до

аудиторії. Зокрема, у глобалізованому світі зростає роль міжкультурної компетентності, яка передбачає гнучкість у манері спілкування, знання культурних кодів і вміння передавати універсальні меседжі через локальні форми вираження.

Важливо також зазначити, що управління особистим іміджем не може розглядатися лише як інструмент маніпуляції громадською думкою. Його етичний вимір передбачає баланс між стратегічністю самопрезентації та щирістю, між професійною доцільністю та моральною відповідальністю. Надмірна увага до іміджу без реального змісту призводить до поверховості, тоді як глибоке розуміння власної ідентичності робить імідж автентичним і стійким. Саме тому ефективне управління іміджем полягає не у створенні штучного образу, а у трансляції справжніх цінностей у зрозумілій і привабливій для суспільства формі.

У сучасних умовах зростає роль технологій штучного інтелекту, які дедалі активніше впливають на управління іміджем. Алгоритми аналізують тональність висловлювань, візуальні характеристики, мовніобрази, визначаючи рівень привабливості чи довіри до певного іміджу. Інструменти аналізу соціальних медіа дають змогу формувати імідж на основі точних даних про аудиторію, прогнозувати реакції, коригувати контент у реальному часі. Разом із тим це породжує нові етичні дилеми – зокрема, питання приватності, маніпуляцій даними та автентичності публічного образу.

Управління особистим іміджем у XXI столітті набуває ознак системного процесу, який вимагає поєднання технологічних знань, психологічної компетентності, етичної відповідальності й стратегічного мислення. Це процес постійного вдосконалення, що відображає динаміку сучасної культури, де межа між особистим і публічним дедалі розмивається. Особистий імідж стає формою соціального капіталу, який може бути використаний як ресурс розвитку, комунікації і впливу.

Отже, технології управління особистим іміджем є комплексом методів, що дозволяють людині цілеспрямовано формувати свій публічний образ відповідно до професійних, соціальних і культурних цілей. Вони включають як традиційні засоби самопрезентації, так і новітні цифрові інструменти, що дають змогу створювати й підтримувати імідж у багатовимірному комунікативному середовищі. Успіх у цій сфері визначається не лише майстерністю використання технологій, а й рівнем особистісної зрілості, ціннісної цілісності та вмінням залишатися автентичним у процесі соціальної взаємодії. Таким чином, управління іміджем є не просто технологією, а культурною практикою, яка відображає сучасне розуміння особистості як активного творця власного образу в публічному просторі.

Список використаних джерел:

1. Іміджелогія та брендинг у соціокультурній діяльності: навчальний посібник / Т. Л. Повалій, О. П. Бойко, О. О. Котенко. Суми: Сумський державний університет, 2024. 257 с.

2. Імідж і репутація: сучаснітенденції і виклики. Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 23 вересня. 2022 р. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. Київ: Вид. центр КНУКіМ, 2022. 186 с.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ АКТИВАМИ В УМОВАХ КІБЕРРИЗИКІВ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ВПЛИВІВ

Семенова Світлана,
к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку та оподаткування,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7250-7482

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується прискореною цифровізацією економічних, управлінських і соціальних процесів. Тому цифрові активи стають важливою складовою розвитку бізнесу та інструментом впливу на економічну безпеку держави. До цифрових активів належать електронні дані, програмні продукти, криптовалюти, токени, інтелектуальна власність, інформаційні ресурси, цифрові права та інші нематеріальні об'єкти, що мають економічну цінність. Вони стають одним із ключових елементів економічної безпеки, оскільки їх втрата, спотворення чи незаконне використання може призвести до фінансових втрат, витоку інформації, дестабілізації управлінських процесів і підриву довіри до інституцій.

З поширенням цифрових технологій зростає і рівень кіберризиків – від атак на державні інформаційні системи до маніпулювання фінансовими потоками, знищення або викрадення даних. В умовах гібридних загроз інформаційна сфера стає полем боротьби, де супротивник використовує кіберінструменти для дестабілізації економіки, підриву довіри до державних інститутів і контролю над стратегічними активами. У таких умовах питання ефективного управління цифровими активами виходить за межі суто економічного і набуває безпекового виміру.

Системи управління цифровими активами (*Digital Asset Management Systems, DAMS*) представляють собою комплекс організаційних, технологічних і нормативних рішень, спрямованих на облік, збереження, захист, моніторинг та оптимальне використання цифрових ресурсів. Їхня роль полягає у забезпеченні цілісності, конфіденційності та доступності інформації, а також у підвищенні прозорості й підзвітності управлінських процесів. Такі системи можуть інтегрувати засоби кіберзахисту, блокчейн-технології, системи аудиту доступу та штучного інтелекту для виявлення і нейтралізації потенційних загроз.

За останні роки дослідження об'єднують три великі напрями: (1) технологічні архітектури для безпечного зберігання й трасування цифрових активів (блокчейн, Data Lakehouse, DRM, цифрові двійники), (2) інтеграція кіберризик-менеджменту та автоматизованих інструментів виявлення загроз (AI/ML, OSINT, IDS) у системи управління активами, (3) регуляторно-правова та операційна складова – розробка стандартів, перевірка, впровадження custody-механізмів та окреслення питань цифрового суверенітету. Кожен напрям є вразливим до впливу гібридних загроз, де присутній ризик викрадення, підміни

або маніпуляції цифровими активами, що може бути використано як інструмент економічного й інформаційного тиску.

Огляд наукових джерел показує, що системи управління цифровими активами стають більше ніж елементом IT-інфраструктури, а стають центральним компонентом національної стратегії безпеки та стійкості. Оскільки цифрові активи охоплюють широкий спектр об'єктів від криптоактивів і електронних гаманців до баз даних, прав інтелектуальної власності й метаданих, що забезпечують функціонування державних сервісів, їхнє значення як об'єкта атак і як інструмента гібридного тиску зростає. Сучасна наукова та практична література демонструє, що технічні рішення для DAMS (*digital asset management systems*), такі як: блокчейн, механізми custody, мультипідписові схеми, Data Lakehouse, цифрові «двійники» та автоматизовані інструменти OSINT/ML, у сукупності дають технологічні підстави для підвищення відстежуваності й контролю цифрових активів, але самі по собі вони не вирішують організаційні й управлінські проблеми. Дослідження з кіберризик-менеджменту підтверджують, що багато компаній декларують кіберризик-орієнтований підхід, але на практиці використовують якісні, інтуїтивні методи управління, що створює ілюзію контролю. В той час, як ефективна система керування цифровими активами потребує поєднання низки методів: технічних засобів, реалістичних метрик ризику і сильного управлінського нагляду на рівні керівництва. Аналітичні звіти з фінансової та кримінологічної сфер ілюструють реальні кейси, коли цифрові активи використовувались для фінансування кіберзлочинів або як канал для відведення ресурсів під час інформаційних кампаній. Отже, захист нагляд і прозорість транзакцій мають безпосереднє значення для національної безпеки, тому створення і впровадження цілісних систем управління цифровими активами є не лише IT-задачею, а міждисциплінарним викликом, що вимагає синхронізації технологій, процесів, нормативно-правової бази та навичок персоналу.

Важливою складовою управління цифровими активами є нормативно-правове регулювання, що визначає порядок визнання, обліку, оцінки та захисту цифрових об'єктів. Для України, яка перебуває в умовах воєнного стану та постійних інформаційно-кібернетичних атак, формування ефективної політики управління цифровими активами є стратегічним завданням держави, що дозволить не лише зберегти критичні дані та забезпечити фінансову стабільність, але й створити фундамент для розвитку цифрового суверенітету.

Правову базу необхідно розвивати, слід визначити статус і класифікацію цифрових активів у державних реєстрах, встановити стандарти нагляду для держаних активів, впровадити міжвідомчу координацію для розслідувань і міжнародний механізм обміну інформацією щодо інцидентів. Програма навчання персоналу і підвищення кібергігієни має стати невід'ємною частиною підготовки від операторів, що працюють з криптографічними ключами, до

аналітиків, які використовують OSINT і ML-інструменти. Без цього навіть найсучасніші системи залишаться вразливими через людський фактор.

Окремим напрямом повинна стати взаємодія з фінансовими регуляторами та інституціями, що працюють з цифровими валютами і custody-послугами, – це дозволить вирівняти практики банківської безпеки та державного адміністрування у сфері цифрових активів. Коротко кажучи, поєднання технологічної надійності, реалістичної оцінки ризиків, нормативної ясності та підготовленого персоналу становить основу стійкої політики управління цифровими активами у період посилених кіберризиків і інформаційних впливів.

Таким чином, системи управління цифровими активами стають невід'ємною частиною комплексної системи національної безпеки. Вони забезпечують взаємозв'язок між економічною, інформаційною та кібербезпекою, сприяють прозорості державного управління, знижують ризики зловживань і підвищують стійкість суспільства до зовнішніх гібридних впливів. Розвиток систем управління цифровими активами є необхідною умовою ефективного функціонування держави у цифрову епоху. Їх впровадження сприятиме підвищенню рівня інформаційної безпеки, удосконаленню обліку цифрових ресурсів, а також формуванню національної спроможності протидіяти кіберзагрозам і інформаційним атакам. У подальших дослідженнях доцільно зосередитись на методології оцінки цифрових активів, моделюванні систем управління ними та розробці правових механізмів їхнього регулювання.

Список використаних джерел:

1. Slapnicar, S. (2025). Cyber risk management: an illusion of a risk-based approach. *Journal of Management Control*. https://doi.org/10.1007/s00187-025-00401-z (дата звернення 20.10.2025)

2. Babenko, T., (2025). Automated OSINT techniques for digital asset discovery and cyber risk assessment. Computers. MDPI. https://doi.org/10.3390/computers14100430 (дата звернення 18.10.2025)

3. Semenova S. M., Shpyrko O. M., Ziabchenkova H. V., Kuzmenko O. P. (2021) Risks in the System of Accounting and Financial Statements. *Business Inform* 10:290–297. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-290-297 (дата звернення 18.10.2025)

4. Liu, Y., Wang, X., & Zhang, H. (2023). A systematic literature review on blockchain governance. *Journal of Systems and Software*. Volume 197, March 2023. https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111576 (дата звернення 18.10.2025)

5. The American Academy of Actuaries. (2024). Digital assets and their current roles within cybercrime (Analytical report). Retrieved from https://actuary.org/wp-content/uploads/2024/10/DigitalAssetCYBER.pdf (дата звернення 19.10.2025)

6. Semenova, S. (2023). European principles of integrated reporting of socially responsible business. *Scientia Fructuosa. (ВІСНИК Київського*

національного торговельно-економічного університету), 149(3), 83–99. https://doi.org/10.31617/1.2023(149)07 (дата звернення 18.10.2025)

7. Alhadi, A. (2024). Enhancing asset management: Integrating digital twins for secure lifecycle management. *Science Direct*. https://doi.org/10.1016/j.jobe.2024.111515 (дата звернення 18.10.2025)

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ І БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ У ЛЕГКІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Хмурова Вікторія,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7250-7482
Зелена Марина,
здобувачка (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торгівельно-економічний університет м. Київ, Україна

У 2025 році легка промисловість України стоїть на порозі трансформації, де цифрові технології стають не лише інструментом виживання, а й ключем до глобальної конкурентоспроможності.За даними Київстар BusinessHub, у 2023 році кількість виробників одягу, взуття та текстилю зросла на 22%, досягнувши понад 19 700 підприємств, хоча загальний дохід сектору скоротився на 13% до 47,1 млрд грн [1]. Цифровий маркетинг тут слугує мостом між локальними виробниками та міжнародними ринками, а бренд-менеджмент – інструментом для побудови лояльності в еру ШІ та персоналізації.

Легка промисловість України, що включає текстиль, одяг і взуття, демонструє стійкість попри війну. У 2022–2023 роках сектор забезпечив 95% потреб Збройних Сил України в одязі та текстилі, а промислові парки створюють до 50 робочих місць на гектар і залучають ушестеро більше приватних інвестицій на долар державних. Однак експорт різко впав: текстильний одяг – на 63%, взуття – на 60%, а імпорт зріс удвічі (наприклад, трикотаж з $13 млн до $35 млн). Основні виклики: мобілізація (понад 90% працівників – жінки), дефіцит сировини та енергетичні перебої, що змусили 33% компаній скоротити виробництво другому кварталі 2024 [1].У 2024 році ринок маркетингових досліджень зріс на 27,6% до 1,24 млрд грн, з акцентом на цифрові канали (86,6% кількісних методів – онлайн-опитування та трафік-аналіз). Це створює можливості для легкої промисловості: від e-commerce до персоналізованого брендингу [2].

У 2025 році цифровий маркетинг еволюціонує під впливом ШІ, з витратами на глобальну рекламу, що сягнуть $1,87 трлн (Statista) [3]. Для українського текстилю ключові тренди:

- ШІ та персоналізація: 67% агентств використовують ШІ для транскрипції та аналізу даних, прогнозуючи поведінку споживачів у fashion. У легкій промисловості це означає рекомендаційні системи для онлайн-магазинів, де алгоритми пропонують одяг на основі стилю та сезону [2].
- Відеоконтент і AR: відео-маркетинг домінує, з фокусом на TikTok та InstagramReels для демонстрації колекцій. Розширена реальність дозволяє "приміряти" одяг віртуально, що актуально для експорту [4].

- Сталий маркетинг: екологічна відповідальність – тренд, з акцентом на перероблені матеріали.У 2025 році для клієнта мало просто отримати якісний продукт. Важливо, щоб за брендом стояла позиція, яка співзвучна його світогляду. За даними дослідження, 65% маркетологів визнали, що кампанії з чітким соціальним меседжем були найефективнішими у 2024 році [5].

Бренд-менеджмент у 2025 році фокусується на довірі та близькості. У легкій промисловості це означає:

- Цифровий брендинг: використання AI для етичного тестування повідомлень і аналізу настроїв у соцмережах. Бренди будують ідентичність через культурні елементи, як вишивка, для диференціації від імпорту [2].
- E-commerce та експорт: Shopify стає платформою для 27% зростання українських продавців у Європі, з фокусом на мультиканальність [6].
- Кризовий менеджмент: адаптація до нової реальності – етичність, стійкість і утримання клієнтів через персоналізовані кампанії.

Українські бренди демонструють, як цифровий маркетинг перетворює локальний продукт на глобальний. Наприклад, бренд FROLOV. Він заснований у 2015 році, цей бренд відомий своїми провокаційними сукнями з вишитими деталями, що привертають увагу зірок на кшталт Бейонсе. Їх колекції 2025 року включають сліп-дреси з мереживом, ідеальні для вечірок, з цінами від 2000 грн та органічний трафік через Reels. FROLOV поєднує українську вишивку з сучасним кроєм, роблячи одяг не просто красивим, а й комфортним для щоденного носіння.Стратегія: зіркові амбасадори та e-commerce для експорту. Також, яскравим прикладом є Sleeper. Цей бренд, запущений у 2014, став хітом завдяки піжамним комплектам, які носять як денний одяг. У 2025 вони фокусуються на лляних сукнях з жатими елементами, натхненними українськими традиціями. Зірки як КейтМіддлтон обирають їх за елегантність, а ціни стартують від 1500 грн. Sleeper підкреслює стійкість, використовуючи органічні тканини, що робить їх фаворитами серед екосвідомих покупців.SMM-стратегія: колаборації з інфлюенсерами в TikTok, акцент на стійкість (органічні тканини) [7].

Отже, цифровий маркетинг і бренд-менеджмент стали стратегічними драйверами легкої промисловості України: попри -13 % доходів, сектор зріс на +22 % підприємств і забезпечив 95 % потреб ЗСУ. Цифрові інструменти (Shopify, ШІ-аналітика, AR-примірки, Reels) дають збільшення продажів, як у FROLOV і Sleeper. Тому, треба інвестувати в AI-аналітику, розвивати e-commerce на Shopify для експорту та будувати бренди на культурних цінностях для лояльності.

Список використаних джерел:

1. Стан легкої промисловості в Україні: виклики та перспективи. Kyivstar BusinessHub. URL:https://hub.kyivstar.ua/articles/stan-legkoyi-promislovosti-v-ukrayini-vikliki-ta-perspektivi (дата звернення: 29.10.2025)

2. Маркетингові дослідження: дані для дії. Українська Асоціація Маркетингу. URL:https://uam.in.ua/wp-content/uploads/2025/08/marketing-in-ukraine_4_2025.pdf(дата звернення: 29.10.2025)

3. Тренди цифрового маркетингу у 2025 році: що потрібно знати, аби залишатися конкурентоспроможними. Kyivstar BusinessHub. URL:https://hub.kyivstar.ua/articles/trendi-czifrovogo-marketingu-u-2025-roczi-shho-potribno-znati-abi-zalishatisya-konkurentospromozhnimi (дата звернення: 01.11.2025)

4. Тренди інтернет-маркетингу: поради для малого та середнього бізнесу. Торгсофт.URL:https://torgsoft.ua/articles/stati/trendy-internet-marketyngu/(дата звернення: 01.11.2025)

5. 10 ключових трендів, що змінять цифровий маркетинг у 2025 році. Genius.Space. URL:https://genius.space/lab/10-klyuchovih-trendiv-shho-zminyat-tsifrovij-marketing-u-2025-rotsi/(дата звернення: 01.11.2025)

6. Як українські бренди завойовують Європу через Shopify у 2025 році. Маркетингова агенція Ціль. URL:https://goal-team.com.ua/yak-ukrayinski-brendy-zavojovuyut-yevropu-cherez-shopify-u-2025-roczi/(дата звернення: 01.11.2025)

7. Українські бренди одягу 2025: топ-5 і тренди. Svit Style. URL:https://www.svitstyle.com.ua/ukrayinski-brendy-odyagu-2025-top-5-i-trendy/(дата звернення: 02.11.2025)

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ ДО ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

ЧеревкоТетяна,
Здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м.Київ, Україна
Кавун Ольга,
Доцент кафедри торговельного підприємництва та логістики
Державний торговельно-економічний університет, м.Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7250-7482

У сучасному світі бізнес-організації дедалі частіше опиняються на передовій не лише ринкової конкуренції, але й складних безпекових процесів. Поява та ескалація гібридних загроз – поєднання кібер-атак, інформаційних кампаній, економічного тиску та традиційної агресії – ставлять перед підприємствами нові вимоги: бути не лише ефективними в управлінні, а й стійкими, адаптивними і здатними до лідерства у кризових умовах. З огляду на це, роль менеджменту та лідерства в бізнесі набуває стратегічного виміру: бізнес-структури стають частиною національної системи стійкості.

Концепт гібридних загроз включає «blend of conventional, unconventional, cyber and asymmetric activities» (поєднання звичних і незвичних дій, кібернетичних та асиметричних). Бізнес-організації стають не лишее економічними суб'єктами, але й потенційними мішенями чи ланками у більш широких системах впливу. Наприклад, слабкі ланки у ланцюгах постачання, незащищені ІТ-системи чи недостатньо поінформований персонал можуть стати вразливими точками.

У національному контексті України гібридні загрози розглядаються як суттєвий елемент безпекової проблематики. Наприклад, у роботі Білоконя М. В. та Смаглюка А. А. зазначено, що «гібридні загрози … можуть серйозно підривати довіру до фінансової системи, погіршувати інвестиційний клімат, спричиняти економічний спад [1]. Для бізнесу це означає, що не лише зовнішні конкуренти чи галузеві виклики впливають, але й загальнонаціональні загрози можуть прямо чи опосередковано впливати на стабільність організацій, інвестиційний клімат і здатність до розвитку.

Управління бізнесом у такому середовищі вимагає адаптації класичних функцій управління – планування, організації, мотивації, контролю – під умови високої невизначеності та багатовимірних загроз.

Шляхом практичного підходу бізнес-організації мають реалізовувати такі напрями [2]:

- **Оцінка ризиків та моніторинг вразливостей**: наприклад, атрактивність кіберзахисту, захистінформації, клієнтських даних, логістичнихланцюгів.

- **Інтеграціябезпеки в бізнес-стратегію**: безпека не може бути побічним питанням, вона має стати частиною стратегічної моделі організації.
- **Гнучкість і здатність до адаптації**: дослідження Котлика А. та Гресь Г. акцентує, що «гнучкість бізнесу в умовах війни в Україні» – ключова складова стійкості.
- **Партнерство з державою та суспільством**: бізнес як суб'єкт системної протидії гібридним загрозам має бути інтегрований у «всезагальний» (whole-of-society) підхід до безпеки.

Лідерство в такому дискурсі – це не просто керівництво процесами, але створення бачення, культура мобілізації, інноваційне управління. Український дослідник Олексієнко О. наголошує, що метою дослідження є «вивчення … ролі лідера в управлінні підприємством» [3].

Лідер у бізнесі, щодіє в контексті гібриднихзагроз, має бути агентом змін, здатним реагувати швидко, формувати організаційну культуру стійкості, підтримувати навчання персоналу, моделювати кризові ситуації.

Корпоративна культура, побудована на довірі, відкритості та готовності до змін, – стає ресурсом стійкості. Без такої культури навіть найкращі технічні рішення можуть виявитися недостатніми.

Бізнес-організації – це частина економічної і соціальної структури держави. Тому їхня стійкість має значення не лише для самої організації, але й для національної безпеки. Наприклад, коли компанія має високий рівень кіберзахисту, ефективну внутрішню комунікацію і кризове управління – це зменшує загальну вразливість держави.

Натомість слабкі ланки у приватному секторі можуть бути використані як точка входу для стратегічних загроз. Таким чином, управлінські рішення і лідерські дії в бізнесі стають елементом розширеної системи протидії гібридним загрозам.

Серед ключових викликів: високий рівень невизначеності, інтегрованість сфер (кібер, інформація, економіка), швидка зміна тактик загроз. Наприклад, у дослідженні Голуб'які взазначено, що «гібридні загрози як виклик безпековій політиці ЄС» охоплюють нові форми впливу, які вимагають лідерства й інституційної адаптації [4].

Перспективи: розвиток бізнес-лідерства як частини національної стійкості, створення навчальних програм та систем ризик-менеджменту, цифрова трансформація безпеки. Наприклад, звіт KPMG зазначає, що «кібербезпека вже не просто операційна функція … а стратегічна перевага» [5].

Управління бізнесом і лідерство в епоху гібриднихзагроз — це не просто вибір, а вимога часу. Бізнес-структури, які володіють адаптивними управлінськими практиками, лідерством, внутрішньою стійкістю й партнерським підходом – стають не просто конкурентоспроможними, а стратегічно важливими елементами національної безпеки. У такому контексті лідер бізнесу виступає не тільки менеджером, а захисником стійкості, а

управлінські практики – не просто засобом досягнення внутрішніх цілей, а складовою національної резилієнтності.

Список використаних джерел:

1. Економічна безпека України в умовах гібридних загроз. URL:https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/442?

2. Забезпечення гнучкості бізнесу в умовах війни в Україні. URL:mdes.khmnu.edu.ua

3. Лідерство в системі стратегічного управління підприємством. URL:ekmair.ukma.edu.ua

4. Гібридні загрози як виклики безпековій політиці ЄС URL:https://journals.pnu.if.ua/index.php/politology/article/view/53?

5. Цифровастійкість 2025: Чому кібербезпека стала ключовим активом? URL:https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2025/04/cybersecurity-considerations-2025.html

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

LPI ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНДИКАТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ У МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ

Мильничук Тетяна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри логістики та торговельного бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0624-5829
Галкіна Анна,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м.Київ, Україна

Процес доставки вантажів представляє собою складну мережу взаємодій між різними учасниками та посередниками, що робить її чутливою до збоїв і зовнішніх впливів. Розширення глобалізації та інтенсифікація логістики супроводжуються зростанням витрат і новими ризиками для економік окремих держав. Формування логістичних центрів і перерозподіл транспортних потоків на користь найсприятливіших локацій є природним наслідком цих процесів. Тому оцінка ефективності логістичних процесів, зокрема морської логістики, та визначення пріоритетних напрямів її розвитку мають важливе значення для національної економіки [1].

У світовій практиці ефективність логістичних процесів у країні вимірюють індексом ефективності логістики (Logistics Performance Index, LPI), який формується на основі експертного опитування і що кілька років розраховується Всесвітнім банком [2]. У дослідженнях беруть участь понад 130 країн; оцінювання здійснюється за п’ятибальною шкалою та за кількома окремими показниками:

- інфраструктура – наявність і якість торговельної та транспортної інфраструктури (порти, залізниці, автодороги, інформаційні технології);
- робота митниць – ефективність митних процедур і контролю;- міжнародні перевезення – простота організації міжнародних перевезень за конкурентними тарифами;
- логістичні компанії – професіоналізм фахівців із логістики та якість логістичних послуг;
- ефективність відстеження вантажів – здатність фіксувати та моніторити стан, місцезнаходження й факт доставки вантажу;
- своєчасність постачань – регулярність відправлень, пунктуальність і надійність доставок.

Завдяки цим показникам індекс слугує інтерактивним орієнтиром для бенчмаркінгу; він допомагає країнам виявляти слабкі місця в логістичній діяльності та визначати напрямки підвищення її ефективності.

Для оцінки рівня логістичної ефективності України використано дані Індексу ефективності логістики (Logistics Performance Index, LPI) Світового банку за 2007–2023 роки [2].

Таблиця 1

Динаміка показників LPI України

Рік	Рей-тинг LPI	Оцінка LPI	Мит-ний бал	Інфраст руктура	Міжна-родні перева-зення	Логісти-чна компете нтність	Відстеж ення та трасува ння	Своєчас ність
2007	73	2.55	2.22	2.35	2.53	2.41	2.53	3.31
2010	102	2.57	2.02	2.44	2.79	2.59	2.49	3.06
2012	66	2.85	2.41	2.69	2.72	2.85	3.15	3.31
2014	61	2.98	2.69	2.65	2.95	2.84	3.20	3.51
2016	80	2.74	2.30	2.49	2.59	2.55	2.96	3.51
2018	66	2.83	2.49	2.22	2.83	2.84	3.11	3.42
2023	79	2.70	2.40	2.40	2.80	2.60	2.60	3.10

Джерело: сформовано автором за даними [2]

За даними табл.1, протягом 2007–2023 років позиції України у рейтингу LPI зазнавали суттєвих коливань. Найкращий результат спостерігався у 2014 році (61 місце, оцінка 2.98), що відображало покращення митних процедур, розвитку транспортної інфраструктури та зростання професійності логістичних операторів.

Після 2014 року відзначається певне погіршення показників, що можна пов’язати з військовими діями, економічними кризами та нестабільністю транспортної інфраструктури. У 2023 році Україна посіла 79 місце з оцінкою 2.7, що свідчить про поступове відновлення, але ще недостатню ефективність логістичних процесів порівняно з довоєнним рівнем.

Стабільно високими залишаються оцінки своєчасності поставок (понад 3.0), що демонструє гнучкість українських логістичних ланцюгів навіть за умов зовнішніх викликів.Показник LPI 2023 року формувався в умовах повномасштабної війни, і те, що Україна втримала позицію на рівні 2.7, є свідченням стійкості логістичного сектору.

Відбудова логістичної інфраструктури (порти, мости, залізниця) після війни стане найважливішим драйвером зростання LPI у майбутньому. Для визначення логістичної конкурентоспроможності обрано Україну та Грузію – країни зі схожими економічними масштабами, транзитним потенціалом і стратегічним розташуванням між Європою та Азією.

Обидві держави у 2023 році посіли 79 місце у рейтингу LPI, однак мають певні відмінності у структурі показників [2]. Розглянемо аналіз двох країн у табл.2.

Таблиця 2

Порівняльний аналіз показників LPI України та Грузії (2023 р.)

Країна	Рік	Рейтинг LPI	Оцінка LPI	Митний бал	Інфраструктура	Міжнародні перевезення	Логістична компетентність	Відстеження та трасування	Своєчасність
Грузія	2023	79	2,7	2,6	2,3	2,7	2,6	2,8	3,1
Україна	2023	79	2,7	2,4	2,4	2,8	2,6	2,6	3,1

Джерело: сформовано автором за даними [2]

Попри однакову загальну оцінку (2.7) та місце у рейтингу, структура показників відрізняється:

- Грузія має вищу оцінку митного оформлення (2.6 проти 2.4), що свідчить про більшу ефективність процедур контролю та швидкість пропуску товарів.
- Україна переважає за інфраструктурою (2.4 проти 2.3) і міжнародними перевезеннями (2.8 проти 2.7), що зумовлено розгалуженою транспортною мережею та більшою часткою транзитних потоків.
- Показники логістичної компетентності, відстеження вантажів і своєчасності у двох країн практично збігаються, що свідчить про подібний рівень цифровізації та управління постачаннями.

Таким чином, для підвищення міжнародної конкурентоспроможності України та її інтеграції у світову торгівлю, ключовими напрямами є:

- Прискорене вдосконалення та модернізація логістичної інфраструктури (особливо в умовах військового часу та післявоєнного відновлення) для повного використання транзитного потенціалу.
- Посилення цифрових сервісів відстеження вантажів та впровадження інноваційних рішень для підвищення прозорості та ефективності ланцюгів постачання.
- Продовження реформування митних процедур для зменшення часу простою та адміністративного навантаження на бізнес.

Список використаних джерел:

1. Фігун Н.В., Білошевська О.Б. Індекс ефективності логістика (LPI) як показник конкурентоспроможності та потенціалу країни. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер.: Економічна* . 2014. № 4. С. 223–229. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdntu_ekon_2014_4_29

2. Офіційний сайт групи Всесвітнього банку. Індекс ефективності логістики. URL: https://lpi.worldbank.org/

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК HR-БРЕНДУ КОМПАНІЇ ЧЕРЕЗ СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ

Вонберг Тетяна,
к.е.н, доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5370-5467
Столярук Христина,
к.е.н, доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-9264-2024
Богдан Анастасія,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-2773-7387

Сучасний ринок праці характеризується високою конкуренцією за талановитих фахівців, спеціалістів і зростаючою цифровізацією комунікацій. В цих умовах стратегічним інструментом управління людським капіталом стає HR-бренд компанії, котрий вартує розглядати не лише, як репутацію роботодавця, а скоріше як систему цінностей, комунікацій і досвіду взаємодії працівників із компанією, що,власне, й визначає її привабливість на ринку праці. Концепція формування бренду роботодавця – це, перш за все, стратегічний підхід та планове обґрунтування процесу створення та утвердження позитивного іміджу компанії як привабливого місця для працевлаштування [1, с.26].

Сьогодні головним каналом, через який формується перше враження про роботодавця, виступають соціальні мережі. Загальновідомо, що потенційні кандидати, особливо представники поколінь Y і Z, перед поданням заявки на вакансію ретельно вивчають офіційні сторінки компаній у LinkedIn, Instagram, Facebook, TikTok тощо, звертаючи увагу передусім на корпоративну культуру, відгуки працівників, стиль комунікації та емоційну атмосферу в колективі. Зрозуміло, що цифрова присутність роботодавця має безпосередній вплив на привабливість компанії на ринку праці, оскільки саме через соціальні медіа формується довіра та емоційний зв’язок із потенційними кандидатами.

Дослідження міжнародної консалтингової компанії Gallup «The Recruitment Process Is More Digital Than Ever» підтверджує, що понад 70% кандидатів довіряють інформації про компанію, отриманій через соціальні мережі, більше, ніж даним з офіційних сайтів. Це означає, що ефективна

стратегія комунікації у соціальних медіа може суттєво підвищити рівень зацікавленості кандидатів і скоротити час на заповнення вакансій.

Посилення HR-бренду через соціальні мережі очевидно повинно базуватися на системному підході до створення контенту, який відображає корпоративну культуру, можливості кар'єрного розвитку та історії успіху працівників. Ба більше, ефективна система управління персоналом має не лише забезпечувати добір кадрів, а й підтримувати довіру, гордість і приналежність до компанії серед працівників.

Соціальні мережі також забезпечують двосторонній зв'язок, що підсилює взаємодію між компанією та кандидатами. Важливо, щоб HR-фахівці та представники роботодавця регулярно проводили live-трансляції, відповідали на запитання кандидатів, публікували опитування, коментарі та корисні поради. Такий формат комунікації створює атмосферу відкритості та підвищує рівень довіри до роботодавця, що, у свою чергу, позитивно впливає на залучення висококваліфікованих фахівців.

Крім того, важливим аспектом є використання аналітики соціальних мереж для оцінювання ефективності HR-комунікацій. Інструменти на кшталт Meta Business Suite, LinkedIn Analytics або TikTok Insights дозволяють вимірювати охоплення, залученість, кількість переходів на вакансії та конверсію кандидатів. Вочевидь, використання цифрових аналітичних інструментів у HR-маркетингу дозволяє приймати рішення на основі даних, що підвищує точність прогнозування ефективності рекрутингових кампаній.

Узагальнена схема формування HR-бренду компанії через соціальні мережі має включати етапи стратегічного планування, створення контенту, моніторингу ефективності та підтримки взаємодії з аудиторією.

Важливо, щоб така стратегія не була хаотичною: потрібна контент-стратегія HR-бренду, що враховує цільову аудиторію, тон комунікації, частоту постів, формат (відео, фото, текст), інтерактивність. Наприклад, можна публікувати серії інтерв'ю з працівниками, показувати «за лаштунками» робочих процесів чи проводити курси/тренінги онлайн – усе це формує позитивний образ «роботодавця, який дбає про людей».

Ще одним напрямом має бутиінтеграція соціальних мереж із рекрутинговими платформами та автоматизованими системами. Наприклад, кнопка «податися на вакансію» прямо з Instagram чи LinkedIn, таргетинг оголошень для конкретних груп кандидатів, система автоматичного відсіву заявок з попереднім аналізом –все це зменшує навантаження на HR і скорочує час відгуку.

Очікувані результати такого підходу включають: збільшення кількості якісних заявок на вакансії, скорочення часу закриття вакансій, зниження потреби у зовнішніх агентствах або дорогих каналах залучення, підвищення впізнаваності бренду роботодавця серед молодих фахівців та підвищення лояльності вже існуючих працівників.

Зрозуміло, що з точки зору економічної доцільності, впровадження цієї рекомендації потребує певних інвестицій у SMM-спеціалістів, виробництво контенту, таргетовану рекламу, аналітичні інструменти. Однак ці витрати окуповуються за рахунок зниження витрат на рекрутинг, зростання середньої якості кандидатів, зменшення плинності кадрів та зростання продуктивності персоналу. Наприклад, у галузевих дослідженнях зазначають, що цифрове рекрутингове середовище може скоротити час найму на 20–30 % і знизити “cost per hire” (витрати на найм).

Посилення HR-бренду через соціальні мережі є не лише іміджевим, але й стратегічно обґрунтованим рішенням. Це допоможе компанії залучати більш мотивованих кандидатів, створювати кадровий резерв, покращувати якість рекрутингу й забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Вонберг Т.В., Дмитрук С.М., Зубова Ю.В. Бренд роботодавця: процес формування та дослідження ефективності. *Економічний простір.* 2024. № 189. С.25-29. URL:https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-4

РИЗИКИ БАНКІВСЬКОГО КРЕДИТУВАННЯ

Андрєєва Олена,
к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування
Національний транспортний університет, м Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-5624-524X
Суликаєв Роман,
здобувач другого (магістерського) рівня освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Відомо, що банківське кредитування є основним напрямом діяльності комерційних банків і важливим інструментом фінансової підтримки економіки. Водночас, кредитні операції супроводжуються значним рівнем ризику, який може впливати як на фінансову стійкість окремих установ, так і на стабільність банківської системи загалом. Ефективне управління кредитними ризиками є ключовим фактором прибутковості банку та його конкурентоспроможності на ринку позикових капіталів.Ризик банківського кредитування - це ймовірність фінансових втрат банку внаслідок не виконання позичальником своїх зобов'язань по договору кредитування, аформами його прояву є: неповернення кредитів, неотримання процентів на позичений капітал, зниження вартості забезпечення, зменшення банком доходів.

Кредитний ризик як складова загального ризик-профілю банку має взаємозв'язок з іншими видами фінансових ризиків: ринковим, процентним, операційним,валютним. Крім того, у процесі кредитування комерційний банк стикається з різними видами ризиків:

- індивідуальним борговий, що пов'язаний з можливістю неповернення кредиту конкретним позичальником;
- портфельним, який виникає при концентрації кредитів у певному секторі чи групі клієнтів;
- галузевим, що залежить від специфіки діяльності підприємств певноїгалузі економіки;
- ризиком забезпечення, який виникає у разі зниження ліквідності або вартості застави;
- операційним, пов'язаний із помилками (навмисними і ненавмисними) менеджменту банку;
- процентним, що викликають зміни процентних ставок.

Зародження кредитного ризику знаходиться під впливом ряду чинників внутрішнього і зовнішнього характеру, що згруповані в таблиці 1.

Таблиця 1

Чинники кредитного ризику

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
- недосконаліть системи оцінки кредитоспроможності позичальників; - недостатній рівень кваліфікації персоналу банку; - помилки у структурі кредитного портфеля; - відсутність ефективного моніторингу та контролю за виконанням кредитних договорів.	- макроекономічна нестабільність; - інфляція та падіння купівельної спроможності населення; - коливання валютного курсу; - політичні ризики; - зміни у законодавстві, що регулює банківську діяльність; - зниження ділової активності позичальників.

Джерело: складено авторами за [1]

Задля мінімізації кредитного ризику в комерційному банку перебаченопроведення управління кредитними ризиками, яке включає:

- оцінку кредитоспроможності позичальника на основі фінансової звітності, аналізу ліквідності, платоспроможності та репутації клієнта;
- проведення диверсифікації кредитного портфеля, що на практиці виступає як розподіл кредитів між різними категоріями позичальників;
- лімітування кредитування, що проявляється в обмеження обсягів кредитів на одного позичальника або групу пов'язаних осіб;
- встановлення вимог до забезпечення кредитів;
- страхування кредитних ризиківз використанням послуг страхових компаній;
- постійний моніторинг кредитного портфеля,а саме: відстеження фінансового стану позичальників, оцінка якості його активів, формування резервів під можливі збитки;
- внутрішній контроль і аудит – перевірка процедур кредитування, виявлення потенційних ризиків і шахрайських операцій.

Основним регулятором діяльності комерційних банків є Національний банк України (НБУ). Згідно статті 2 Закону України «Про банки і банківську діяльність», Національний банк України здійснює регулювання та банківський нагляд відповідно до положень Конституції України, цього закону, Закону України «Про Національний банк України», інших законодавчих актів України та нормативно-правових актів Національного банку України [2].

Стаття 66 Закону України «Про банки і банківську діяльність» визначає, що державне регулювання банківської діяльності може здійснюватися через застосування заходів адміністративного та індикативного регулювання [2].

Так, з метою мінімізації кредитного ризику НБУ встановив для комерційних банківнормативи кредитного ризику: Н7; Н8; Н9: Н7 –

максимальний розмір кредитного ризику на одного контрагента, встановлюєтьсяз метоюобмеження кредитного ризику, що виникає внаслідок невиконання зобов'язань окремими контрагентами і регулюється на максимальному рівні у 25%; Н8 – великі кредитні ризики встановлюється з метою обмеження концентрації кредитного ризику за окремим контрагентом або групи контрагентів. Максимальне значення нормативу Н8не повинно перевищувати 8-кратний розмір регулятивного капіталу банку; Н9 – максимальній розмір кредитного ризику за операціями з пов'язаними особами, встановлюється з метою обмеження ризику, що виникає при операціях з пов'язаними особами і регулюється на максимальному рівні у 25% [3].

Отже, НБУ здійснює регулювання кредитних ризиків через нормативи, інструкції та вимоги щодо формування резервів. Зокрема, відповідно до Постанови НБУ №351, банки зобов'язані класифікувати кредити за ступенем ризику та формувати відповідні резерви [4].

Також важливу роль відіграють міжнародні стандарти, зокрема Базельські угоди (Базель II та III), які визначають принципи оцінки ризиків, достатності капіталу та системи внутрішнього контролю.

У сучасних умовах цифровізації банки активно впроваджують автоматизовані системи скорингу, Big Data-аналітику, штучний інтелект для прогнозування ризиків та прийняття рішень. Зростає роль ESG-факторів (екологічних, соціальних, управлінських) у кредитній політиці. Під впливом воєнних і економічних викликів банки також переходять до стрес-тестування кредитних портфелів для оцінки їх стійкості до кризових сценаріїв.

У підсумку слід сказати, що ризики банківського кредитування є невід'ємною частиною фінансової діяльності банків. Їх своєчасна ідентифікація, оцінка та управління забезпечують фінансову стабільність установи та збереження довіри клієнтів. У воєнний час кредитні ризики загострюються череззагальне падіння бізнесу, знищення застав, погіршення доступу до ринків збуту та логістики,масову міграцію населення та зниження платіжної дисципліни. В умовах економічних викликів комерційні банки повинні поєднувати традиційні методи аналізу ризиків із сучасними технологічними підходами, дотримуючись принципів обережності, диверсифікації та прозорості.

Список використаних джерел:

1. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів: теоретико-прикладні аспекти: колективна монографія / [О.О. Кравченко, О.В. Андрєєва, І.С. Ковова та ін.]; за ред. д.е.н., проф. Кравченко О.О. Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2024. 336 с.

2. «Про банки і банківську діяльність» Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text

3. Методика розрахунку економічних нормативів регулювання діяльності банків в Україні. Схвалено рішенням Правління НБУ від 15.12.2017 року № 803-рш. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr803500-17#Text.

4. «Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями» Постанова Національного банку України від 30.06.2016 № 351 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У ПЕРІОД ЦИФРОВИХ ЗМІН

Вонберг Тетяна,
к.е.н, доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м.Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5370-5467
Дудар Ольга,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м.Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-7383-835X

Керівники та власники бізнесу щодня стикаються з численною кількістю викликів та загроз, зокрема це обмеженість ресурсів та необмеженість людських бажань, динамічна та різка зміна споживацьких вподобань, технологічні зміни та зростаюче бажання споживачів купувати не лише товар чи послугу, а й сам бренд, який має ідеальну репутацію. Лише адаптуючись під всі ці виклики компанії можуть залишатися успішними на ринку. В умовах сучасності, на наш погляд, надзвичайно важливою є цифрова трансформація, яка, власне,впливає не лише на роботу компанії, а й на стиль управління організацією.

Завдяки використанню цифрових технологій, менеджери можуть вдосконалити процес управління людським потенціалом та покращити в цілому результативність організації. Серед поширених цифрових рішень та інструментів вважаємо за доцільне виокремити наступні:

- інформаційні системи управління персоналом, саме завдяки яким менеджери можуть збирати, зберігати та аналізувати дані про своїх підлеглих;
- хмарні платформи, що дають змогу отримувати доступ до персональної інформації з будь-якого місця;
- цифрові інструменти, що допомагають автоматизувати робочі процеси;
- електронні системи навчання, які допомагають у розробці та контролі курсів для навчання працівників;
- використання ШІ дозволяє прогнозувати тенденції та шукати вирішення вже існуючим проблемам [1, С.98]

На сьогодні впровадження цифровізації, як процес, лише розвивається, і неодмінноневдовзі з’являться інші цифрові інструменти, які дозволять ще більш якісно та швидко управляти організацією.

Разом із тим завдяки цифровим технологіям трансформується стиль управління керівників, він стає більш адаптивним та гнучким[1, С.99], що

дозволяє пришвидшити координацію між підрозділами (адже вже немає потреби у фізичній присутності) та процес прийняття рішень, що в свою чергу вирішує проблему швидкої зміни споживацьких вподобань. Також варто зазначити, що використання цифрових технологій призводить до зменшення бюрократії та зниження управлінських витрат. Вдосконалені завдяки цифровізації аналітичні інструменти надають точні прогнози, що дозволяє керівникам управляти наявними ресурсами більш доцільно, а також є одним із елементів стратегічного планування, яке є надзвичайно важливим для будь-якої компанії [2].

Попри усі переваги цифрової трансформації варто зазначити, що вона потребує значних капіталовкладень. Також керівник має переконатися, що кожен працівник розуміється у інноваціях. При впровадженні цифрових технологій необхідно уникати крайнощів, а також визначити найбільш ефективні інструменти, дотримуватись регуляторних вимог щодо обробки персональних даних, і найголовніше- забезпечити належний рівень кібербезпеки та захисту конфіденційної та особистої інформації працівників [3].

Отже, стає очевидним, що цифрова трансформація виступає не лише інструментом оптимізації управлінських процесів, а й каталізатором стратегічних змін у діяльності сучасних організацій. Вона формує нову управлінську парадигму, у центрі якої перебувають гнучкість, інноваційність, аналітичність та орієнтація на розвиток людського капіталу. Перспективи подальшого впровадження цифрових технологій у сфері менеджменту є надзвичайно широкими, адже саме вони визначатимуть рівень конкурентоспроможності компаній у майбутньому цифровому світі.

Список використаних джерел:

1. Стасюк Ю. М., Ілюшик С. О. Вплив цифровизації на стратегії управління персоналом в сучасних організаціях. *Економіка і менеджмент – 2024.* Тези конф. URL: https://www.confcontact.com/2024-ekonomika-i-menedzhment/1_stasiuk_iliushyk.pdf

2. Лапін А.В., Грінчук І.О, Терещук В.І. Вплив діджиталізації на бізнес-процеси та управління діяльністю підприємств. *Здобутки економіки.* 2024. №11.URL: http://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/159/132

3. Бугріменко Р., Смірнова П. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.59. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

АНАЛІТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Фень Катерина,
к.е.н., асистент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
м. Чернівці, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000 -0001 -9788 -7960

З розширенням товарного асортименту та збільшенням кількості торгових марок рівень маркетингових ризиків неминуче зростає. Дослідження цих ризиків набуває особливої актуальності, адже вони мають динамічний характер, змінюючись у процесі свого виникнення та розвитку. Інтенсивність маркетингового ризику може варіюватися – як посилюватися, так і знижуватися – залежно від дії внутрішніх і зовнішніх чинників. У зв'язку з цим виникає потреба у глибшому аналізі механізмів формування ризиків, їх структурної ідентифікації та систематизації. Водночас надзвичайно важливим залишається питання ефективного управління маркетинговими ризиками в умовах постійних економічних і маркетингових трансформацій.

Маркетингові ризики – це специфічний тип господарських ризиків, що пов'язаний із ймовірністю виникнення втрат у процесі збуту товарів і наданні послуг, а також у взаємодії з контрагентами й партнерами в межах організації торговельної діяльності. Проте, навіть серед фахівців, що спеціалізуються на даній проблематиці, не існує єдиної концептуальної позиції щодо визначення сутності маркетингових ризиків.

З огляду на зростаючу невизначеність соціально-економічного та маркетингового середовищ, актуалізується потреба в постійному розширенні спектра типів маркетингових ризиків, диверсифікації інструментарію ризик-менеджменту та розробленні ефективних механізмів їх системного коригування. Ці процеси безпосередньо пов'язані з прискоренням інноваційного розвитку економіки в умовах багаторівневих цифрових трансформацій.

З позиції джерел виникнення маркетингові ризики доцільно класифікувати на три основні групи:

1. збутові ризики,
2. ризики взаємодії з контрагентами та партнерами,
3. ризики непередбаченої конкуренції.

Збутові ризики виникають на етапі реалізації продукції або наданні послуг підприємством. Вони охоплюють низку ключових підтипів: ризики недостатньої сегментації ринку; помилкового визначення цільового сегмента; невдалого вибору стратегії продажу; недосконалої організації маркетингових

досліджень; помилок у ціноутворенні; неефективного функціонування системи збуту та просування товарів.

Ризики взаємодії з контрагентами й партнерами пов'язані з потенційною неефективністю рекламних кампаній, переоцінкою окремих маркетингових концепцій, нераціональним використанням моделей реалізації продукції, укладенням угод із фінансово нестабільними партнерами, порушенням ними договірних зобов'язань, виходом із партнерських відносин чи блокуванням співпраці.

Ризики непередбаченої конкуренції охоплюють ситуації, коли на ринок компанії входять багатопрофільні підприємства з інших галузей; з'являються нові фірми-конкуренти; активізується експансія іноземних експортерів; або посилюється конкуренція з боку товарів-замінників, які здатні задовольнити аналогічні споживчі потреби.

Таким чином, маркетингові ризики є багатовимірним явищем, що потребує системного аналізу, постійного моніторингу та адаптивних стратегій управління в умовах глобальної ринкової турбулентності та цифрових трансформацій.

Визначення цілей аналізу маркетингових ризиків є ключовим етапом у структурі дослідницького процесу, оскільки саме воно формує методологічне підґрунтя для подальшої оцінки ризикових факторів і прийняття ефективних управлінських рішень. Як зазначалося вище, основними цілями аналізу маркетингових ризиків виступають: формування достовірної інформаційної бази для стратегічного та тактичного управління маркетингом; ідентифікація можливих причин виникнення ризиків; оцінювання потенційних наслідків їх реалізації; аналіз запобіжних механізмів; а також розроблення системи заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу ризикових подій.

У науковій практиці існує кілька підходів до класифікації маркетингових ризиків, зокрема ризиків, властивих діяльності підприємств. Однією з найбільш поширених є класифікація за місцем виникнення, що передбачає поділ ризиків на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх ризиків належать ті, що зумовлені дією мікромаркетингового середовища підприємства, зокрема: постачальницькі, конкурентні, посередницькі, споживацькі ризики, а також ризики, пов'язані з контактними аудиторіями.

До внутрішніх ризиків відносять ризики, що виникають безпосередньо в межах підприємства: товарні, цінові, збутові та комунікаційні ризики.

З метою визначення ринкової ситуації, виявлення поведінкових особливостей клієнтів і конкурентів, а також для зниження рівня бізнес-ризиків застосовуються маркетингові дослідження. Вони спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення його стабільного розвитку та формування достовірної аналітичної основи для прийняття ефективних управлінських рішень.

Процес проведення маркетингових досліджень у системі управління ризиками доцільно структурувати за такими основними етапами:

1. **Визначення цілей маркетингового дослідження**, які мають відповідати стратегічним пріоритетам підприємства;
2. **Формулювання дослідницьких завдань**, спрямованих на ідентифікацію ключових ризикових факторів;
3. **Оцінювання цінності маркетингової інформації**, організація та планування дослідницького процесу;
4. **Проведення маркетингового дослідження** із застосуванням сучасних методів збору та аналізу даних;
5. **Розроблення рекомендацій**, підготовка аналітичного звіту та **презентація результатів**, які стають основою для прийняття управлінських рішень у сфері ризик-менеджменту.

Таким чином, аналіз маркетингових ризиків і відповідні дослідження формують критично важливий компонент системи стратегічного управління підприємством, забезпечуючи його адаптивність до динамічних змін ринкового середовища.

Список використанихджерел:

1. Фень К.С., Чикуркова А.Д. Формування позитивного іміджу в системі управління конкурентоспроможністю підприємств. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка».* 2019. Вип. №1-2 (78). С. 107-113. [Електронний ресурс]. URL:http://ie.at.ua/IE_2019/inneko_1-2-78-2019.pdf

2.Фень К.С. Сучасний стан забезпечення економічної безпеки (Modern condition of providing economic security of enterprises). European Journal of Economics and Management Svazek 4, 2. vydani, 2018, С. 68-77. [Електронний ресурс]. URL:https://eujem.cz/wp-content/uploads/2018/eujem_2018_4_2/10.pdf

3. Бабух І. Б., Фень К. С. Ціноутворення як складова маркетингового аналізу : сучасні підходи. Економічний простір. 2024. № 191. С. 280-284. URL: https://surl.li/bnshfe

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ІННОВАЦІЙНІ СТРАХОВІ ПРОДУКТИ ДЛЯ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Адонін Сергій,
к.е.н, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7083-7653
Федорова Лілія,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-3513-3310

Сьогодні бізнес стискається з численними викликами та різноманітними проблемами, особливо коли економіка нестабільна. Існують великі ризики для підприємств, адже постійно коливається курс валют, змінюється податкове законодавство, ринки стають непередбачуваними, трапляються глобальні кризи та навіть гібридні загрози. У таких умовах, звичайні страхові продукти не забезпечують достатній захист, тому потрібно розробляти нові, сучасні рішення, які можуть допомагати бізнесу швидко адаптуватися до змін та захищати свої ресурси. Інноваційні страхові продукти є більш гнучкими, враховують багато різних ризиків і дозволяють швидко реагувати на непередбачувані ситуації. Вони допомагають підприємцям менше втрачати грошей, зберігати стабільність бізнесу та довіру клієнтів й партнерів у кризові періоди.

Сучасне страхування пропонує спеціальні пакети послуг, які одночасно захищають від декількох видів ризиків. Наприклад, компанія може оформити один договір, щоб захистити своє майно, відповідальність перед іншими людьми та ризики, пов’язані з кібербезпекою чи зупинкою роботи. Такий підхід є дійсно економний, бо бізнесу не треба купувати кілька окремих полісів, а захист від різних ризиків отримується одразу [1].

Крім того, сучасні страхові компанії активно використовують цифрові технології, щоб зробити процес страхування швидким та зручним. Через новітні спеціальні онлайн-платформи можна легко оформити страховий договір або отримати консультацію щодо умов страхування чи поради як зменшити ризики. Через інтернет можна постійно перевіряти чи надійшли страхові виплати, коли їх очікувати або просто керувати своїми страховками. Це робить процес страхування більш прозорим, зручним і зрозумілим для клієнтів, а також допомагає економити час та зусилля. Бізнес у таких умовах почувається впевненіше навіть у складні періоди [2].

Під час економічної нестабільності важливо звертати увагу на страхування фінансових ризиків. Підприємства можуть захиститися від втрат

через зміни валютного курсу або неповернення кредитів. Це особливо важливо для компаній, які мають справи з іноземними партнерами або залежать від багатьох постачальників. Сучасні страхові продукти допомагають не лише відшкодувати фінансові збитки, а й запобігти їм. Наприклад, страхові компанії можуть давати різноманітні поради з фінансового планування, допомагати обирати надійних партнерів, а також стежити за можливими економічними ризиками [3].

Важливим напрямом є створення спеціальних продуктів для малих та середніх підприємств. Саме вони найчастіше зазнають збитків від економічних коливань, тому що мають менші фінансові запаси та не можуть швидко відновитися від втрат або зниження прибутку. Тому компанії створюють нові продукти, які стали значно простішими та доступнішими, їх можна швидко оформити та легко зрозуміти. Такі програми допомагають підприємцям отримати захист не витрачаючи багато часу та коштів. Інноваційні страхові продукти для малих та середніх підприємств представлені в Табл 1.

Таблиця 1

Інноваційні страхові продукти для малих і середніх підприємств

Вид послуги	Суть послуги	Перевага для бізнесу
Страхування короткострокових контрактів	Договір діє лише на час виконання певного замовлення чи проєкту	Не потрібно платити за довгострокову страховку
Автоматичний розрахунок страхового покриття	Система сама визначає суму захисту, виходячи з даних про бізнес	Менше помилок і швидке оформлення
Онлайн-підписання договорів	Можна оформити страховку через інтернет без відвідування офісу	Економія часу, простота оформлення
Гнучкі умови оплати	Є можливість платити частинами або обрати зручний графік внесків	Зручно для малого бізнесу з нестабільними доходами

Джерело: розроблено авторами на основі [4, с.52]

Отже, інноваційні страхові послуги роблять страхування більш доступним і зручним для малого бізнесу. Вони допомагають підприємцям швидко отримати надійний захист, не витрачаючи багато часу та коштів на складні процедури.

Важливу роль відіграє також страхування від непередбачуваних кризових ситуацій, таких як природні катастрофи, соціальні або політичні потрясіння. Нові страхові продукти дозволяють швидко отримати виплати, автоматично визначити розмір збитків за допомогою технологій і допомагають бізнесу відновитися після кризи.Завдяки цьому підприємці можуть швидше відновити роботу, уникнути великих втрат і зберегти робочі місця [5].

Страхові компанії зараз використовують нові підходи, які дозволяють коригувати ціну страховки залежно від рівня ризику. Це дуже зручно під час нестабільної економіки, коли ситуація може швидко змінюватися. Такий підхід мотивує бізнес краще захищати себе, адже чим нижчий рівень ризику – тим дешевше обходиться страхування [6].

Отже, інноваційні страхові продукти – це не просто спосіб захистити бізнес від фінансових втрат, а й важливий інструмент для управління ризиками. Вони допомагають компаніям пристосовуватися до змін, уникати великих збитків, підтримувати стабільність і бути готовими до будь-яких труднощів. Завдяки сучасним технологіям, зручним умовам і комплексному підходу такі страхові послуги стають доступними та вигідними навіть для невеликих підприємств.

Підприємства, що обирають сучасні види страхування, можуть швидше реагувати на несподівані події, зберігати довіру клієнтів і працювати навіть під час економічних криз.Тому розвиток таких страхових продуктів дуже важливий для підтримки бізнесу під час нестабільності. Сучасні технології, зручні умови та правильна оцінка ризиків допомагають компаніям берегти своє майно, планувати роботу й розвиватися навіть у важкі часи.

Список використаних джерел:

1. Черніков Я. Д. Стан та перспективи розвитку страхового ринку України. 2024. С. 18–21. URL: https://surl.li/ipuvhs

Євтушенко Н., Кривенко Ю., Стеценко С. Цифрові технології у страхуванні. 2024.С. 105– 111. URL: https://archives.journal- grail.science/ index.php/2710- 3056/article/view/255/261

3. Іващенко Ю.А. Страхування фінансових ризиків підприємств. 2024. С. 37– 39. URL: https://surl.li/daxqdh

4. Бєлякова К. О. Удосконалення механізму формування фінансової стратегії страхової компанії в умовах воєнного стану. 2024. С. 52. URL: https://surl.li/lkggsi

5. Саранча А. С. Розвиток страхового ринку в умовах зовнішньої агресії. 2024. С. 21–24. URL: https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3714

6. Бірюков Є. В. Особливості впровадження інновацій на ринку страхування в умовах війни. 2024. С. 62– 65. URL: https://journals.index copernicus.com/api/file/viewByFileId/2310257

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

КРЕАТИВНИЙ ПОТЕНЦІАЛ КЕРІВНИКІВ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ

Галькевич Марина,
к.е.н, доцент кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю
Ізмаїльський державний гуманітарний університет, м. Ізмаїл, Україна
ORCID:https://orcid.org/0000-0002-4786-4856
Поляков Владислав,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Ізмаїльський державний гуманітарний університет, м. Ізмаїл, Україна
Чернова Анна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Ізмаїльський державний гуманітарний університет, м. Ізмаїл, Україна

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою швидкістю змін і значною невизначеністю. Компанії стикаються з необхідністю оперативного реагування на зміни в потребах клієнтів, технологічних нововведеннях і посиленні конкуренції. У таких умовах розвиток креативного потенціалу керівників стає не просто важливим, а критично необхідним для забезпечення сталого зростання і збереження конкурентоспроможності [1,с.154].

Креативний потенціал керівника являє собою сукупність здібностей і готовності керівника до генерації нових і оригінальних ідей, застосування нестандартних підходів у вирішенні завдань, а також до активного стимулювання і підтримки інноваційного мислення і креативності у своїй команді.

Розвиток креативного потенціалу керівників має значний вплив на рівень інноваційної активності, адаптивність організацій, утримання ключових кадрів і підвищення конкурентоспроможності, як на національному, так і на міжнародному рівні. У табл. 1 представлені ключові фігури, такі як Стів Джобс (Apple Inc.), Ілон Маск (Tesla, SpaceX, Neuralink, The Boring Company), Джефф Безос (Amazon), Річард Бренсон (Virgin Group) і Сатя Наделла (Microsoft), які своїми інноваціями та стратегічними рішеннями сприяли значним перетворенням у бізнесі, а також стали прикладами для наслідування в сучасному корпоративному світі [3, с.165].

Креативні техніки для розвитку лідерів являють собою сукупність методик та інструментів, спрямованих на стимулювання креативного мислення, генерацію інноваційних ідей та оптимізацію процесу прийняття рішень. Використання цих технік сприяє формуванню у лідерів навичок нестандартного мислення, ефективного вирішення проблем і стратегічного планування, що має критичне значення для довгострокової стійкості та успіху організацій [4, с.57].

Таблиця 1

Приклади креативного лідерства

Лідер	Компанія	Приклади креативного лідерства
СтівДжобс (SteveJobs)	AppleInc.	Інновації в продуктах Дизайн та користувацький досвід Брендинг
ІлонМаск(ElonMusk)	Tesla,SpaceX,Neuralink, TheBoringCompany	Електромобілі Космічна індустрія Інноваційніпроекти
ДжеффБезос (JeffBezos)	Amazon	Електронна комерція Технологічні інновації Обслуговування клієнтів
РічардБренсон (RichardBranson)	VirginGroup	Диверсифікація бізнесу Клієнтоорієнтований підхід Брендинг і маркетинг
СатяНаделла (SatyaNadella)	Microsoft	Хмарні технології Культура інновацій Співпраця та партнерство

Джерело: розроблено авторами на основі [3]

Застосування різних креативних технік, таких як мозковий штурм (Brainstorming), аналіз випадкових слів (Random Word Technique), метод шести капелюхів Едварда де Боно (Six Thinking Hats), техніка «5 чому» (5 Whys), рольовий підхід (Role Play), метод «Зоряний вибух» (Starbursting), дизайн-мислення (Design Thinking), метод протилежностей (Reverse Thinking), метод SCAMPER та ілюстративне мислення (Mind Mapping), є ключовим фактором як для особистісного та професійного зростання керівників, так і для стратегічного розвитку організацій та дозволяє лідерам значно підвищити свою здатність генерувати інноваційні ідеї та приймати обґрунтовані рішення[2, розд.12].

Отже, креативні техніки допомагають керівникам аналізувати ситуації з різних точок зору, що мінімізує ризики і сприяє створенню організаційної культури, що підтримує новаторство і адаптивність. Впровадження креативних підходів в управлінні не тільки покращує процес прийняття рішень, але й стимулює розвиток нових продуктів і послуг, що в кінцевому підсумку забезпечує компанії довгостроковий успіх на ринку.

Список використаних джерел:

1. МаїстренкоО. В. Creative leadership as a factor of effective development in modern conditions. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology.*2023. № 3. С. 152–157. DOI: https://doi.org/10.32782/bses.2023.3.25

2. Goller I., Bessant J.*Creativity for Innovation Management: Tools and Techniques for Creative Thinking in Practice.*2024.2nd ed. London: Routledge, 2024. 394 p. DOI: https://doi.org/10.4324/9781003439097.

3. Mitchell K., Reiter-Palmon R. Creative Leadership.*Cambridge Handbook of Creativity across Domains.* Cambridge: Cambridge University Press, 2017. С. 363–380. DOI: https://doi.org/10.1017/9781316274385.020.

4. Cacciatore S. Creativity and Leadership: How the Arts Can Improve Business Strategies // *Socio-Cultural Management Journal.*2023. Vol. 6, № 1. С. 55–84. URL: https://socio-cultural.knukim.edu.ua (accessed: November 10, 2025)

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СТРАТЕГІЧНЕ ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Гайно Антон,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м.Київ, Україна
Бандура Назар,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м.Київ, Україна
Худолей Вероніка,
д. е. н., проф., Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м.Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6658-7065

У сучасних умовах стрімкого розвитку ринкового середовища клієнтоорієнтованість стає визначальним чинником конкурентоспроможності підприємства. Адаптація бізнес-процесів до потреб і очікувань споживачів вимагає не лише перегляду підходів до маркетингу та обслуговування, але також переосмислення фінансових механізмів управління. Одним із ключових інструментів у цьому процесі виступає стратегічне фінансове планування, яке забезпечує узгодженість фінансових рішень з пріоритетами клієнто-орієнтованого розвитку. Стратегічне фінансове планування являє собою довгострокову систему формування фінансової стратегії, що включає прогнозування доходів і витрат, оцінку інвестиційних перспектив, аналіз ризиків та вибір оптимальних джерел фінансування. У контексті акценту на клієнтоорієнтованості ця система набуває нового значення - фінансові ресурси спрямовуються на створення додаткової цінності для споживача, поліпшення якості сервісу, цифровізацію комунікацій, розробку інноваційних продуктів та впровадження високого рівня персоналізації [1].

Застосування стратегічного фінансового планування дозволяє підприємству ухвалювати фінансові рішення, які підтримують довготривалі відносини зі споживачами. Це дає можливість оптимізувати структуру витрат, спрямувати інвестиції на розвиток клієнтоорієнтованих технологій, підвищити ефективність операційної діяльності та забезпечити стабільний і стійкий розвиток. Особливо важливим є аналіз результативності вкладень у покращення клієнтського досвіду та оцінка їхнього впливу на прибутковість у перспективі.

Таким чином, стратегічне фінансове планування стає не лише інструментом управління фінансами, але й базою для створення клієнтоорієнтованої стратегії розвитку (табл. 1). Його використання сприяє

зміцненню конкурентних позицій, підвищенню лояльності споживачів та забезпеченню стабільного економічного зростання підприємства.

Таблиця 1

Вплив фінансового планування на клієнтоорієнтованість підприємства

Компонент фінансового планування	Суть елемента	Вплив на клієнтоорієнтованість
1. Бюджетування клієнтоорієнтованих заходів	Формування бюджетів на маркетинг, сервіс, діджиталізацію, покращення якості	Забезпечує стабільне фінансування сервісу, підвищує якість взаємодії з клієнтами, покращує задоволеність
2. Планування інвестицій у клієнтський досвід (CustomerExperience, CX)	Оцінка та фінансування проєктів щодо покращення комунікацій, CRM, UX	Дозволяє впроваджувати технології персоналізації, зменшує час обслуговування, підвищує лояльність
3. Управління грошовими потоками	Забезпечення достатнього обсягу ліквідних ресурсів	Підприємство може гарантувати своєчасне виконання замовлень і стабільність сервісу
4. Планування витрат на персонал	Включає фонд оплати праці, навчання, підвищення кваліфікації	Підвищує професіоналізм персоналу, якість консультацій і комунікацій із клієнтами
5. Прогнозування доходів на основі поведінки клієнтів	Використання аналітики продажів, динаміки попиту, сегментації	Дає змогу формувати клієнтоорієнтовані продукти та адаптувати пропозиції до потреб цільових груп
6. Планування інноваційних продуктів і сервісів	Оцінювання інвестицій у нові послуги, сервіси, цифрові канали	Забезпечує створення високої цінності для клієнта та формування конкурентних переваг
7. Управління ризиками клієнтоорієнтованих стратегій	Виявлення та оцінювання ризиків у сфері сервісу, якості, комунікацій	Зменшує ймовірність негативного досвіду клієнтів, підвищує надійність сервісу
8. Планування програм лояльності	Виділення ресурсів на бонуси, знижки, персональні пропозиції	Формує довгострокові відносини з клієнтами та підвищує повторні продажі
9. Оцінювання ефективності клієнтоорієнтованих інвестицій	ROI сервісу, маркетингу, CRM, навчання	Дозволяє спрямовувати ресурси у ті заходи, які найбільше покращують клієнтський досвід
10. Планування розвитку каналів комунікації	Фінансування SMM, кол-центрів, чат-ботів, омніканальності	Забезпечує зручність взаємодії та підвищує доступність підприємства для клієнтів

Джерело: сформовано авторами на основі[2-4]

Фінансове планування відіграє вагому роль у формуванні клієнтоорієнтованої стратегії підприємства. Через систему бюджетування, прогнозування та розподілу ресурсів визначаються реальні можливості для підвищення рівня сервісу, оновлення комунікацій та впровадження інновацій, що спрямовані на зростання цінності для споживачів.

Ефективно розподілені фінансові ресурси створюють умови для стабільної операційної діяльності, а також дозволяють інвестувати у розвиток персоналу, удосконалення CRM-систем, цифрових каналів взаємодії, програм лояльності й інших інструментів, які сприяють формуванню позитивного клієнтського досвіду.

Окрім цього, фінансове планування дозволяє розставити пріоритети серед клієнтоорієнтованих заходів, орієнтуючись на аналіз їх економічної доцільності та очікуваного ефекту. Оцінка результативності таких інвестицій допомагає ефективно скеровувати ресурси на дії, які максимально впливають на задоволення потреб і підвищення лояльності клієнтів. У підсумку, фінансове планування виступає ключовим інструментом, що забезпечує цілісний і сталий розвиток підприємства, орієнтованого на задоволення потреб споживачів.

Список використаних джерел:

1. Мельник, А. Порівняльний аналіз стратегічних підходів до планування. *Економіка та суспільство*. №73. 2025. DOI:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-122

2. Поляков М. А., 2023. Стратегічне планування економічного розвитку підприємств. *Сталий розвиток економіки*. № 2 (47). 2023. С. 270-275. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-38

3. Соколова М.С., Ногіна С.М. Суть та етапи стратегічного фінансового планування на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. С.141-143. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_05/245.pdf.

4. Твардовський, Ю., Олена, П. Проблеми та перспективи формування конкурентних переваг на основі застосування клієнтоорієнтованого підходу. *Економіка та суспільство*. 70. 2024. DOI:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-121

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ І МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Левченко Віктор,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» м.Київ, Україна
Онищенко Діана,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» м.Київ, Україна
Карпенко Оксана,
д. е. н., проф., Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» м.Київ, Україна
ORCID:https://orcid.org/0000-0003-2943-1982

Сучасний розвиток організацій вирізняється стрімким темпом розвитку цифрових трансформацій, що вимагає переосмислення систем управління персоналом і вдосконалення лідерських навичок. Лідерські компетенції менеджерів набувають ключового значення для ефективного впровадження новітніх технологій, адаптації бізнес-процесів і створення корпоративної культури, яка сприятиме підтримці інноваційних змін. У такому контексті стратегічне управління розвитком лідерства та мотивації співробітників стає основою підвищення стійкості та конкурентоспроможності організації [1].

Розвиток лідерських компетенцій на стратегічному рівні потребує впровадження багаторівневої системи навчання, коучингу, наставництва і регулярного оцінювання управлінських умінь на різних щаблях менеджменту. Сучасні цифрові технології, такі як аналіз даних, штучний інтелект і цифрові платформи розвитку, розширюють можливості для індивідуалізації навчального процесу, моніторингу професійних компетенцій та побудови персоналізованих траєкторій розвитку [2]. У результаті цифрування стає рушієм створення гнучкого лідерства, здатного ефективно функціонувати в умовах невизначеності та швидких змін.

Мотивація персоналу у періоди організаційних перетворень має базуватися на перегляді традиційних підходів із поєднанням матеріальних стимулів і нематеріальних цінностей. Це включає можливості для професійного зростання, участь у реалізації інноваційних проєктів, автономність у роботі, визнання здобутків і підтримку психологічного добробуту. Добре розроблені мотиваційні програми сприяють підвищенню залученості працівників, зниженню опору змінам та стимулюванню їх готовності підтримувати цифрові ініціативи підприємства [1].

Представлена на рис. 1 схема показує системний характер впливу організаційних змін та процесів цифровізації на ключові аспекти управління персоналом, зокрема мотиваційні фактори та розвиток лідерських компетенцій.

Рис. 1.Взаємозв'язок організаційних змін, цифровізації, мотивації персоналу та розвитку лідерських компетенцій

Джерело: побудовано авторами

Умови цифрової трансформації вимагають від працівників опанування нових професійних підходів, швидкого освоєння технологій, більшої автономності та здатності приймати рішення в умовах невизначеності. Це створює потребу в перегляді мотиваційної структури, де основними акцентами стають професійний ріст, можливість самостійно виконувати завдання, участь у цифрових проектах і відчуття залученості до інноваційних процесів [3]. Розвиток лідерських компетенцій, зі свого боку, є відповіддю організації на виклики цифрової епохи. Серед найважливіших якостей сучасних керівників виділяються гнучкість, стратегічне мислення, ефективна комунікація та здатність управляти змінами. Ці компетенції допомагають не лише полегшити адаптацію співробітників до нових умов, а й створити мотиваційне середовище, в якому працівники відчувають підтримку, усвідомлюють перспективи розвитку й активно долучаються до перетворень в організації.

Таким чином, організаційні зміни та цифровізація виступають взаємопов'язаними факторами, що одночасно впливають на внутрішню мотивацію персоналу та сприяють формуванню нового типу лідерства, орієнтованого на динамічність, інновації та ефективну взаємодію.

Поєднання стратегічного підходу до розвитку лідерських навичок і мотивації персоналу дозволяє створити адаптивну організаційну структуру, здатну оперативно реагувати на виклики цифрової економіки. Такий підхід

формує основу для успішного впровадження змін у компанії, покращує якість управлінських рішень і забезпечує отримання довгострокових конкурентних переваг.

Список використаних джерел:

1. Торічний В., Ткачук Д., Кузь Ю. Цифрова трансформація та лідерство: нові вимоги докерівників в епоху технологій. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми.*№ 5. 2025.DOI:https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.16

2. Седікова, І. О., Сєдіков, Д. В. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. *Економіка харчової промисловості*.№14(3).2022. С. 45–52. https://doi.org/10.15673/fie.v14i3.2360

3. Панченко І., Кривенко Н.Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство.*№69. 2024. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

КОМПЛЕКСНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ступаченко Надія,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м.Київ, Україна
Пиляй Владислав,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м.Київ, Україна
Худолей Вероніка,
д. е. н., проф., Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м.Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6658-7065

У сучасних умовах економічної нестабільності питання забезпечення фінансової стійкості підприємства набуває особливого стратегічного значення. Фінансова стійкість визначається здатністю підприємства зберігати баланс між джерелами фінансування, своєчасно виконувати свої зобов'язання та забезпечувати безперервність господарської діяльності. Досягнення такого стану, значною мірою, залежить від комплексного управління фінансовими ресурсами, що включає створення цілісної системи рішень для формування, розподілу та ефективного використання фінансових потоків.

Фінансова стійкість є ключовою характеристикою фінансової діяльності підприємства. Абсолютна фінансова стійкість забезпечує підприємству конкурентну перевагу у таких аспектах, як отримання кредитів, вибір постачальників, залучення інвестицій та підтримка високого рівня ділової активності [1].

Комплексне управління фінансовими ресурсами охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів: оптимізацію структури капіталу, управління ліквідністю та платоспроможністю, контроль витрат, поліпшення обіговості оборотних активів, розробку ефективної інвестиційної політики та мінімізацію ризиків (рис. 1).

Оптимізація структури капіталу передбачає встановлення такого співвідношення власних і позикових фінансових ресурсів, яке сприяє зниженню вартості капіталу та підвищенню фінансової стійкості підприємства. Ключовим є аналіз рівня заборгованості, її вартості, строків погашення і впливу на ліквідність. Розумно спланована структура капіталу допомагає підприємству мінімізувати фінансові ризики, підвищити інвестиційну привабливість та ефективніше адаптуватися до змін економічного середовища.

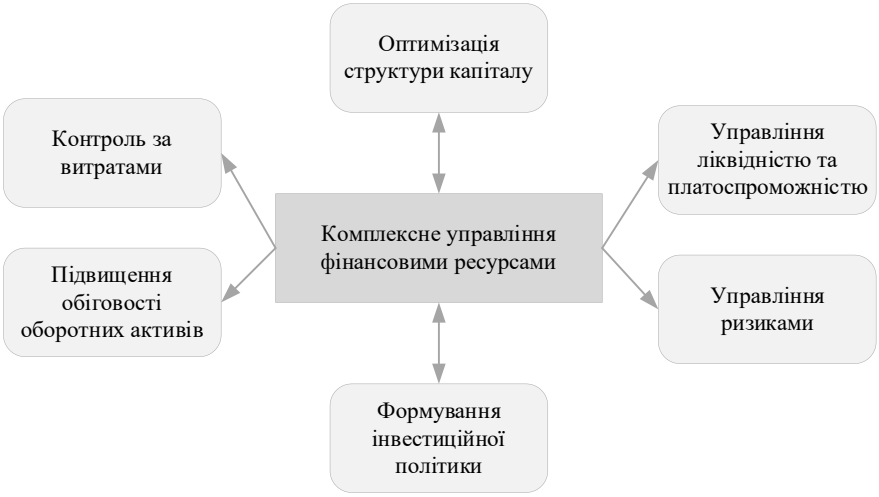

Рис. 1. Комплексне управління фінансовими ресурсами
Джерело: сформовано авторами

Управління ліквідністю забезпечує можливість підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання, тоді як управління платоспроможністю спрямоване на виконання довгострокових зобов'язань. Ці процеси передбачають моніторинг залишків грошових коштів, аналіз платіжного календаря, прогнозування майбутніх фінансових потоків і надходжень. Наявність достатнього запасу ліквідних активів дозволяє уникнути касових розривів, знизити залежність від короткострокових кредитів і забезпечити безперебійність операційної діяльності.

Система управління витратами включає процеси моніторингу, аналізу та оптимізації всіх складових собівартості та загальних витрат підприємства. Її основне завдання – забезпечити раціональне використання ресурсів, мінімізувати непродуктивні витрати та досягати стабільних фінансових результатів. Реалізація такого контролю здійснюється за допомогою інструментів бюджетування, нормування, контролінгу, аналізу відхилень і управлінського обліку. Ефективне регулювання витрат створює умови для формування конкурентоспроможної ціни та сприяє підвищенню прибутковості підприємства [2].

Обіговість оборотних активів є ключовим показником ефективності використання фінансових ресурсів компанії. Збільшення їхньої обіговості означає швидшу трансформацію матеріальних і грошових активів у готову продукцію та грошові кошти. Це досягається через оптимізацію запасів, скорочення тривалості виробничого циклу, раціональне управління дебіторською заборгованістю та прискорення процесу інкасації платежів. Чим вища швидкість обертання оборотних активів, тим менша потреба підприємства у додаткових фінансових ресурсах, а його ліквідність стає більш стійкою.

Інвестиційна політика визначає ключові напрями розподілу фінансових ресурсів у проєкти, які спрямовані на забезпечення довгострокового зростання

та збільшення вартості компанії. Вона включає такі складові, як аналіз інвестиційних можливостей, оцінка ризиків, прогнозування прибутковості, визначення термінів окупності й встановлення пріоритетів фінансування. Грамотно реалізована інвестиційна політика сприяє модернізації основних засобів, упровадженню інноваційних рішень, розширенню ринків збуту та зміцненню конкурентних позицій підприємства [2].

Об'єкти управління фінансовими ризиками включають ризикові капіталовкладення та фінансові відносини, що склалися в процесі підтримання фінансової стійкості підприємства. Вибір стратегії управління ризиками повинен враховувати низку факторів, серед яких наявність вільних фінансових та організаційних ресурсів, тип підприємства, його фінансовий стан, галузеву специфіку та стадію життєвого циклу бізнесу [3].

У результаті, такий комплексний підхід до управління фінансовими ресурсами сприяє зміцненню фінансової стійкості, посиленню конкурентоспроможності та гарантує довгостроковий розвиток підприємства. Ця система не тільки допомагає оптимізувати витрати та підвищити ефективність використання капіталу, але й забезпечує стратегічну гнучкість в умовах динамічного економічного середовища.

Список використаних джерел:

1. Юрчишена Л. В., Каплунська І. В. Концептуальний підхід до забезпечення фінансової стійкості підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.43

2. Гончар Л.О., Беляк А.О. Удосконалення механізму формування фінансової стійкості підприємств сфери гостинності. *Економіка та суспільство.* Вип. 25. 2021. С.55-57 URL : DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-23

3. Плетенецька С. М., Хомінський В. В.Формування стратегіїуправління фінансовимиризиками в контексті забезпечення фінансової стійкості підприємства. *Вісник академії праці, соціальних відносин і туризму*. Серія: економіка, психологія та управління. № 5. 2025. DOI: https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-05-01-16

СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ КОМПАНІЇ BLACKROCK В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ

Рєзнік Вікторія,
здобувач першого(бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
Науковий керівник: Стрілок Іванна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID ID:https://orcid.org/0000-0002-4689-2839

Станом на сьогодення бізнеси втрачають свою стійкість не тільки на національному, а й на міжнародному ринку. На це впливають багато факторів, але один з них – це управління бізнесом. Управління бізнесом – це процес розподілу і формування ресурсів компанії таким чином, щоб бізнес був конкурентоспроможним, а робота – продуктивною [1].

На початковій стадії ведення бізнесу завжди з'являється питання щодо базових правил управління бізнесом. Це складне питання, оскільки кожний бізнес має свій індивідуальний підхід, який не завжди може підходити під конкретну компанію. Але, не зважаючи на це, досвід провідних міжнародних компаній може знадобитися не тільки, як підказка до створення стратегій для управління – огляд стратегій допомагає знайти недоліки при аналізі даної компанії, і зробити висновки щодо методів подолання даних недоліків.У цьому контекстіпоказовим прикладомефективного управління бізнесом є діяльність відомої міжнародної інвестиційної компанії BlackRock.

Компанія BlackRockє глобальною компанією з управління активами та постачальником технологій, яка прагне допомогти дедалі більшій кількості людей досягти фінансового благополуччя. Станом на другий квартал 2025 року активи під управлінням компанії зросли до рекордно високого рівня понад 12,53 трильйона доларів США. Vanguard – конкурент BlackRock, посідає друге місце з величиною керуючих активів понад 10,1 трильйон доларів США. Дана різниця показує, наскільки сильно компанія BlackRock працювала над управлінням бізнесом [2; 3].

Оскільки компанія спеціалізується на управлінні активами, то стратегії управління бізнесом також стосується безпосередньо них. Серед декількох стратегій компанії відносяться: стратегії з кількома активами (Multi-Asset strategies), систематичне інвестування (Systematic Investing), активне інвестування (Active investing) та пасивне інвестування (Passive Strategies).

1. Стратегії з кількома активами (Multi-Asset strategies) – компанія пропонує клієнтам інвестиційні стратегії та результати, генеруючи інвестиційну дохідність шляхом розподілу активів та стратегій генерування альфа-

коефіцієнта на світових ринках акцій, фіксованого доходу, валют, сировинних товарів та альтернативних інвестицій [4].

Перевага стратегії у тому, що компанія таким розподілом активів дозволяє інвестиційному доходу бути більш стабільному у разі виникнення ринкових змін. Але водночас у кризові періоди балансування активів може бути досить складним.

2. Систематичне інвестування (Systematic Investing) – підхід стратегії, заснований на даних, дозволяє адаптуватися та реагувати на зміни ринку, що робить його цінною стратегією в періоди волатильності та невизначеності [5]. Компанія інтегрує штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання у свої систематичні інвестиційні процеси. ШІ допомагає аналізувати величезні обсяги даних, виявляти закономірності та генерувати аналітичні висновки, які допомагають приймати інвестиційні рішення, зрештою спрямовані на підвищення ефективності та управління ризиками [5].

Використання ШІ робить більш точні прогнози без впливу емоційного фактору, а автоматизація з ШІ дозволяє швидко приймати рішення щодо інвестицій. Але навіть ШІ не може передбачити раптові зміни на ринку, що можуть вплинути на рішення та прогнозування.

3. Активне інвестування(Activeinvesting). Компанія має команду активних інвесторів у всіх класах активів, регіонах та секторах. Вони завжди шукають інвестиційні можливості, які можуть надати людям можливість накопичувати заощадження, накопичувати багатство та досягати фінансових цілей, які є для них найважливішими [6].

Перевагою даної стратегії є використання досвіду активних інвесторів у розподілі інвестицій та гнучкість до змін. У свою чергу активне інвестування не завжди буде переважати по прибутку у порівнянні з пасивним інвестуванням.

4. Пасивне інвестування (Passive Strategies) переважно реалізується через лінійку біржових фондів (ETF) iShares, використовується правило-орієнтований підхід для відстеження певного ринкового індексу [7]. Фонди досягають цієї мети, утримуючи всі активи, що входять до індексу, або репрезентативну вибірку. Домінування iShares забезпечує BlackRock значні та стабільні базові комісії, що є головним джерелом доходу компанії.

Дана стратегія має низькі витрати компанії на управління та прозорість фондів. При цьому знову виникає проблема з неможливістю швидкого реагування на ринку.

Кожна з чотирьох основних інвестиційних стратегій BlackRock, незважаючи на їхній масштаб, має властиві ризики, які компанія прагне мінімізувати через технологічні та диверсифікаційні механізми.

Компанія BlackRock використовує стратегію гібридного управління ризиками, протидіючи властивим недолікам своїх інвестиційних стратегій шляхом поєднання технологічної переваги платформи Aladdin (Asset, Liability, Debtand Derivative Investment Network) [8] та стратегічної диверсифікації

продуктів. Технологічна платформа Aladdin уніфікує процес інвестиційного менеджменту, використовуючи єдину мову даних, і забезпечує безперебійну інтеграцію ризик-менеджменту, торгівлі, операцій та бухгалтерського обліку на єдиній системі. Таке централізоване рішення дозволяє BlackRock та її клієнтам досягати безпрецедентного рівня масштабу та отримувати глибинні інсайти.

Отже, стратегія BlackRock ґрунтується на чотирьох взаємопов'язаних векторах, які перетворили її з найбільшого у світі керуючого активами на системоутворюючу фінансову інституцію, чий вплив виходить за межі традиційного управління капіталом. BlackRock зберігає своє фінансове лідерство завдяки значному обсягу активів, що знаходяться під управлінням компанії.

Список використаних джерел:

1. Худенко Д. Системи управліннябізнесом, які вартовикористовувати вже сьогодні. URL: https://worksection.com/ua/blog/best-business-management-software.html (дата звернення 09.11.2025)

2. About Black Rock. URL: https://www.blackrock.com/corporate/about-us

3. Top 10 Largest Asset Managers in the world. URL: https://www.stockstoearn.com/top-10-largest-asset-managers-in-the-world/ (дата звернення 09.11.2025)

4. Multi-Asset strategies. BlackRock. URL: https://www.blackrock.com/ institutions/en-au/investment-capabilities-and-solutions (дата звернення 09.11.2025)

5. Systematic Investing. BlackRock. URL: https://www.blackrock.com/us/ individual/investment-ideas (дата звернення 09.11.2025)

6. An «alwayson» approach to finding the best investing opportunities. URL: https://www.blackrock.com/us/individual/investment-ideas/active-investing (дата звернення 09.11.2025)

7. Investment strategies. URL: https://www.ishares.com (дата звернення 09.11.2025)

8. Осика С. Г., Куликов К. Б. Платформа ALADDIN як базовий інструмент функціонування BLACKROCK. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-14

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

УДОСКОНАЛЕННЯ КЛАСИФІКАЦІЇ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ НЕБАНКІВСЬКИМИ ФІНАНСОВИМИ УСТАНОВАМИ

Ковова Ірина,
к.е.н., доцент, доцент кафедри економічної кібернетики
КПІ імені Ігоря Сікорського, м. Київ, Україна
ORCID ID 0000-0003-3545-0055
Черненко Олексій,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Важливою складовою організації системи бухгалтерського обліку небанківських фінансово-кредитних установ є розроблення та затвердження робочого плану рахунків, який виступає інструментом деталізації облікової інформації. Під робочим планом рахунків розуміють перелік синтетичних рахунків і субрахунків, що забезпечують виокремлення та побудову відповідних аналітичних рахунків для повного відображення всіх об'єктів обліку окремої установи або групи суб'єктів господарювання.

Водночас Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» не передбачає можливості самостійної розробки підприємствами власних планів рахунків, дозволяючи лише створення додаткових систем рахунків, які конкретизують типову структуру з урахуванням особливостей діяльності суб'єкта [1].

Для небанківських фінансово-кредитних установ чинним законодавством визначено обов'язкове застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій [2].

Згідно з вимогами Порядку подання фінансової звітності, усі небанківські фінансово-кредитні установи зобов'язані подавати фінансову звітність за міжнародними стандартами (МСФЗ) [3]. Це визначає рекомендаційний характер Інструкції про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств та організацій [2]. Тобто для таких установ обов'язковим є використання лише кодів синтетичних рахунків, тоді як структуру субрахунків і аналітичних рахунків вони можуть визначати самостійно.

З одного боку, така гнучкість у побудові аналітичної структури обліку дозволяє максимально адаптувати облікову систему до специфіки діяльності установи, реалізуючи принципи професійного судження бухгалтера. З іншого боку, це вимагає високої кваліфікації персоналу, адже побудова дієвого робочого плану рахунків потребує не лише глибоких знань у сфері бухгалтерського обліку, а й розуміння фінансового менеджменту, ризик-

менеджменту та нормативно-правового середовища, що визначає діяльність небанківських фінансових установ.

Ураховуючи те, що небанківські фінансово-кредитні установи (НФКУ) належать до категорії вузькоспеціалізованих організацій, у їхній обліковій системі доцільно застосовувати децимальний принцип побудови робочого плану рахунків. Такий підхід передбачає можливість формування в межах одного класу до десяти синтетичних рахунків, що вважається достатнім для повного охоплення операційної діяльності установи.

Для загальнокорпоративних об'єктів бухгалтерського обліку, які забезпечують функціонування апарату управління, доцільним є використання субрахунків першого порядку, рекомендованих Інструкцією про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій. Ці субрахунки забезпечують базову структуру облікової системи та дозволяють відображати господарські операції у стандартизованій формі.

Водночас для специфічних об'єктів обліку, пов'язаних із трансформацією власних і залучених коштів у процесі надання кредитних послуг, застосовуються агреговані синтетичні рахунки, що потребують більш детальної розробки. З метою повного відображення кредитних операцій вони мають бути розгорнуті на рівні субрахунків нижчих порядків і аналітичних рахунків, які забезпечують глибину інформаційного аналізу та контроль за рухом активів.

Діяльність небанківських фінансово-кредитних установ характеризується підвищеною потребою апарату управління в оперативній та аналітичній інформації, що зумовлює необхідність формування нерегламентованої (управлінської) звітності. Така звітність має переважно табличну форму, а її структура й перелік показників визначаються запитами керівництва. Головний бухгалтер оцінює можливість задоволення цих запитів існуючою обліковою системою та, за потреби, ініціює її переналаштування для формування необхідних аналітичних показників. Узгоджені форми управлінської звітності та строки їх подання затверджуються керівником установи і включаються до внутрішнього регламенту з організації бухгалтерського обліку, доводячись до виконавців.

Підсумовуючи зауважимо, що у сучасних умовах трансформації фінансового сектору та посилення регуляторного контролю Національного банку України (НБУ) актуальним завданням є оновлення класифікації показників обліково-аналітичного забезпечення небанківських фінансових установ. Нововведення, передбачені змінами до Правил № 123, спрямовані на вдосконалення системи звітності кредитних спілок, страховиків, фінансових компаній і ломбардів, а також на забезпечення ефективнішого аналізу їх фінансової стійкості, платоспроможності та результативності діяльності.

З огляду на це, доцільно доповнити традиційну класифікацію обліково-аналітичного забезпечення НФУ двома новими критеріями, що відображають

сучасні підходи до фінансового моніторингу й ризик-орієнтованого нагляду у табл.1.

Таблиця 1

Актуальні пропозиції по доповненню існуючого класифікатора обліково-аналітичного забезпечення управління небанківськими фінансовими установами

Назва критерію	Зміст доповнення	Вплив
1. Критерій періодичності та повноти звітності	Цей критерій пропонується для класифікації інформаційних потоків за регулярністю подання звітних файлів та рівнем деталізації показників. З урахуванням нових вимог НБУ, у звітності небанківських установ запроваджується диференційований підхід до періодичності звітності: • щомісячна – для показників платоспроможності, ліквідності, ефективності діяльності та руху грошових потоків (зокрема, файли IR18, IR25, IRCF, IRN1–IRN3 для страховиків); • щоквартальна – для узагальнених показників фінансової стабільності та ризиковості (файл IR22); • щорічна – для аналітичної звітності небанківських фінансових груп (файли G01–GT22).	Такий підхід дозволяє класифікувати інформаційні масиви за ступенем актуальності (оперативна, проміжна, підсумкова звітність) та створює передумови для побудови інтегрованої системи моніторингу, що поєднує фінансовий облік із аналітичними процедурами оцінки ризиків.
2. Критерій функціонально-ризикового спрямування звітних показників	Другим новим класифікаційним параметром пропонується поділ показників за функціональною роллю у процесі ризик-орієнтованого нагляду. Зокрема, відповідно до змін, внесених регулятором, запроваджено низку нових аналітичних файлів (IR27, IRFR, LRF071, LRF072), які дозволяють: • здійснювати контроль за платоспроможністю та виконанням фінансових нормативів страховиками; • моніторити рух грошових потоків та ефективність управління активами фінансових компаній і ломбардів; • відслідковувати значні правочини, структуру резервів та технічне забезпечення страхових зобов'язань; • оцінювати ступінь фінансової стійкості кредитних спілок на основі файлів CR14–CR21 та нових довідників (F048, F049, F057A, F069, F190).	Такий критерій дозволяє формувати обліково-аналітичну інформацію не лише за видами операцій, а й за рівнем ризику, який супроводжує фінансову діяльність установ. Це підвищує точність оцінювання ліквідності, достатності капіталу та якості активів у межах інтегрованої системи фінансового моніторингу.

Джерело: запропоновано авторами на основі [5]

Запровадження запропонованих класифікаційних критеріїв забезпечить низку важливих аналітичних і практичних результатів у системі обліково-аналітичного забезпечення небанківських фінансових установ.

Передусім, це сприятиме гармонізації національної системи обліку та звітності небанківських фінансових установ із європейськими вимогами пруденційного нагляду. Завдяки адаптації підходів Національного банку України до стандартів ЄС підвищиться узгодженість показників фінансової звітності, що дозволить інтегрувати вітчизняний небанківський сектор у єдиний європейський фінансовий простір.

Важливим наслідком стане розвиток інтегрованої моделі ризик-менеджменту, заснованої на оперативних даних бухгалтерського обліку. Така модель дозволить своєчасно ідентифікувати фінансові ризики, прогнозувати їхній вплив на стабільність установ та удосконалювати систему внутрішнього контролю.Оновлення класифікаційних підходів також сприятиме оптимізації процесів формування звітності, зменшенню дублювання показників і підвищенню точності контролю за фінансовими потоками. Це дасть змогу спростити процедури звітування, скоротити витрати часу та ресурсів на підготовку звітних форм, одночасно підвищивши їх аналітичну цінність для регулятора.

Загалом упровадження нових підходів до класифікації дозволить створити єдину стандартизовану систему обліково-аналітичного забезпечення небанківського фінансового сектору, що відповідатиме принципам прозорості, достовірності та регуляторної сумісності з вимогами Національного банку України та міжнародними стандартами фінансової звітності.

Список використаних джерел:

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 липня 1999 р. № 996-XIV / Верховна Рада України. URL : http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14 (дата звернення: 9.11.2025).

2. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій : Наказ Міністерства фінансів України від 30 листопада 1999 р. № 291. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-99 (дата звернення: 9.11.2025).

3. Порядок подання фінансової звітності : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2000 р. № 419. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2000-%D0%BF (дата звернення: 09.11.2025).

4. План бухгалтерського обліку банків України : Постанова Правління Національного банку України від 11 вересня 2017 р. № 89. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0089500-17 (дата звернення: 09.11.2025).

5. Бухгалтер 911. Змінять правила звітності для небанківських фінансових установ / Бухгалтер 911. 23 липня 2025. URL : https://buhgalter911.com/uk/news/news-1089427.html (дата звернення: 09.11.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Шуляренко Світлана,
к.е.н., доцент, в.о. зав. кафедри фінансів, обліку і оподаткування
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5421-0175
Павленко Антон,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-5030-9869

Функціонування транспортних підприємств в Україні відбувається в умовах динамічного зовнішнього середовища, високої конкуренції, зростання вартості ресурсів та необхідності постійного оновлення матеріально-технічної бази. За таких умов економічна стійкість підприємства стає запорукою його успішної діяльності. Здатність забезпечувати стабільний розвиток, ефективно реагувати на ризики та адаптуватися до змін значною мірою залежить від особливостей формування та використання економічного механізму забезпечення економічної стійкості.

Значна кількість досліджень в сфері забезпечення економічної стійкості підприємств різних галузей свідчить про визначальну роль системного підходу до управління ресурсами, фінансовими потоками та ризиками, що забезпечує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Дослідники в сфері суднобудування чітко визначили, що«механізм забезпечення економічної стійкості – система принципів, методів, процедур і інструментів в їх взаємозв'язку та взаємообумовленості, яка є частиною системи управління та спрямована на забезпечення бажаного рівня економічної стійкості» [1, с. 104]. Торохтій Б.Г. та Краснoруцький О.О. запропонували визначити механізм управління економічною стійкістю аграрного підприємства як набір засобів, а також систему організації їх використання і контролю, які дозволяють досягти стратегічної цілі управління економічною стійкістю підприємства: забезпечення ефективної і стабільної діяльності підприємства [2, с. 279].

Дослідники в сфері торгівлі наголошують на необхідності забезпечення оптимального рівня економічної стійкості в довгостроковій перспективі завдяки ефективно розробленій стратегії управління нею [3]. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Алещенко В.І. врахували цей аспект в розробці організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства з використанням стратегічного управління як його елементу [4].

Механізм забезпечення економічної стійкості транспортного підприємства потрібно сформувати з врахуванням особливостей його роботи:

висока капіталомісткість діяльності (значні вкладення в оновлення рухомого складу), залежність від зовнішніх чинників (паливо, тарифи, інфраструктура, регулювання), необхідність дотримання нормативів безпеки та якості перевезень (призводить до збільшення витрат), коливання попиту на транспортні послуги (зумовлює потребу в адаптивному плануванні та диверсифікації діяльності). Головною метою механізму є створення умов для стабільної діяльності та розвитку транспортного підприємства, забезпечення його здатності протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам, підвищення ефективності використання активів та зміцнення фінансової стабільності.

Механізм забезпечення економічної стійкості має комплексний характер і включає низку взаємопов'язаних складових:

1) обліково-аналітичне забезпечення – єдина інтегрована система, що поєднує облік і аналіз для підтримки управлінських рішень. Доведено, що обліково-аналітичне забезпечення економічної стійкості українських транспортних підприємств має ґрунтуватися на єдиній цифровій платформі з інтегрованими ERP-модулями, методикою Activity-Based Costing та IoT-датчиками для своєчасного збору обліково-аналітичних даних,із інтеграцією ключових ESG-метрик у систему звітності, застосуванням ризик-матриць і real-time дашбордів із пороговими сповіщеннями [5]. Обліково-аналітичне забезпечення є фундаментом механізму, оскільки інформація визначає якість управлінських рішень;

2) оцінка економічної стійкості транспортного підприємства – дозволяє визначити стан підприємства та рівень ризиків. Може включати аналіз фінансової стійкості (ліквідність, платоспроможність, власний оборотний капітал, структура активів), оцінку виробничого потенціалу (завантаженість рухомого складу, технічний стан, енергоефективність, екологічність), аналіз ринкової позиції та конкурентоспроможності, оцінку ризиків та зовнішніх загроз, виявлення тенденцій розвитку та факторів нестійкості. Результати оцінки формують основу для вибору заходів з підвищення ефективності управління;

3) планово-економічний інструментарій може включати стратегічне та оперативне планування, бюджетування, прогнозування доходів і витрат, моделювання сценаріїв розвитку підприємства, формування тарифної політики з урахуванням витрат на перевезення та ринкових умов, планування маршрутів і графіків руху, формування інвестиційних програм оновлення основних засобів;

4) управління ризиками та антикризове регулювання складається з таких елементів: ідентифікація фінансових, операційних і ринкових ризиків, розробка превентивних заходів (страхування транспорту та відповідальності, диверсифікація маршрутів і видів транспорту), формування резервів на ремонт та технічне обслуговування, оптимізація структури фінансування, впровадження системи раннього попередження криз;

5) заходи для забезпечення економічної стійкості транспортних підприємств, перелік яких необхідно зазначити в розрізі кожної складової економічної стійкості (фінансової, виробничо-технічної, кадрової, організаційної, маркетингової): фінансові заходи (оптимізація фінансових потоків, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, залучення інвестицій та кредитних ресурсів для оновлення активів); виробничо-технічні заходи (оновлення рухомого складу, підвищення ефективності технічного обслуговування та ремонту, впровадження енергозберігаючих технологій, впровадження GPS-моніторингу та телематики); організаційні заходи (оптимізація маршрутної мережі, поліпшення логістичних процесів, удосконалення системи управління персоналом); маркетингові заходи (підвищення якості послуг, формування лояльності клієнтів, розширення ринків збуту).

Економічний механізм забезпечення економічної стійкості транспортного підприємства – це складна, багатокомпонентна система, яка охоплює інструменти планування, аналізу/оцінки, регулювання та контролю. Механізм включає взаємопов'язані елементи: обліково-аналітичне забезпечення, оцінку економічної стійкості, планово-економічні інструменти, ризик-менеджмент та систему адаптивних заходів. Ключову роль у механізмі відіграє обліково-аналітичне забезпечення, від якого залежить якість оцінки економічної стійкості та ефективність заходів для її підвищення. Комплексний підхід до формування механізму дозволяє транспортним підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати фінансову стабільність та підтримувати конкурентні позиції на ринку.

Список використаних джерел:

1. Череп А.В., Матушевська О.А., Каткова Н.В. Економічна стійкість суднобудівних підприємств: сутність, оцінка, механізм забезпечення: монографія. Миколаїв: НУК, 2017. 176 с. URL: https://rep.nuos.edu.ua/server/api/core/bitstreams/86c55d60-9716-44b6-83e7-94f55681a12d/content

2. Торохтій Б.Г., Краснорyцький О.О. Механізм управління економічною стійкістю аграрного підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 2. С. 274–279. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-2-34

3. Сарай Н. Стратегія управління економічною стійкістю торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022 (44). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-14

4. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Алещенко В.І. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 30–34. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.12.30

5. Шуляренко С.М., Павленко А.П. Особливості обліково-аналітичного забезпечення економічної стійкості транспортних підприємств в Україні. Бізнес Інформ. 2025. №5. С. 338-347. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-338-347.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ОПОДАТКУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Шуляренко Світлана,
к.е.н., доцент, в.о. зав. кафедри фінансів, обліку і оподаткування
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5421-0175
Абелєнцева Анжеліка,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет м. Київ, Україна

За даними сайту Державної служби статистики України на кінець 2023 року в Україні зареєстровано 508 великих (0,2 % від загальної кількості підприємств), 14006 середніх (4,5 %), 293274 одиниць малих підприємств (95,3 %), з них 255224 мікропідприємств (82,9 % від загальної кількості підприємств) [1]. Кількість зайнятих працівників на малих підприємствах на кінець 2023 року – 1391508 осіб, що становить 27,8 % від загальної кількості зайнятих працівників на всіх підприємствах. На великих підприємствах було зайнято 25,8 % до загальної кількості зайнятих працівників, на середніх – 46,4 % [2]. Великі підприємства за 2023 рік забезпечили 35,3 % загального обсягу реалізації продукції (товарів, послуг), середні – 44,8 %, малі – 19,9 %, з них мікропідприємства – 6,5 %. Основними видами діяльності малих підприємств в Україні за 2023 рік є сільське, лісове та рибне господарство (11 % до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, робіт)), промисловість (15,4 %), будівництво (7 %), оптова та роздрібна торгівля й ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів (46,1 %), транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність (5,4 %) [3].

В Україні малий бізнес представлений не тільки невеликими юридичними особами, а і фізичними особами-підприємцями (ФОП), кількість яких на 1 січня 2025 року становила 1707677 одиниць.У 2024 році на 259 тис. фізичних осіб-підприємців працює 673,251 тис. найманих осіб (проти 659,979 тис. у 2023 р.) [4].

Згідно наведених даних можна стверджувати, що малийбізнес вносить вагомий внесок у національну економіку та є потенціалом нашої країни, забезпечуючи роботою значну частину працездатного населення України. Крім того малі підприємства та ФОПи є переважно вузькоспеціалізованими, що дає змогу забезпечувати високий рівень якості їх продукції (послуг).

Саме тому для держави важливо, щоб ця категорія платників податків, з однієї сторони, була ефективно включена до податкової системи, а з іншої – працювала без надмірного навантаження, яке може стримувати їхнійрозвиток.

Дослідники проблем сприйняття податкового навантаження на малий бізнес виявили, що його представники здебільшого вважають, що податки на

підприємництво є зависокими і їх потрібно зменшувати [5].

Наразі Податковий кодекс України (ПКУ) передбачає кілька систем оподаткування, які можуть застосовуватися малим бізнесом [6]:

- загальна система оподаткування – стандартна схема оподаткування, коли підприємець або компанія сплачує податок на прибуток (для юридичних осіб) або податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), а також інші податки й внески згідно з законодавством;

- спрощена система (єдиний податок) – спеціальний податковий режим, який надає підприємцям (юридичним особам і ФОП) обмежену кількість податкових зобов'язань і дозволяє платити «єдиний податок» замість окремих податків та зборів, встановлених п. 297.1 ПКУ.

Загальна система передбачає більш складний облік та вище податкове навантаження, але не має обмежень по ліміту доходу чи кількості працівників.

До основних податків для ФОП на загальній системі у 2025 році відносяться: податок на доходи фізичних осіб (ПДФО): 18% від чистого оподатковуваного доходу, військовий збір (ВЗ): 5% від чистого оподатковуваного доходу. Єдиний соціальний внесок (ЄСВ) – 22% від суми чистого доходу, що підлягає оподаткуванню, але не менше мінімального страхового внеску (22%*мінімальна заробітна плата=22%*8000=1760грн) та не більше максимальної величини(15мінімальних заробітних плат=15*8000= 120000грн).

Для юридичних осіб на загальній системі оподаткування основними податками є: податок на прибуток підприємств (18%), податок на додану вартість (ПДВ) (7%, 14% або 20%, якщо зареєстровані платником ПДВ).

Спрощена система оподаткування розроблена для зниження податкового навантаження та спрощення ведення обліку. Вона має обмеження за обсягом доходу, кількістю найманих працівників та видами діяльності, може бути обрана як фізичними особами, так і юридичними. В межах спрощеної системи всі суб'єкти підприємницької діяльності поділені на чотири групи (табл. 1).

ФОП на спрощеній системі оподаткування сплачують також Єдиний соціальний внесок – мінімум 22% від розміру мінімальної заробітної плати (сума змінюється протягом року зі зміною МЗП).

Спрощена система оподаткуваннязалишається дуже популярною серед малого бізнесу, оскільки вона дає передбачуваність і простоту.Представникам малого бізнесу дуже важливо ретельно планувати податкову політику: вибирати оптимальну систему оподаткування, враховувати податкові зобов'язання і прогнозувати надходження.

Таблиця 1

Групи платників єдиного податку

	1 група	2 група	3 група	4 група
Суб'єкт господарювання	для фіз. осіб	для фіз. осіб	для фіз. осіб та юридичних осіб	для сільсько-господарських товаровиробників
Ставка ЄП	до 10% від прожиткового мінімуму	до 20% від мінімальної ЗП	5% від доходу	передбачена п. 293.9 ст. 293 ПКУ
Ставка ЄП для платників ПДВ	-	-	3% від доходу	передбачена п. 293.9 ст. 293 ПКУ
Ставка ВЗ	10% від мінімальної заробітної плати на 1 січня поточного року	10% від мінімальної заробітної плати на 1 січня поточного року	1% від доходу	10% від мінімальної заробітної плати на 1 січня поточного року

Джерело: [6]

Оподаткування малого бізнесу має ключове значення для розвитку держави. Саме податки забезпечують фінансування найважливіших сфер суспільного життя – оборони, що сьогодні є критично необхідним для збереження незалежності України, медицини, яка гарантує доступ громадян до якісних послуг, освіти, що формує майбутнє країни, інш. Кожна сплачена гривня податків – це внесок у безпеку, стійкість і добробут нашої держави. З огляду на різноманіття систем оподаткування важливо, щоб підприємці чесно та відповідально виконували свої податкові обов'язки, не ухилялися від сплати податків і розуміли, що їхній внесок безпосередньо впливає на зміцнення країни. Саме завдяки прозорій та сумлінній діяльності малого бізнесу формується довіра до економічної системи держави в цілому та створюються умови для її розвитку.

Список використаних джерел:

1. Кількість підприємств за їх розмірами за видами економічної діяльності. Сайт Державної служби статистики. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/fin/kp_ed/kp_ed_u/arh_kp_ed_u.htm (дата звернення 01.11.2025).

2. Кількість зайнятих працівників на підприємствах за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2023 році. Сайт Державної служби статистики. URL:https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/fin/kp_ed/kp_ed_u/arh_kzp_ed_u.htm (дата звернення 01.11.2025).

3. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2023 рік. Сайт Державної служби статистики. URL:https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/fin/kp_ed/kp_ed_u/arh_ovr_ed_u.htm (дата звернення 01.11.2025).

4. Торік кількість працівників у ФОПів зросла до 673 тисяч осіб. Укрінформ. URL:https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3973905-torik-kilkist-pracivnikiv-u-fopiv-zrosla-do-673-tisac-osib-opendatabot.html (дата звернення 01.11.2025)

5. Посаднєва О.М. Оподаткування малого бізнесу: проблематика сприйняття. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2020 р., № 1 (112). DOI: https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-1-25

6. Податковий кодекс України від 02.12.2010 №2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text.

СУЧАСНІ МОДЕЛІ ЛІДЕРСТВА ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Пахота Наталія,
к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7905-8085
Висоцький Олександр,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

У сучасному діловому світі, де конкуренція стає дедалі жорсткішою, а технології змінюються з неймовірною швидкістю, традиційні методи управління часто втрачають свою ефективність. Як зазначає Полєтаєв В. важливість «м'яких» аспектів, таких як лідерство, корпоративна культура та комунікаційна динаміка, значно зростає, адже вони мають прямий вплив на залучення працівників, здатність до інновацій та якість управлінських рішень. Одним із ключових завдань управлінської науки є пошук оптимальних шляхів взаємодії між стилями лідерства та культурними особливостями організацій для підвищення ефективності управління на всіх рівнях.Відтак, лідерство розглядається не як персоніфікована влада чи посада, а як стратегічна компетентність, що забезпечує формування корпоративних смислів, розвиток трудового потенціалу, зміцнення організаційної культури та реалізацію цілей підприємства в умовах невизначеності [2].

На теоретичному рівні сучасне лідерство розглядається як комплексна характеристика управлінця, що включає здатність формувати бачення розвитку компанії, надихати працівників, створювати ефективні комунікаційні та управлінські зв'язки, забезпечувати підтримку інновацій та сприяти самореалізації персоналу. Лідерство у корпоративному менеджменті набуває соціально-психологічного та культуротворчого значення, оскільки формує систему колективних переконань і поведінкових патернів, що визначають ступінь залучення співробітників у досягнення спільної мети. За таких умов ефективність корпоративного менеджменту залежить не лише від наявності стратегії, ресурсного потенціалу та організаційної структури, а й від здатності керівництва до впливу, мотивації та мобілізації команди до конструктивних перетворень.

Зміна управлінської парадигми в сучасному менеджменті сприяла появі нових моделей лідерства, які орієнтовані не на контроль, а на партнерство, не на наказ, а на співпрацю, не на адміністративну владу, а на соціальну та інтелектуальну. Значну увагу в сучасних наукових дискусіях приділяють трансформаційному, сервісному, адаптивному, інноваційному, цифровому та

ситуаційному лідерству. Їх об'єднує ціннісна спрямованість на людину, визнання важливості корпоративної культури, розвиток емоційного інтелекту та формування атмосфери довіри. Новітні моделі лідерства розглядають працівників як носіїв знань та стратегічного потенціалу організації, а не як виконавців завдань, що суттєво змінює характер взаємодії в системі корпоративного менеджменту.

Однією з ключових ознак сучасного лідерства є здатність керівника діяти в умовах невизначеності та кризових змін, орієнтувати колектив на інновації, розвиток компетентностей і знаннєвий обмін. Ефективні лідери виступають агентами змін, носіями стратегічного мислення та каталізаторами організаційного навчання, що забезпечує довгострокову стійкість та конкурентоспроможність підприємства. Зокрема, цифровізація управління формує нові вимоги до лідера – володіння цифровими компетенціями, гнучкість прийняття рішень, розвиток інформаційної культури, знання технологічних платформ та вміння керувати дистанційними командами.

Сучасні моделі лідерства відіграють визначальну роль у формуванні ефективної корпоративної культури, яка виступає основою адаптації організації до нових умов. Така культура характеризується відкритістю до інновацій, толерантністю до помилок, підтримкою командної взаємодії та горизонтальних комунікацій. Лідер у такій системі не лише формує правила та цінності, а й стає їх носієм та прикладом, що забезпечує довіру, лояльність і мотиваційний вплив. Лідерство у сучасному менеджменті орієнтоване на персоналізацію взаємодії з колективом, створення умов для творчості, професійної самореалізації та розширення автономії працівників [1].

Таким чином, сучасні моделі лідерства виступають ключовим чинником ефективності корпоративного менеджменту, оскільки забезпечують формування сталого внутрішнього середовища, здатного протистояти кризам, адаптуватися до зовнішніх викликів, впроваджувати інновації та розвивати людський потенціал. Вони сприяють перетворенню підприємства на гнучку, знаннєво орієнтовану, соціально відповідальну та конкурентоспроможну систему. Ефективність корпоративного менеджменту у сучасних умовах залежить від гармонійного поєднання стратегічного бачення, лідерських компетентностей, емоційного інтелекту та інноваційної культури. Отже, лідерство стає не лише управлінською функцією, а стратегічним ресурсом, що визначає потенціал довгострокового розвитку компанії та її здатність залишатися життєздатною в умовах глобальних змін.

Список використаних джерел:

1. Хлєбнікова Т. М., Стрельченко К. В., Хлудєєва К. В. Лідерські моделі в управлінні організацією: формування корпоративної ідентичності та мотивації персоналу. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія

економічна. Серія юридична. 2025 (Випуск 45). https://doi.org/10.5281/zenodo.15732931

2. Polietaiev V. Leadership and corporate culture: impact on management effectiveness. *Philosophy and Governance*. 2025. 5(9). https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.5.14

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Узварик Дмитро,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна
Сірик Сергій,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна
Худолей Вероніка,
д. е. н., проф., Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м.Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6658-7065

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується інтенсивними процесами цифровізації, які зумовлюють трансформацію бізнес-моделей, управлінських підходів, форм виробництва й комунікаційних технологій. В умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та зростання конкурентного тиску традиційні активи, зокрема фізичні, фінансові та матеріальні ресурси, поступово втрачають статус домінуючих факторів економічного успіху. Натомість ключову позицію займають нематеріальні активи, основу яких становить інтелектуальний капітал – інтегрована сукупність знань, компетентностей, інноваційного потенціалу, досвіду, корпоративних технологій та комунікаційних зв'язків, здатних генерувати додану вартість у довгостроковій перспективі.

Цифрова трансформація підприємства передбачає не лише оновлення технологічної бази, автоматизацію операційних процесів чи впровадження сучасних цифрових сервісів, але й глибоку зміну управлінської парадигми, що вимагає нових підходів до стратегічного та кадрового менеджменту. В основі сучасної цифрової трансформації формується концепція Smart-управління, яка базується на синергії цифрових технологій та інтелектуального потенціалу персоналу та передбачає перехід від традиційних моделей управління до систем, заснованих на використанні Big Data, ШІ, хмарних сервісів, інформаційно-аналітичних платформ, роботизації та компетентнісноорієнтованих процесів. Саме інтелектуальний капітал є головним детермінантом здатності організації впроваджувати, адаптувати й масштабувати інновації, що забезпечують стратегічну гнучкість та можливість випереджаючого реагування на зовнішні зміни [1, 3].

Здатність підприємства до цифрової трансформації безпосередньо залежить від рівня сформованості та ефективності використання ключових структурних елементів інтелектуального капіталу, рис. 1.

Рис. 1. Ключові структурні елементи інтелектуального капіталу
Джерело: сформовано авторами на основі[1-3]

Сукупність зазначених елементів формує інтелектуальний потенціал підприємства, який стає фундаментом його цифрової стійкості, здатності до створення інноваційних продуктів та впровадження цифрових інструментів управління. Варто зазначити, що цифрова трансформація не може бути успішною без глибоких змін у корпоративній культурі, мотиваційній системі та підходах до формування кадрового ресурсу. Тому інтелектуальний капітал має розглядатися не лише як ресурс, а як стратегічна інвестиція у розвиток підприємства, що потребує спеціальних управлінських механізмів.

Особливої актуальності питання формування інтелектуального капіталу набуває для українських підприємств, які функціонують в умовах високої нестабільності, військових викликів, ресурсних обмежень та необхідності швидкого відновлення економічної активності. Вітчизняні підприємства змушені реалізовувати цифрові трансформаційні проєкти у стислі терміни, з обмеженим фінансуванням та ризиком втрати кадрового потенціалу через міграційні процеси. У таких умовах саме розвиток інтелектуального капіталу стає чинником формування економічної стійкості, дозволяє мінімізувати трансакційні витрати та підвищити адаптивно-інноваційні можливості.

Цифровізація управлінських та виробничих процесів безпосередньо впливає на розвиток корпоративних компетенцій працівників, посилюючи значення безперервного навчання, перекваліфікації, формування навичок роботи з цифровими платформами, системами аналітики даних, штучним

інтелектом, хмарними сервісами та інтегрованими інформаційними системами управління. Крім того, цифрова трансформація потребує формування культури відкритості до змін, швидкого прийняття рішень, розвитку командної взаємодії та інноваційного мислення. Це, у свою чергу, створює умови для внутрішнього відтворення інтелектуального капіталу та його мультиплікативного впливу на економічні результати підприємства.

З огляду на наведене, інтелектуальний капітал може розглядатись як основа побудови ефективної цифрової бізнес-стратегії, що передбачає інтеграцію цифрових технологій у виробничі, управлінські та комунікаційні процеси підприємства. Розширення інтелектуального капіталу забезпечує підприємству здатність не лише впроваджувати цифрові інструменти, а й формувати унікальні цифрові продукти, сервіси та бізнес-моделі, що є запорукою високої конкурентоспроможності в умовах глобального цифрового ринку.

Інтелектуальний капітал у цифрову епоху є ключовим стратегічним активом, що визначає ефективність цифрової трансформації підприємства та його конкурентні позиції. Розвиток людського, організаційного та клієнтського капіталу забезпечує створення цифрового середовища, орієнтованого на інновації, управління знаннями, технологічну гнучкість і здатність до випереджального розвитку. Для вітчизняних підприємств формування та управління інтелектуальним капіталом має стати пріоритетом економічного розвитку, оскільки саме цей ресурс забезпечує стійкість, швидку адаптацію та можливість інтеграції у світовий цифровий простір.

Список використаних джерел:

1. Нагорняк Г. С., Ханнуф К. Є. Особливості викликів та можливостей формування інтелектуального капіталу вітчизняних підприємств машинобудівного сектору України в умовах цифровізаці. *Review of Transport Economics and Management*. 2022. Вип. 8 (24). С. 54–71. DOI: 10.15802/rtem2022/277123.

2. Рамський А. Ю., Лойко Є. М. Розвиток інтелектуального капіталу в умовах цифрової трансформації суб’єктів господарювання. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. 1(15), 340-349. https://doi.org/10.32750/2025-0130

3. Спіцина А.Є., Голова І.Г. Управління інтелектуальним капіталом підприємств транспортного комплексу в умовах цифровізації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. №3. С. 179-190.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ВІДНОВЛЕННЯ ТА СТІЙКОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Захарченко Ігор,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна
Руснак Віталій,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна
Худолей Вероніка,
д. е. н., проф., Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м.Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6658-7065

Інноваційний розвиток підприємств у XXI столітті набуває ознак фундаментальної передумови економічного відтворення, оскільки зміщує акцент із традиційних ресурсних факторів на знання, інтелектуально-цифрові активи, технологічні прориви та управлінські моделі нового типу. Сучасне підприємство вже не може забезпечувати життєздатність, спираючись лише на матеріальну базу чи виробничий потенціал, оскільки у глобальній економіці саме здатність генерувати й впроваджувати інновації формує основу конкурентоспроможності. У період економічної нестабільності, спричиненої воєнними подіями, інституційними деформаціями та дисбалансами внутрішнього ринку, інноваційні технології перестають бути лише напрямом модернізації та перетворюються на стратегічний механізм виживання, адаптації та подальшого розвитку підприємств [2].

Інновації в умовах українських реалій мають особливе змістове наповнення, оскільки втілюються у ситуації дефіциту ресурсів, руйнування інфраструктури, скорочення фінансових потоків, втрати частини ринків та вимушених змін організаційних моделей управління. У таких обставинах традиційні моделі розвитку, орієнтовані переважно на екстенсивне нарощування виробництва, стають не лише неефективними, а й потенційно небезпечними, оскільки не враховують природу турбулентності та ризикових явищ. Тому інноваційні технології виконують системоутворюючу роль, створюючи передумови для формування стійкої бізнес-архітектури, що забезпечує одночасно гнучкість, швидкість адаптації, економічну раціональність та безперервність функціонування підприємства [1, 3].

Теоретичні основи дослідження інноваційно орієнтованого розвитку підприємств ґрунтуються на концепціях Й. Шумпетера, П. Друкера, М. Портера, К. Фрімената інших дослідників, які визначають інновації не як

результат технологічної модернізації, а як інституційну зміну логіки господарювання, що охоплює виробничу, економічну, інформаційну, соціальну та управлінську підсистеми підприємства. У системному розумінні інновація виступає не одиничним актом впровадження технологічного рішення, а процесом формування нової економічної реальності, у якій змінюються роль працівника, мотивація, стандарти оцінювання результативності, доступ до інформації, характер взаємодії з ринком та структура цінностей підприємства.

У контексті відновлення українських підприємств після руйнівних наслідків війни інноваційні технології формують не лише технічний вектор розвитку, але і нову архітектоніку економічного відтворення, що поєднує цифрову компоненту, екологічну відповідальність, ресурсну ефективність та соціальну орієнтацію. Інновація у таких умовах виконує функцію зміни парадигми, у якій підприємство перестає бути суто виробничою структурою і перетворюється на інтелектуально-технологічну систему, здатну до самоорганізації, саморегуляції та безперервного накопичення нематеріальних активів. Саме така трансформація визначає можливість переходу до економіки стійкості, де ключовим чинником є не масштаб бізнесу, а його спроможність до трансформаційної адаптації.

Потужність інноваційних технологій у забезпеченні стійкості вітчизняних підприємств полягає у формуванні середовища, де інформація, цифрові ресурси та знання виступають головним виробничим капіталом. Інновації дозволяють переосмислити процеси планування, виробництва, логістики, маркетингу і комунікацій, переводячи їх у площину передбачуваності, алгоритмізації та аналітичної точності. Це особливо актуально в умовах, коли підприємства функціонують у ситуації постійних ризиків, і лише використання передових технологій дає змогу знизити невизначеність, оптимізувати витрати, мінімізувати втрати й забезпечити продуктивність навіть при зниженні матеріальної бази.

Таким чином, інноваційні технології виконують подвійну роль: вони одночасно є механізмом економічного відновлення та інфраструктурним інструментом побудови довгострокової стійкості, де результативність діяльності підприємства вимірюється не темпами зростання виробництва, а здатністю формувати, накопичувати та масштабувати нематеріальні активи. Саме такий підхід забезпечує можливість формування нового типу бізнес-моделей, орієнтованих на постійне оновлення, цифрову автономність, глобальну інтеграцію та здатність перетворювати нестабільність на ресурс майбутнього зростання.

Список використаних джерел:

1. Найчук-Хрущ М. Б., Коновалець О. В. Інноваційна діяльність підприємств у контексті післявоєнної трансформації економіки: принципи,

виклики, перспективи. *Бізнес Інформ*. 2025. №8. С. 172–180. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-172-180

2. Сергійчук С., Сергійчук Д. Сучасні виклики і перспективи для розвитку вітчизняного підприємництва в умовах війни і повоєнного відновлення. 2024. *Економіка та суспільство*, (63). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-43

3. Petrenko, N., & Vaasylieva, O. Інноваційний розвиток України в еру цифровизації: розвиток відкритих інновацій. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. 4 (18), 105-114. https://doi.org/10.32750/2025-0409

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

АДАПТИВНІСТЬ ТА ГУЧКІСТЬ ЯК НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT)

Стрілок Олександр,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедра теоретичної та прикладної економіки
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-2448-1879
Науковий керівник: Ковбатюк Марина,
к.е.н., професор, професор кафедри теоретичної та прикладної економіки
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1149-6537

Сучасний ландшафт управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) переживає фундаментальну трансформацію, спричинену цифровою економікою, зростанням даних та необхідністю неперервної конкурентної гнучкості. Традиційні, жорсткі системи BPM, що ґрунтуються на принципах наукового управління 20-го століття, вже не здатні ефективно керувати реаліями сьогодення, які характеризуються високою непередбачуваністю, значними обсягами даних та високою швидкістю змін. Розвиток BPM суттєво зміщується у двох взаємозалежних векторах: адаптивність (здатність системи швидко та динамічно змінювати свою поведінку та логіку у відповідь на непередбачувані вхідні дані, винятки або зміну зовнішніх умов) та гучкість (архітектурна та функціональна здатність системи обробляти надзвичайно великі обсяги транзакцій та даних за мінімальний час, забезпечуючи швидкість та масштабованість). Еволюція BPM від простих досліджень часу та руху до систем, що керуються штучним інтелектом, демонструє безперервний пошук кращих методів організації праці.

Компанії, які можуть швидко адаптуватися до нових умов, мають значну перевагу над конкурентами. Для розвитку цієї здатності необхідно створити відповідну культуру, процеси та інвестувати в навчання співробітників. Тому компанії заохочують співробітників до висування нових ідей та експериментів, передають більше повноважень на нижчі рівні управління, зменшують бюрократію та спростовують процедури прийняття рішень, забезпечують співробітників необхідними знаннями та навичками, активно обмінюються досвідом.

Багато компаній використовують спільні робочі простори (коворкінги), як новий формат роботи та співпраці, де люди з різних професій та компаній можуть працювати разом, орендуючи робочі місця, кабінети або простори для зустрічей. Цей формат найбільш популярний серед фрілансерів, стартапів, в великих компаніях для віддалених працівників, або для креативних професій.

Для підвищення ефективності бізнес-процесів компанії створюють розподілені команди – групи людей, які працюють разом над спільним проєктом, але фізично розташовані в різних місцях. Вони можуть працювати з різних міст, країн або навіть континентів, об'єднані виключно цифровими інструментами комунікації та співпраці. Популярність розподілених команд пов’язана з можливість залучати найкращих фахівців з усього світу, незалежно від їхнього географічного розташування. Розвиток засобів відеоконференцзв'язку, систем управління проєктами та інших інструментів дозволяє ефективно працювати на відстані, що в свою чергу сприяє зменшенню витрат на оренду офісів, комунальні послуги та іншу інфраструктуру. Співробітники можуть працювати з будь-якого місця, що підвищує їхню задоволеність роботою. Для забезпечення роботи розподілених команд активно використовуються інформаційні засоби. Zoom, Microsoft Teams, Google Meet використовуються для відеоконференцзв'язку та повідомлень. Trello, Asana, Jira, Microsoft DevOps – найпопулярніші для управління проєктами. GoogleDocs, Microsoft 365 забезпечують сумісну роботу команд з документами.

Для роботи над міжфункціональними проєктами залучаються фахівці з різних відділів компанії для досягнення спільної мети. На відміну від традиційних проєктів, де кожен відділ працює окремо, в міжфункціональних проєктах співробітники різних спеціальностей працюють разом, обмінюючись знаннями та досвідом. Об’єднання різних поглядів та експертизи дозволяє розглядати проблеми комплексно та знаходити більш ефективні рішення. Співпраця різних спеціалістів стимулює креативність та виникнення нових ідей. Міжфункціональні команди можуть приймати рішення швидше завдяки тісній співпраці. Такі команди можуть швидко адаптуватися до змін та нових викликів. Робота в міжфункціональних проєктах дозволяє співробітникам розвиватися професійно та відчувати свою причетність до загального успіху компанії. Отже, міжфункціональні проєкти є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей компанії. Вони дозволяють об’єднати різні погляди та експертизу для створення інноваційних рішень. Однак, успішність таких проєктів залежить від ефективного управління та створення атмосфери співпраці.

Гнучкість процесів досягається завдяки методологічним зрушенням, таким як Agile BPM [1], архітектурному розділенню логіки (Decision Model and Notation, DMN) [2] та фокусу на цілеорієнтованій, людиноцентричній роботі (Adaptive Case Management, ACM) [3].

Також від IT–компаній запозичується використання мікросервісів. Мікросервісна архітектура – це стиль розробки програмного забезпечення, де велика програма розбивається на невеликі, незалежні сервіси. Кожен з цих сервісів виконує одну конкретну функцію і може бути розроблений, розгорнутий та масштабований окремо. Цей принцип беруть на озброєння інші галузі, застосовуючи цей принцип до своїх бізнес-процесів. Популярність

використання мікросервісів обумовлена тим, що кожен мікросервіс може розвиватися незалежно, що полегшує внесення змін та адаптацію до нових вимог. Можна масштабувати окремі сервіси, а не все підприємство, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів. Кожен мікросервіс може використовувати різні технології, що дозволяє використовувати найкращі інструменти для кожної задачі. Оскільки мікросервіси невеликі, зміни в них легше тестувати та розгортати. Кожен мікросервіс можна розгорнути окремо, що прискорює процес масштабування [4].

Адаптивність і гнучкість є взаємозалежними векторами, які формують стратегічний розвиток BPM. Вони не можуть існувати ізольовано. Гнучкість (масштабованість) є архітектурним фундаментом для обробки величезних обсягів даних, які, у свою чергу, живлять моделі машинного навчання. Ці моделі необхідні для реалізації адаптивності, оскільки вони забезпечують предиктивне та прескриптивне керування процесами. Окрім того, хмарна інфраструктура виступає як важливий базовий компонент. Вона пропонує еластичне виділення ресурсів, що є необхідною умовою для забезпечення гнучкості, і одночасно полегшує інтеграцію нових технологій, таких як AI (штучний інтелект) /ML (машинне навчання) сервіси, що прискорює реалізацію адаптивності. Таким чином, архітектурна гнучкість, яку надає хмара, прискорює впровадження Agile BPM та LCNC-рішень (платформи з низьким кодом/без коду).

Конвергенція адаптивності та гнучкості визначає нове покоління BusinessProcessManagement. Кінцевою метою є створення автономного процесу – системи, здатної навчатися, прогнозувати та самостійно коригувати свою поведінку в реальному часі. Цей перехід архітектурно трансформує фокус корпоративних IT-систем: від централізованої «системи обліку» (System of Record) до розподіленої, гнучкої «системи взаємодії» (System of Engagement).

Стійкий розвиток вимагає стратегічної прихильності до інвестицій у професійні навички та управління даними, поряд із модернізацією платформ. Управлінські команди повинні визначити чіткі моделі управління, де штучний інтелект (AI) / машинне навчання (ML) відповідає за високомасштабовані, прескриптивні завдання, а кваліфіковані працівники – за неструктуровані винятки, що вимагають людського судження, забезпечуючи таким чином повне використання потенціалу як технології, так і людського фактору.

Список використаних джерел:

1. Akal A., Rock G. How Agile BPM Can Accelerate Process Improvement and Deliver Continuous Value. URL: https://www.bpminstitute.org/resources/articles (дата звернення 07.11.2025).

2. Precise specification of business decisions and business rules. URL: https://www.omg.org/dmn/ (дата звернення 07.11.2025).

3. Automated Adaptive Case Management – Uses and Benefits. URL: https://www.blueprism.com/resources/blog/adaptive-case-management/ (дата звернення 07.11.2025).

4. Pepliński J. Benefits of microservices architecture: Guide for business leaders. URL: https://alokai.com/blog/benefits-of-microservices-architecture (дата звернення: 07.11.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Кушнір Андрій,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
освітньо-наукової програми «Управління та адміністрування»,
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-4737-005X

Діджиталізація спрямована на трансформацію бізнесу через підвищення його операційної ефективності, покращення взаємодії з клієнтами та формування нових джерел доходу, що забезпечують конкурентні переваги в сучасному ринковому середовищі.

У транспортних підприємствах цей процес ускладнюється низкою проблем: збереженням ручних операцій та надмірною залежністю від паперових документів, нераціональним плануванням маршрутів, браком якісних даних для стратегічного й оперативного управління, низьким рівнем автоматизації та слабкою інтегрованістю інформаційних систем. Додатковими викликами є ризики, пов'язані з кібербезпекою та захистом конфіденційної інформації, що стримують повноцінне впровадження цифрових технологій у транспортній сфері

Діджиталізація – це процес перетворення інформації та послуг у цифровий формат, із застосуванням комп'ютерних технологій для збільшення ефективності, доступності, швидкості та обміну даними [1, 2].

Бізнес-процеси транспортних підприємств дедалі більше потребують цифрової трансформації, оскільки впровадження сучасних digital-рішень здатне забезпечити суттєве вдосконалення їх операційної діяльності. Діджиталізація відкриває можливості для оновлення застарілих процедур, оптимізації управлінських та логістичних функцій, підвищення точності й швидкості обробки даних, а також загального зростання ефективності та конкурентоспроможності підприємств транспортної галузі.

У сучасних умовах швидкої зміни ринкових тенденцій, інтенсивного розвитку цифрових технологій і зростання вимог клієнтів бізнес-процеси транспортних підприємств потребують комплексної діджиталізації. Цифрова трансформація виступає ключовим чинником забезпечення операційної ефективності, підвищення якості транспортних послуг, оптимізації витрат та формування стійких конкурентних переваг у галузі.

Основні причини необхідності діджиталізації бізнес-процесів:

1. підвищення рівня автоматизації операцій;
2. відмова від паперових технологій і перехід до цифрових документів;
3. потреба в оперативних даних для прийняття управлінських рішень;
4. зростання конкуренції та вимог клієнтів;

5. необхідність інтеграції систем;

6. питання кібербезпеки та захисту даних.

Основні переваги цифрової трансформації транспортних підприємств:

1. зростання операційної ефективності через автоматизацію та оптимізацію;

2. скорочення витрат на паливо, обслуговування, документообіг, маршрутизацію;

3. підвищення точності та прозорості діяльності завдяки даним у реальному часі;

4. покращення клієнтського досвіду через цифрові сервіси, відстеження вантажу, електронні документи;

5. оптимізація парку транспорту та ресурсів через постійний моніторинг;

6. підвищення рівня безпеки як даних, а саме транспортних операцій;

7. посилення конкурентоспроможності на внутрішньому й міжнародному ринку.

Діджиталізація бізнес-процесів транспортних підприємств є ключовим чинником підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності в умовах зростаючої складності ринку та вимог клієнтів. Традиційні методи роботи, такі як ручні операції, паперова документація та фрагментарні інформаційні системи, вже не відповідають сучасним стандартам оперативності й точності. Запровадження цифрових технологій дає змогу оптимізувати логістичні та управлінські процеси, забезпечити точне планування маршрутів, автоматизувати операції, підвищити прозорість діяльності та полегшити прийняття управлінських рішень на основі даних.

Цифрові рішення також сприяють покращенню взаємодії з клієнтами, забезпечуючи високий рівень сервісу, оперативну комунікацію та персоналізований підхід. Водночас діджиталізація створює умови для зменшення витрат, підвищення безпеки та вдосконалення контролю за перевезеннями.

Таким чином, цифрова трансформація не лише модернізує роботу транспортних підприємств, а й формує нові можливості для їх стратегічного розвитку, дозволяючи адаптуватися до глобальних змін, підвищити продуктивність і зміцнити позиції на ринку. Це не просто інструмент покращення окремих процесів — це комплексний підхід, що забезпечує довгострокове зростання й інноваційну стійкість підприємства.

Список використаних джерел:

1. Заіка, Ю. (2023). Стратегія розвитку бізнесу в умовах кризи: цифровізація бізнес-процесів підприємства. *Молодий вчений*, 10 (122), 189-193. https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-37

2. Діджиталізація логістичного бізнесу. URL: https://wezom.com.ua/ua/blog/didzhitalizaciya-logisticheskogo-biznesa

ПОКАЗНИКИ ОСОБИСТОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Оношко Тарас,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
освітньо-наукової програми «Управління та адміністрування»,
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Поширення іноземних сучасних підходів до оцінювання результативності діяльності компаній, зокрема системи KPI (key performance indicators), стало наслідком обмеженості традиційних фінансових показників. Попри очевидні переваги цього інструменту, він усе ще недостатньо застосовується в українській практиці управління, особливо на підприємствах інфраструктурної та транспортної сфер. Досвід свідчить, що проблемою для вітчизняних компаній є не стільки формування стратегії чи визначення ключових цілей, скільки нестача компетенцій щодо оцінювання результатів її виконання, вимірювання рівня досягнення стратегічних орієнтирів і впровадження сучасних методів контролю та управління ефективністю.

Головне призначення системи KPI полягає в тому, щоб узгодити діяльність співробітників різних підрозділів, забезпечивши їхню роботу в одному напрямі та відповідно до загальної стратегії підприємства. Завдяки цьому дії одних працівників не створюють перешкод для інших, а кожен член команди робить особистий внесок у розвиток компанії, досягаючи індивідуальних цілей і отримуючи винагороди за їх виконання [2].

Для менеджерів усіх рівнів транспортних підприємств знання ключових показників ефективності (KPI) є необхідним елементом на шляху до реалізації визначених цілей і стратегій розвитку. Хоча набір KPI залежить від специфіки діяльності кожної компанії та галузі, більшість організацій використовує базові бізнес-індикатори для моніторингу результативності. Процес формування й контролю відповідних KPI можна порівняти з орієнтуванням на місцевості за допомогою карти й компаса – вони допомагають визначити правильний напрям руху та оцінити, наскільки успішно компанія наближається до своїх стратегічних орієнтирів.

Усі ці аспекти можна виміряти та проаналізувати за допомогою системи KPI, проте саме для транспортних підприємств постає проблема адаптації загальновідомих підходів до специфіки галузі. Використання універсальних показників не відображає реальної операційної ситуації, адже вони показують лише загальний рівень продуктивності персоналу, який може слугувати основою для мотивації, але не дає повної картини ефективності логістичних процесів. Тому для транспортної сфери необхідні спеціалізовані KPI, що враховують особливості перевезень, складських операцій і ланцюгів постачання.

Основні з них:

1. Точність виконання замовлення – показник, що відображає кількість інцидентів у процесі від оформлення заявки до фактичної доставки вантажу. Він дає змогу виявляти типові помилки та системно підвищувати безпечність і надійність перевезень.
2. On Time In Full (OTIF) – індикатор, який вимірює частку поставок, виконаних у визначений термін і без порушень. Особливо важливий для компаній, які прагнуть зміцнити репутацію пунктуальності та стабільності.
3. Час виконання (Lead Time) – показує тривалість логістичного процесу «від початку до завершення». Дає змогу визначити затримки на окремих етапах та розробити заходи для скорочення часу в ланцюгу постачання.
4. Швидкість обертання запасів – ключовий показник для підприємств, що поєднують транспортні та складські послуги. Він дає змогу контролювати оптимальність запасів і підвищувати ефективність управління складськими ресурсами.
5. Витрати на складування – індикатор, що відображає сукупні витрати на утримання та експлуатацію складських приміщень. Він є важливим для логістичних операторів, які надають послуги зберігання та обробки вантажів, і допомагає управляти витратами та підвищувати прибутковість складських операцій.
6. Оборот вантажного автомобіля. Цей показник визначає час, що минає між виїздом машини на завантаження або доставку та її поверненням на підприємство. Він є ключовим для автотранспортних компаній, оскільки демонструє ефективність використання рухомого складу та дозволяє оптимізувати графіки перевезень.
7. Рівень використання вантажної потужності. KPI, який показує, наскільки повно завантажується транспортний засіб під час автоперевезень або контейнер під час морських перевезень. Він дає змогу експедиторам оцінити економічність виконаних рейсів і виявити резерви для підвищення ефективності.
8. Показник продуктивності. Цей індикатор оцінює обсяг виконаної роботи за певний проміжок часу (наприклад, виробіток на одного працівника чи продуктивність за годину). KPI дає змогу логістичним компаніям сформувати загальне уявлення про результативність трудових ресурсів і визначити напрямки вдосконалення.
9. Логістичні витрати. Містить у собі всі витрати, що виникають у межах транспортної операції – від моменту прийняття замовлення до передачі вантажу отримувачу. Даний показник допомагає експедиторам розраховувати середню собівартість кожної партії вантажу та забезпечувати клієнтів точними і прозорими тарифами.
10. Обсяг виконаних поставок. Визначає кількість перевезень, які підприємство здійснює протягом певного проміжку часу (тиждень, місяць, рік).

Такий KPI дозволяє логістичним операторам відстежувати динаміку завантаженості, оцінювати фінансові результати та планувати подальший розвиток.

Аналіз сучасних методів оцінювання результативності реалізації стратегічних цілей показав, що використання ключових показників ефективності (KPI) є найбільш дієвим підходом для транспортних підприємств. Така система дає змогу неупереджено визначити, наскільки успішно компанія виконує свої стратегічні та оперативні завдання, а також оцінити реальний внесок персоналу у досягнення встановлених цілей. Показники KPI виступають підсумковими критеріями, які дозволяють виявити ключові проблеми у розвитку організації, своєчасно помітити відхилення та коригувати діяльність для підвищення загальної ефективності управління.

Список використаних джерел:

1. Tundys, B., & Yudi, F. «Sustainable Supply Chain Management – Key Performance Indicators (KPI) as an Element for Measuring of Processes». *Transport Economics and Logistics*, 83, 31–50, 2019. DOI: 10.26881/etil.2019.83.03

2. Gözaçan, N., & Lafcı, Ç. «Evaluation of Key Performance Indicators of Logistics Firms». *Logistics, Supply Chain, Sustainability and Global Challenges*, 11(1), 24–32, 2020. DOI: 10.2478/jlst-2020-0002

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ КІБЕРЗАХИСТУ НА КОНКУРЕНТНІ ПОЗИЦІЇ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

Стрілок Іванна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID ID:https://orcid.org/0000-0002-4689-2839
Ільїнов Микола,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

У сучасних умовах цифрової трансформації корпоративний кіберзахист поступово переходить із технічної площини у стратегічну. Майже всі міжнародні компанії – від фінансових корпорацій до виробничих холдингів – інтегрують цифрові платформи, інтелектуальні системи керування, хмарні рішення та великі обсяги даних у свої бізнес-процеси. Це створює не лише нові можливості, а й численні ризики, значна частина яких пов'язана з кіберзагрозами. На тлі загального ускладнення глобальної безпекової ситуації саме кіберпростір став одним із ключових полів гібридного впливу, де поєднуються технічні атаки, інформаційні операції та елементи економічного тиску.

З огляду на це корпоративні стратегії кіберзахисту перетворюються на важливий фактор конкурентоспроможності на світових ринках. Компанії, які не приділяють достатньої уваги кібербезпеці, ризикують втратити довіру клієнтів, зіштовхнутися з масштабними репутаційними збитками, витратами на відновлення інфраструктури, штрафами за порушення міжнародних стандартів захисту даних та порушенням безперебійності бізнес-процесів. Натомість організації, які успішно впроваджують комплексні стратегії кіберзахисту, отримують переваги, що стають вагомим конкурентним активом у глобальному середовищі [1].

Одним із ключових аспектів формування кіберстійкості є розуміння природи сучасних кіберзагроз. Більшість атак має комплексний характер: вони можуть здійснюватися одночасно через вразливості програмного забезпечення, злам облікових записів, соціотехнічні методи впливу на персонал, втручання у системи управління виробничими процесами або маніпуляцію інформаційним простором. Атаки стають не лише технічними, а й політико-економічними за змістом, коли їхньою метою є послаблення конкурентоспроможності компанії або навіть дестабілізація цілих секторів економіки. Саме тому розробка стратегій корпоративного кіберзахисту повинна враховувати не лише IT-ризики, а й ширший контекст гібридних загроз.

Ефективна корпоративна стратегія кіберзахисту передбачає створення багаторівневої системи безпеки, яка поєднує технології, процеси та людський

фактор. Її основою є безперервний моніторинг кіберпростору, аналіз аномальної діяльності, використання сучасних інструментів виявлення та реагування на загрози, таких як системи SIEM, EDR та XDR. Важливим компонентом є проведення регулярних аудитів безпеки, пенетраційного тестування (симуляція реальних кібератак), оновлення політик доступу й оцінка потенційних ризиків на кожному етапі бізнес-операцій. Дедалі більшого значення набувають моделі ZeroTrust, які передбачають відмову від традиційного принципу довіри всередині корпоративної мережі, а також впровадження багатофакторної автентифікації, шифрування критично важливих даних та сегментації мереж [2].

Не менш важливою складовою є людський фактор. Статистика показує, що значна частина успішних кібератак виникає через помилки або недбалості персоналу. Тому навчання співробітників основам цифрової гігієни, моделювання фішингових атак, розробка чітких інструкцій щодо реагування на інциденти стають необхідним елементом корпоративної політики безпеки. Компанії, які інвестують у розвиток корпоративної культури кіберзахисту, формують внутрішнє середовище, стійке до маніпуляцій і соціотехнічних загроз.

Інноваційні технології відіграють ключову роль у створенні конкурентної переваги на глобальних ринках. Використання штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє швидше та точніше виявляти складні та раніше невідомі загрози. Поширюються рішення на основі поведінкової аналітики, які здатні прогнозувати потенційні атаки на основі аналізу нетипових дій користувачів і систем. Компанії поступово переходять до моделей, стійких до квантових ризиків, адаптуючи системи шифрування та протоколи захисту даних до майбутніх викликів.

Окремої уваги потребує питання публічно-приватної взаємодії.Досвід багатьох країн свідчить, що обмін інформацією між державними структурами, приватними компаніями та міжнародними організаціями дозволяє зменшити час реагування на кіберзагрози та підвищити загальну стійкість цифрово залежних секторів. Для міжнародних корпорацій участь у таких партнерствах не лише підвищує рівень захищеності, а й зміцнює їхній статус на глобальному ринку як надійних і відповідальних учасників.

Отже, до основних корпоративних стратегій кіберзахисту компаній на міжнародних ринках належать комплексні підходи, політики та інструменти, спрямовані на захист цифрових активів, даних, інфраструктури та репутації компанії в умовах глобальних кіберзагроз. Серед них варто виокремити [1,2]:

✓ Стратегії управління кіберризиками, що включають ідентифікацію та оцінювання кіберризиків, регулярні аудити інформаційної безпеки, створення карти ризиків для міжнародних філій і партнерів.

✓ Стратегії захисту інфраструктури та даних (TechnicalDefenseStrategy) складовими яких є багаторівневий захист мереж, шифрування даних, ZeroTrustArchitecture, використання систем EDR/XDR, SIEM.

✓ Стратегії превентивного кіберзахисту елементами яких є penetrationtesting, bugbounty програми, моделювання атак (redteaming).

✓ Стратегії відповідності до міжнародних стандартів (ComplianceStrategy), які орієнтуються наGDPR (ЄС), ISO/IEC 27001, NISTCybersecurityFramework, місцеві акти країн діяльності.

✓ Стратегії взаємодії з міжнародними партнерами та ланцюгами постачання (SupplyChainSecurityStrategy), що включають аудит кібербезпеки постачальників, угоди про безпеку даних (DataProcessingAgreements), сертифікацію партнерів.

✓ Стратегії підготовки персоналу (HumanFactorSecurityStrategy), що складаються з навчання з кібергігієни, симуляції фішингових атак, навчання менеджерів міжнародних відділень.

✓ Стратегія реагування на кіберінциденти (IncidentResponseStrategy), які включають команди SOC у різних регіонах, план реагування (IncidentResponsePlan), резервне копіювання (Backup&RecoveryStrategy), кризові комунікації.

✓ Стратегії інвестування в інновації кіберзахисту, що ґрунтуються на використанні AI/ML для моніторингу загроз, квантових алгоритмах шифрування, хмарних платформах для захисту даних.

✓ Стратегії репутаційної та інформаційної стійкості, що складаються з прозорих звітів про кіберінциденти, політики відкритого інформування клієнтів про ризики, кіберстрахування.

Таким чином, корпоративні стратегії кіберзахисту стають невід'ємною частиною загальної бізнес-стратегії компанії, впливаючи на її інвестиційну привабливість, операційну стабільність та репутацію на міжнародному рівні. Кіберзахист перестає бути лише технологічним завданням і перетворюється на фундамент довгострокової конкурентоспроможності. В умовах зростання гібридних загроз та загальної вразливості цифрової інфраструктури інвестиції у безпеку є не витратами, а стратегічними вкладеннями у стійкість, розвиток і успіх компанії на світових ринках.

Список використаних джерел:

1. КорабліноваІ.А., ГанжаК.С.,Стоянова О.І. Конкурентні стратегії технологічних компаній у сфері кібербезпеки. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/45973/16317.pdf?sequence=3&isAllowed=y

2. Пархуць Е.Д., Огданська О.Д. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі моделей цифрової трансформації. *European Journal of Management Issues*. 2025. Vol. 33(2). pp. 75-87. DOI: 10.15421/192507

АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ ЛІДЕРСТВА

Бондаренко Марк,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ОПП «Менеджмент організацій і адмінітрування»
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
Науковий керівник: Семенчук Тетяна,
к.е.н, професор, в.о. зав. кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/ 0000-0001-7834-1655

Адаптивні стратегії лідерства сучасний виклик, який спричинений з складними викликами, що повністю впливають на потенціал людського розвитку, вимагаючи справжніх лідерів. Лідер – це той, хто готовий взяти на себе відповідальність за інших, використовувати потенціал нових можливостей та знаходити рішення для існуючих проблем та викликів сучасності. Лідери сьогодні стикаються з великим обсягом складних і масштабних завдань. Здатність адаптуватись до ситуації - запорука успіху в бізнесі. Економіка та бізнес характеризуються безліччю факторів, які постійно змінюються, тому лідер який вміє прогнозувати тенденції, матиме значну перевагу.

Крім того, адаптивні лідери трансформують свою поведінку і в організаціях. Вони коригують свій стиль управління, змінюють мислення та безперервно розвиваються. Актуальним питанням адаптивного лідерства є виявлення найбільш затребуваних навичок фахівців, що забезпечують стабільність та ефективність підприємства, а також аналіз ефективних стратегій лідерської адаптації та оперативного реагування на непередбачувані обставини.

Адаптивне лідерство – це здатність ефективно реагувати на непередбачувані виклики, сприяти інноваціям та мотивувати команди до досягнення спільних цілей в умовах невизначеності Адаптивне лідерство - це майстерне балансування між якорем стабільності та вітрилами інновацій, де головним компасом завжди залишаються люди та цінності організації. Це стратегія, що не просто допомагає триматися підприємству, але й спрямовує зміни на свою користь [1].

Зазвичай, від керівників чекають рішучості, адже вагання можуть тільки погіршити й без того скрутне становище. Такий стан нездатності ухвалити рішення визначають як аналітичний параліч. Проте, надмірна швидкість у прийнятті рішень здатна завдати не менше шкоди.

Кожен лідер прагне бачити у підлеглих впевненість, проте ця риса має здатність переростати в самовпевненість. У такому разі молодий лідер починає вважати себе особливим, не прислухається до думок інших, не приділяє

належної уваги плануванню та не готується з необхідною ретельністю до виконання поставлених завдань [2].

Адаптивність у сучасному бізнесі – це здатність швидко та ефективно реагувати на зміни, зберігаючи при цьому стабільність і спрямованість на досягнення поставлених цілей. Для керівника це означає не тільки особисту готовність до змін, а й створення умов для адаптивності всієї команди. Розглянемо стратегії, які допоможуть керівнику у досягнені цілі:

1. Побудова гнучких команд. Для створення ефективної команди керівнику варто забезпечити:

– різноманітність навичок та досвіду серед членів команди. Це дозволить оперативно знаходити нетривіальні рішення;

– делегування повноважень для підвищення самостійності та відповідальності кожного співробітника;

– навчання та розвиток необхідних навичок для роботи в умовах невизначеності та швидких змін.

Гнучке керівництво – це не лише теоретичні принципи та стратегії, а й конкретні дії, які керівник може вжити для покращення адаптивності свого бізнесу. Одним з аспектів гнучкості є постійне навчання та розвиток як власних навичок, так і навичок вашої команди.

2. Розвиток комунікативних навичок. Керівник мусить:

– покращувати прозорість комунікацій, забезпечуючи доступність ключової інформації для кожного співробітника;

– використовувати різноманітні канали зв'язку, аби кожен міг обрати найзручніший спосіб отримання та передачі даних;

– заохочувати зворотний зв'язок, що допоможе вчасно виявляти проблеми та знаходити шляхи їх вирішення.

Адаптивність повинна стати частиною корпоративної культури, де кожен співробітник готовий до змін та активно бере участь у процесі інновацій. Необхідно впроваджувати культуру експериментів для персоналу, заохочуючи співробітників до пошуку нових підходів та рішень.

3. Використання технологій для адаптивності. Цифрові технології та інструменти можуть значно збільшити адаптивність організації, полегшуючи управління проєктами, задачами та комунікаціями. Для цього керівнику слід:

– впроваджувати інструменти управління проєктами, що дають змогу ефективно розподіляти завдання та відстежувати їхнє виконання;

– використовувати системи для віддаленої роботи, наприклад, забезпечуючи безперервний зв'язок у команді незалежно від географічного розташування;

– автоматизувати рутинні процеси, зменшуючи трудовитрати та підвищуючи оперативність реагування на зміни [3].

Отже, адаптивні стратегії лідерства є не просто сучасною тенденцією, а актуальною вимогою часу. Це означає відмову від чітких, ієрархічних моделей

управління людьми на перевагу гнучких та ситуаційно-зумовлених підходів. Ефективність адаптивних стратегій підтверджується позитивним взаємозв'язком між адаптивністю лідера та продуктивністю команди, а також здатністю організації до генерування інновацій.

Список використаних джерел:

1. Kaiser, S. (2020). Causes and Consequences of Adaptive Leadership: A Model of Leaders' Rapid Responses to Unexpected Events. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *72*(4), 213–236. DOI: 10.1037/cpb0000216

2. Komal, H., & Al Bakri, G. (2024). Adaptive leader's toolkit: Strategies for enhancing employee performance through mediated pathways. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, *11*(10), 48–60. DOI: 10.21833/ijaas.2024.10.006

3. Duckworth, A., et al. (2022). Adaptive leadership during challenging times: Effective strategies for health professions educators: AMEE Guide No. 148. *Medical Teacher*, *44*(6), 577–589. DOI: 10.1080/0142159X.2022.2057288

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ІНСТИТУЦІЙНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ В УМОВАХ СИСТЕМНИХ КРИЗ

Яновська Вікорія,
д.е.н, професор, завідувач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна,
Центр українських студій, Варшавська школа економіки,
м. Варшава, Польща
ORCID:https://orcid.org/0000-0002-0648-3643
Лазаревич Антон,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID:https://orcid.org/0009-0002-4193-3598

Сучасний етап глобального розвитку характеризується зростанням частоти та інтенсивності системних шоків, зумовлених геополітичною нестабільністю, пандеміями, кліматичними змінами та прискореною цифровою трансформацією. За цих умов інституційна резильєнтністьстає фундаментальною передумовою довгострокової соціально-економічної стійкості та ефективності публічного управління. У науковому дискурсі резильєнтність інституцій трактується як здатність протистояти зовнішнім збуренням або як спроможність до адаптації, навчання та трансформаційного оновлення без втрати функціональної цілісності.

Дослідження останніх років переконливо доводять, що формально стабільні, але інституційно негнучкі системи демонструють нижчий рівень адаптивності порівняно з інституціями, орієнтованими на відкритість, інклюзивність та зворотний зв'язок із стейкхолдерами. Як підкреслюють Gonçalvesta ін. (2025) інституційна резильєнтністьєздатностістю організацій поглинати шоки, адаптуватися до нових умов та підтримувати свої основні функції під час криз [1]. За своєю природоюрезильєнтністькрім здатності до відновлення включає у себе адаптивність до змін та, як наслідок,трансформаційність. Зважаючи на такі властивості, в контекстах невизначеності та складності, подібних тих, що виникають внаслідок шоків та криз, інституційна стійкість є динамічним процесом, який формується механізмами навчання та інновацій [2] на перетині правових норм, організаційних практик, соціального капіталу та довіри.

Важливим науковим викликом є розмежування інституційної стабільності та інституційної резильєнтності. Якщо стабільність здебільшого асоціюється зі збереженням існуючих правил і процедур, то резильєнтність передбачає здатність до селективної зміни інституційних конфігурацій у відповідь на структурні зсуви. Саме тому надмірна зарегульованість і жорстка ієрархічність можуть знижувати резильєнтний потенціал інститутів, підвищуючи їхню

вразливість до нестандартних кризових сценаріїв.Крім того, що політичні та економічні рамки охоплюють глибоко вкорінений опір фундаментальним змінам (що впливає на їх адаптивність), вони демонструють спроби якомога швидше відновити систему, у тому числі саме ті парадигми, механізми та структури, які призвели до кризи. Herrfahrdt-Pähle і Pahl-Wostl (2012) підкреслюють, що замість збереження традиційних моделей та зосередження на безперервності, кризи можна було б використовувати як можливість для навчання, адаптації та виходу на більш стійкі шляхи [3].

Інституційнарезильєнтність має фундаментальне значення у забезпеченні сталого розвитку. Сучасні дослідження наголошують, що досягнення Цілей сталого розвитку ООН значною мірою визначається спроможністю інститутів координувати політики, інтегрувати міжсекторальні інтереси та забезпечувати узгодженість короткострокових антикризових заходів із довгостроковими стратегічними пріоритетами [4, 5]. У цьому вимірі резильєнтність стає проактивною властивістю інституційного середовища. Також інституційна резильєнтність набуває нормативного значення в умовах посткризового відновлення та трансформації економік, оскільки визначає легітимність управлінських рішень і рівень суспільної підтримки реформ. Висока адаптивність інститутів без належної підзвітності може призводити до ерозії довіри, тоді як поєднання гнучкості з прозорістю формує основу для стійкої модернізації [6].

Отже, інституційна резильєнтність як динамічна характеристика сучасних соціально-економічних систем, що визначає їхню здатність витримувати системні шоки, адаптуватися та трансформуватися в умовах зростаючої невизначеності, відрізняється від формальної інституційної стабільності та ґрунтується на відкритості, інклюзивності, механізмах навчання, інновацій та зворотного зв’язку, забезпечуючи узгодження короткострокових антикризових рішень із довгостроковими цілями сталого розвитку та збереженням суспільної довіри. З урахуванням цього сучасні дослідження інституційних процесів мають бути спрямовані на міждисциплінарне осмислення інституційної резильєнтності, зміст якої формується на перетині нормативних рамок, управлінських практик і соціального капіталу в умовах посткризової трансформації.

Список використаних джерел:

1. Gonçalves J., Spolaor S., Lebedeva L. Institutional resilience and crisis governance in the EU: insights from the Lisbon Metropolitan Experience. *Frontiers in Political Science*, Vol. 7, 2025. https://doi.org/10.3389/fpos.2025.1700468

2. Folke C., Carpenter S.R., Walker B., Scheffer M., Chapin T., Rockström J. Resilience thinking: integrating resilience, adaptability and transformability. *Ecology and Society*, Vol. 15(4), 2010, 20. http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss4/art20/

3. Herrfahrdt-Pähle E., Pahl-Wostl C. Continuity and change in social-ecological systems: the role of institutional resilience. *Ecology and Society*, Vol. 17(2), 2012. 8. http://dx.doi.org/10.5751/ES-04565-170208

4. Building Resilience: New Strategies for Strengthening Infrastructure and Institutions. Paris: OECD Publishing, 2020, 86 p. https://www.oecd.org/en/publications/building-resilience_354aa2aa-en.html

5. Institutional Resilience for Sustainable Development. New York: United Nations Development (UNDP) Programme, 2022, 16 p.https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-07/UNDP%20Strategic%20Plan%202022-2025.pdf

6. Grytsenko A., Bilorus O., Burlay T., Podliesna V., Borzenko O. Ukraine's Economy: Resilience Under War and Challenges for Post-War Recovery. *Science and Innovation*, Vol.20(5), 2024, pp. 16–34. https://doi.org/10.15407/scine20.05.016

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Крусь Олександр,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ОНП «Економіка»
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

У контексті повоєнного відновлення України особливої значущості набуває переосмислення сутності та змісту поняття «транспортна інфраструктура», що зумовлено тим, що функціональна, безпечна й адаптивна транспортна інфраструктура є ключовою передумовою формування та модернізації транспортної системи в цілому, економічного пожвавлення держави, реконструкції територій, що зазнали руйнувань, а також їх повноцінного включення до єдиного економічного простору. При цьому необхідно враховувати актуальні виклики, пов'язані з глобалізаційними процесами, урбанізацією, швидким розвитком цифрових технологій і потребою забезпечення сталого розвитку.

Отже, в табл. 1 наведено трактування сутності транспортної інфраструктури у науковій літературі.

Таблиця 1

Сутність поняття «транспортна інфраструктура» у науковій літературі

Автор	Сутність поняття
В. Ляшенко, Н. Трушкіна, А. Шевченко [1]	Базова складова регіональної транспортно-логістичної системи, що включає транспортні комунікації, термінали, логістичні центри, інформаційно-комунікаційні та інженерні елементи.
О. Дмитрієва [2]	Сукупність шляхів і об'єктів транспортного сервісу, що забезпечують функціонування різних видів транспорту, не включаючи при цьому рухомий склад і перевізників.
Н. Лавренюк [3]	Сполучна ланка між виробництвом і споживанням, що охоплює всі види транспорту, комунікації та об'єкти їх обслуговування.
Ю. Крихтіна [4]	Система автомобільних доріг, інженерних і гідротехнічних споруд, а також об'єктів дорожнього сервісу.
Л. Каїра [5]	Єдина транспортна система держави, що включає всі види транспорту та дорожнє господарство.
Т. Репіч, А. Булеховець [6]	Сукупність об'єктів і підприємств, що забезпечують потреби населення та економіки у вантажних і пасажирських перевезеннях.
В. Шемаєв [7]	Система стаціонарних споруд і терміналів різних видів транспорту, призначених для забезпечення безперервної роботи транспортної системи.
Т. Коломоєць, Д. Кремова [8]	Сукупність об'єктів, споруд і видів діяльності, спрямованих на забезпечення функціонування транспортної системи та життєдіяльності суспільства.

Джерело: [1-8]

Проведений аналіз наукових підходів до визначення поняття транспортної інфраструктури свідчить про відсутність єдиного усталеного тлумачення та наявність різних інтерпретацій залежно від цілей дослідження, рівня узагальнення й галузевої специфіки. У більшості праць транспортна інфраструктура розглядається як складна багатокомпонентна система, що охоплює транспортні комунікації, інженерно-технічні споруди, об'єкти транспортного та логістичного сервісу, а також інституційне й управлінське забезпечення. Водночас окремі автори звужують зміст цього поняття, зосереджуючись переважно на дорожній мережі та інженерних об'єктах, тоді як інші підходи пропонують розширене бачення, включаючи інформаційні, організаційні та нормативно-правові елементи. Узагальнення наукових позицій дозволяє зробити висновок, що транспортна інфраструктура відіграє системоутворюючу роль у функціонуванні транспортної системи, забезпечує економічні зв'язки, територіальну цілісність і соціально-економічний розвиток, а в сучасних умовах відновлення України потребує комплексного та уніфікованого підходу до її визначення.

Класифікація транспортної інфраструктури наведено на рис. 1.

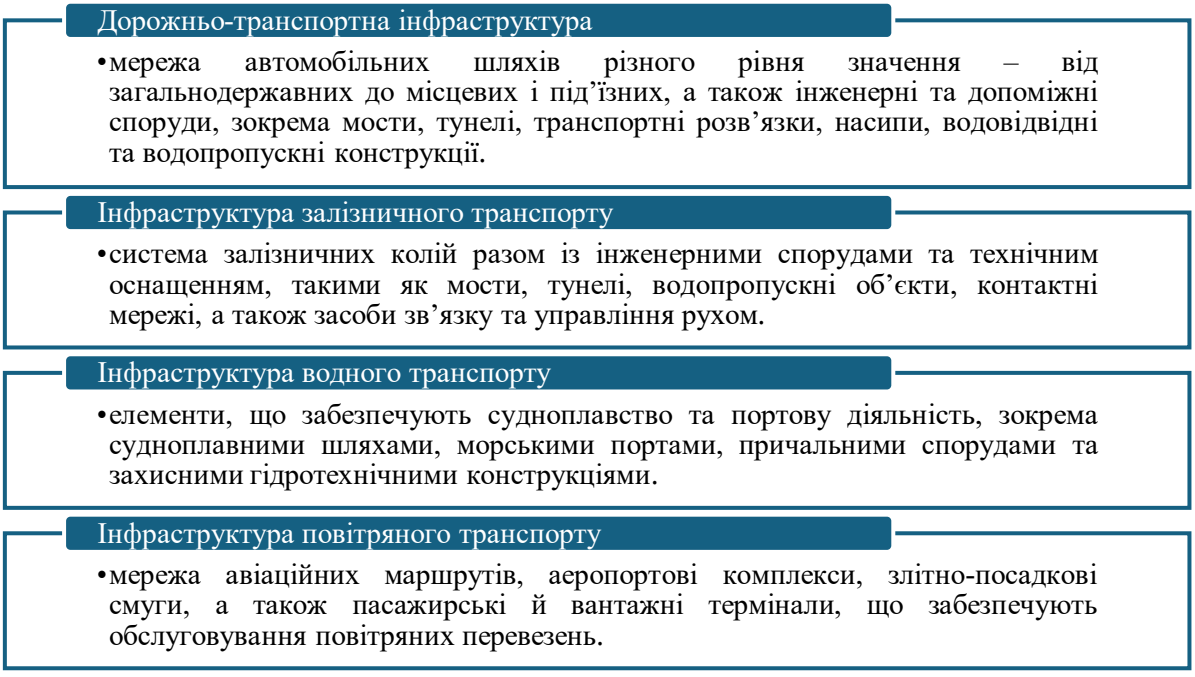

Рис. 1. Класифікація транспортної інфраструктури

Джерело: [8-9]

Загалом розглянуті теоретичні підходи до визначення та класифікації ефективності функціонування транспортної інфраструктури свідчать про її багатовимірний і комплексний характер, що зумовлений різноманітністю видів транспорту, інженерно-технічних елементів і сфер впливу на соціально-економічний розвиток. Поділ транспортної інфраструктури на дорожню, залізничну, водну та повітряну дозволяє більш точно оцінювати ефективність її

функціонування з урахуванням специфіки кожного виду транспорту, рівня технічної оснащеності, пропускної спроможності, безпеки, доступності та екологічного впливу. Водночас ефективність транспортної інфраструктури не може розглядатися виключно через призму окремих об'єктів або галузей, оскільки вирішальне значення має узгодженість їх взаємодії в межах єдиної транспортної системи, що зумовлює необхідність застосування інтегрованого підходу, який поєднує економічні, технічні, соціальні, екологічні та управлінські критерії оцінювання, що є особливо актуальним у контексті модернізації та відновлення транспортної інфраструктури України.

Список використаних джерел:

1. Ляшенко В., Трушкіна Н., Шевченко А. Теоретичні підходи до визначення поняття «транспортна інф-раструктура економічного району». *Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка.* 2020. Вип. 49. С. 186–193. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct49-32 (дата звернення 22.12.2025)

2. Дмитрієва О. І. Транспортна інфраструктура як об'єкт державного регулювання. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва.* 2020. No 24. DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2020.24.0.52C. 52 - 63 (дата звернення 22.12.2025)

3. Лавренюк Н. Поняття транспортної інфраструктури в умовах інтеграційних процесів Україна – ЄС. *Юридичний вісник*. 2018. No 4. С.82–88.

4. Крихтіна Ю. О. Державна політика розвитку транспортної галузі України: теорія, методологія, практи-ка : монографія. Харків : Діса плюс, 2022. 336 с.

5. Каїра Л. Г. Транспортна інфраструктура України. Інвестиційна пріоритетність галузей економіки : мо-нографія. Харків : Діса Плюс, 2021. С. 141–167.

6. Репіч Т. А., Булеховець А. М. Сучасний стан розвитку транспортної інфраструктури України. *Молодий вчений.* 2021. No 1 (89). С. 69–74. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-15 (дата звернення 22.12.2025)

7. Шемаєв В. В. Теоретико-методологічні засади та пріоритети розвитку транспортної інфраструктури в системі економічної безпеки України : монографія. Київ : НУОУ, 2018. 366 с.

8. Коломоєць Т. О., Кремова Д. С. «Транспортна інфраструктура» – складова термінологічного ряду у законодавстві України: пропозиція одо закріплення. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2022 No 6. С. 517–520. DOI https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-6/11 (дата звернення 22.12.2025)

9. Мельник А. В., Мельник О. В., Мельник Н. В., Качаровський Р. Є. Оцінка транспортної інфраструк-тури туристичної дестинації (на матеріалах Волинської області). *Věda a perspektivy.* 2022. No 9(16). С. 280–293. DOI: https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-9(16)-280-293 (дата звернення 22.12.2025)

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ПРИМІСЬКИХ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

Творонович Вікторія,
к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування
Національний транспортний університет, м.Київ, Україна
ORCIDID 0000-0002-8173-8343
Токарев Дмитро,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Сучасний розвиток економіки України супроводжується зростанням вимог до ефективності функціонування транспортної системи, зокрема її соціально орієнтованого сегменту – приміських пасажирських перевезень. Ринок приміських пасажирських перевезень відіграє ключову роль у забезпеченні територіальної мобільності населення, формуванні єдиного соціально-економічного простору, доступі до ринків праці, освіти та соціальних послуг, що зумовлює його стратегічне значення для сталого розвитку держави.

Ринок приміських пасажирських перевезень є складною відкритою соціально-економічною системою, функціонування якої залежить від взаємодії держави, перевізників, органів місцевого самоврядування та споживачів транспортних послуг. Специфіка цього ринку полягає у поєднанні ринкових і соціальних механізмів регулювання, високій частці суспільно значущих перевезень та обмеженій комерційній привабливості для перевізників.

Приміські пасажирські перевезення займають проміжне положення між міським і міжміським транспортом, що зумовлює необхідність використання спеціальних підходів до їх організації та фінансового забезпечення.

Дослідження ринку транспортних послуг, зокрема обґрунтовує доцільність комплексного застосування зокрема неокласичного та інституційногопідходу для аналізу приміського сегменту, дозволяє враховувати не лише економічні показники ефективності, а й соціальні та екологічні наслідки функціонування транспортної системи.

Методологічний базис дослідження організаційно-економічного механізму функціонування ринку приміських пасажирських сполучень передбачає розробку мультифакторної системи детермінант, що інтегрує виробничо-експлуатаційні параметри, цінову політику, фінансову стабільність суб’єктів господарювання та якісно-сервісні характеристики транспортного обслуговування

Проведений на основі офіційних статистичних даних Державної служби статистики України та АТ «Укрзалізниця» аналіз сучасного стану ринку приміських пасажирських перевезень виявивтенденцію до скорочення обсягів

перевезень пасажирів залізничним транспортом, зниження його конкурентоспроможності порівняно з автомобільним транспортом та зростання ролі приватних перевізників. Основними чинниками негативних тенденцій є зношеність рухомого складу, недостатній рівень фінансування, недосконаліть тарифної політики та низька інтегрованість транспортної інфраструктури.

Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду організації та регулювання ринку приміських пасажирських перевезень у країнах Європейського Союзу встановлює, що європейські моделі базуються на принципах децентралізації управління, контрактного фінансування суспільно важливих перевезень, довгострокового планування та активної участі регіональних органів влади.

Комплексна парадигма вдосконалення організаційно-економічних засад розвитку приміського пасажирського сектору охоплює реструктуризацію управлінської вертикалі, логістичну оптимізацію мереж, гармонізацію ціноутворення та імплементацію компенсаційних механізмів соціального навантаження поряд із технологічним оновленням рухомого складу.

Системна реалізація цієї парадигми виступає детермінантою підвищення конкурентоспроможності ринку, його соціальної спрямованості та інтеграції в єдиний європейський транспортний простір на засадах високої якості обслуговування.

Список використаних джерел:

1. Про транспорт : Закон України від 10 листоп. 1994 р. № 232/94-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 20.10.2025).
2. Про залізничний транспорт : Закон України від 4 лип. 1996 р. № 273/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 20.10.2025).
3. Про автомобільний транспорт : Закон України від 5 квіт. 2001 р. № 2344-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 20.10.2025).
4. Транспортна стратегія України на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 трав. 2018 р. № 430-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 20.10.2025).
5. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Офіц. вісн. України. 2014. № 75. Ст. 2125.
6. АТ «Укрзалізниця». Річний звіт за 2022 рік. Київ, 2023. 124 с.
7. Бараш Ю. С. Економіка залізничного транспорту : монографія. Київ : ДЕТУТ, 2016. 312 с.
8. Дикань В. Л. Економіка та організація транспортних систем : навч. посіб. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 284 с.
9. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Аналітичні матеріали з розвитку транспортної інфраструктури. URL: https://mtu.gov.ua (дата звернення: 20.10.2025).
10. Eurostat. Passenger transport statistics. URL: https://ec.europa.eu/eurostat (датаз вернення: 20.10.2025).

11. Криворучко О. М. Управління розвитком пасажирських перевезень в умовах ринку : монографія. Київ : Наук. думка, 2019. 256 с.

12. Тульчинська С. О. Конкурентоспроможність транспортних підприємств : теорія і практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 298 с.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ У ФОРМУВАННІ СТІЙКИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОМПАНІЇ

Творонович Вікторія,
к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування
Національний транспортний університет, м.Київ, Україна
ORCIDID 0000-0002-8173-8343
Воронов Андрій,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
Тищенко Ярослав,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
Томчук Дмитро,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

В умовах глобалізації ринків, прискореної технологічної динаміки та загострення конкуренції, здатність компанії досягати та утримувати конкурентні переваги стає критичною передумовою не лише успіху, а й виживання. Маркетингова стратегія відіграє в цьому процесі не просто підтримуючу, а роль, виступаючи архітектором і провідником унікальної цінності, яку компанія пропонує споживачеві.

Конкурентна перевага, за визначенням Майкла Портера – це унікальна цінність, яку компанія може надати, і яку конкуренти не можуть легко скопіювати. Маркетингова стратегія забезпечує структурну основу для виявлення та реалізації цієї унікальності. Фундаментом будь-якої успішної конкурентної переваги є глибоке розуміння ринку, яке забезпечує аналітична частина маркетингової стратегії.

Маркетингова стратегія дозволяє ідентифікувати найбільш привабливі та менш задоволені сегменти ринку. Спрямованість на нішевий сегмент, потреби якого ігнорують великі конкуренти, сама по собі є потужною КП на основі фокусування. Унікальна ціннісна пропозиція, чітко сформульована у маркетинговій стратегії, визначає, як компанія бажає бути сприйнятою у свідомості споживачів порівняно з конкурентами. Якщо маркетингова стратегія успішно створює образ інноваційної, найбільш надійної або екологічно свідомої компанії, це стає нематеріальною, але стійкою конкурентною перевгою на ринку.

Найбільш стійкі конкурентні переваги часто є нематеріальними. Маркетингова стратегія, сфокусована на побудові бренду, створює бренд-капітал. Сильний бренд дозволяє компанії встановлювати преміальні ціни,

формує емоційну лояльність, що знижує чутливість клієнтів до цінових пропозицій конкурентів.

Сучасна маркетингова стратегія виходить за рамки разових угод, фокусуючись на довгострокових взаємовідносинах. Це критично важливо для створення стійкої конкурентної переваги. Вона використовує CRM-системи та дані для персоналізації досвіду. Персоналізація, заснована на глибокому розумінні клієнта, створює високі ризики переходу. Клієнту стає надто незручно або дорого переходити до конкурента, який не може надати такий самий рівень індивідуалізованого сервісу чи інтеграції.

Конкурентна перевага має бути не лише створена, а й захищена від імітації. Тут на перший план виходять динамічні маркетингові здатності – здатність компанії швидко змінювати та адаптувати свою МС у відповідь на зміни в середовищі. Стійка конкурентна перевага, сформована стратегією, не обов'язково є статичною. Це може бути здатність компанії постійно впроваджувати інновації ніж конкуренти, створювати постійні продуктові оновлення технологічних компаній.

Маркетингова стратегія, що передбачає збір та аналіз данних, дозволяє компанії ідентифікувати нові тенденції та потреби раніше за конкурентів, перетворюючи інформаційну перевагу на ринкову.

Маркетингова стратегія є головним елементом формування конкурентних переваг. Вона перетворює внутрішні сильні сторони та унікальні ресурси компанії на зовнішню цінність, яку високо цінує споживач.

Список використаних джерел:

1. Вітлінський В.В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком. Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2000. – 292 с.

2. Голік В.В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія». *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. Випуск 8, частина 1. 2014 рік. С. 72-76.

3. Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Вип. 22. 2018. С. 334-340.

4. Довбня С.Б. Стратегія підприємства : навч. посібник / Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. 71 с.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОЛІГРАФІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Творонович Вікторія,
к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування
Національний транспортний університет, м.Київ, Україна
ORCIDID 0000-0002-8173-8343
Кулибаба Богдан,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Однією з ключових проблем економічного розвитку стає забезпечення конкурентоспроможності поліграфічної продукції. Її можна забезпечити за рахунок покращення якості та чіткої орієнтації на замовника.

Цілі упровадження інновацій на виробничому підприємстві» можна описати таким чином:

– підвищення рівня якості, а також забезпечення безпеки продукції;

– вдосконалення процесу виробництва з метою досягнення найвищих економічних результатів (економії витратних матеріалів, енергоресурсів, витрат живої праці, що обумовлює зниження витрат виробництва і собівартості продукції);

– створення позитивного іміджу на ринку, що дозволить значно збільшити обсяги продажів;

– отримання вагомої переваги над конкурентами;

– залучення інвестицій;

– вихід на нові ринки.

Тенденція сучасного ринку поліграфії в усьому світі – це скорочення тиражів. Це пов’язано, по-перше, з тим, що компанії намагаються збільшити асортимент продукції, а по-друге, ніхто не хоче заморожувати оборотні кошти, друкуючи, як-то кажуть, на склад. Споживача більше не влаштовують статичні картинки. Розвивається попит на високотехнологічні носії, digital-конструкції витісняють звичні формати. Нові технології надають перевагу звичайному пересічному користувачеві.

Один з напрямків поліграфії, що швидко розвивається, – друк зовнішньої реклами. Середньорічний приріст її замовлень по Україні в 2019-2020 р.р. становив 2-3%. Економічний ефект від яскравої реклами, що привертає увагу, в 8 десятки разів перевищує витрати на її виробництво, тому бізнес активно використовує цей інструмент для просування товарів і послуг. Завдяки розвитку широкоформатного друку виготовлення рекламних носіїв

відбувається оперативно та коштує недорого. У цьому частково задовольняється попит на оригінальну рекламу.

Якість цифрового друку безпосередньо впливає ефективність реклами. Тому, щоб поліграфічна продукція завжди відповідала високим вимогам промисловості, важливо брати до уваги великий комплекс факторів, відповідально підходити до вибору обладнання, матеріалів і технологій друку [1, 2].

Друк банерів може здійснюватися на тканині, сітці, банерному папері, самоклеючій плівці, поліетиленовому або віниловому полотні. Щоб якість готової продукції відповідала стандартам рекламної поліграфії, всі матеріали повинні відповідати комплексу жорстких вимог.

Перспективні напрями сучасних інновацій в поліграфії:

1. Цифровий друк + «on-demand» + маленькі (короткі) тиражі:

• Завдяки розвитку систем цифрового лазерного друку (presses / inkjet / laser-систем) якість та швидкість друку майже зрівнялися з офсетним, але з'явилася гнучкість: вигідно друкувати невеликі тиражі, короткі серії, пробні партії, персоналізовані видання;

• Така модель особливо підходить для стартапів, нішевих брендів, малих видавців або рекламних агенцій, які не потребують тисяч друкованих копій, а хочуть гнучкості й швидкого обороту коштів;

2. UV- / LED-друк та можливість друку на різних матеріалах:

• Використання UV - або LED-систем для застигання фарб/лаків дає змогу друкувати не лише на папері, але й на пластику, склі, металі, дереві тощо. Це розширює можливості – від етикеток до упаковки, декоративних виробів, промопродукції, брендингу;

• Також UV-друк забезпечує високу стійкість зображення, насичені кольори, швидке висихання – що важливо для серійного виробництва й нестандартних замовлень;

3. Персоналізація, адаптивна та «розумна» поліграфія (VDP, Smart Pack, інтеграція цифрових елементів):

• Технології Variable Data Printing (VDP) дають змогу друкувати персоналізовані матеріали: буклети, листівки, пакування, прямі розсилки – із індивідуальним іменем, адресою, фото або іншими змінними даними. Це дає велике поле для маркетингу, клієнтського таргету, ринкових акцій;

• Напрям «розумної упаковки / друку» (smart packaging / printed electronics / інтеграція QR-/NFC-кодів, інтерактивних елементів) – дозволяє друкованим матеріалам ставати каналом комунікації, маркування, відстежування, інтерактивності;.

4. Автоматизація, AI-/Digital-інтеграція, «smart-поліграфія»:

• Зараз у великих та сучасних друкарнях активно впроваджують автоматизовані трудові процеси (workflow / потоки робіт): від підготовки файлу

до друку, кольорокалібрування, передбачення простоїв, моніторингу якості з мінімумом ручної праці;

• Це дозволяє економити ресурси і, відповідно, отримувати економію витрат / собівартості продукції, зменшує помилки, підвищує стабільність виробництва, дозволяє обробляти більше замовлень з меншими затратами часу;

5. 3D-друк і адитивні технології уполіграфії / пакуванні / сувенірній продукції:

• У 2025 році в Українізростає попит на 3D-друк не тільки для прототипів чи інженерних виробів, але й для рекламних матеріалів, сувенірів, унікальнихелементів упаковки, брендингу, креативнихвиробів;

• Це відкриває можливості для «нестандартного друку»: об’ємні логотипи, структуровані упаковки, комбіновані матеріали, кастомізацію.

Кастомізація (customization) – це підхід до продукту: компанія змінює товар або послугу під індивідуальні потреби конкретного клієнта або окремих сегментів [3].

Кастомізація у поліграфії – це процес індивідуальної адаптації друкованої продукції (від візитівок до рекламних буклетів чи книг) під унікальні потреби, бажання клієнта або конкретної аудиторії, перетворюючи стандартний продукт на унікальний, персоналізований артефакт за допомогою зміни дизайну, тексту, зображень, елементів або навіть форми, роблячи його більш значущим та ефективним.

Перспективні види продукції, що можуть бути виготовлені завдяки упровадженню стратегії кастомізації:

- Персоналізовані візитки з унікальним дизайном, що відображає особистість чи бренд, або навіть з додаванням імені та посади прямо в макет для кожного отримувача.

- Листівки або каталоги, де основний фон може бути стандартним, але змінюються зображення, текст або контактні дані під конкретного клієнта чи сегмент ринку, наприклад, акційні пропозиції, що відповідають його інтересам.

- Книги та блокноти, де обкладинка створюється під замовлення, або внутрішні сторінки містять особисті повідомлення, фотографії чи специфічні розділи, що робить їх унікальними.

- Унікальні етикетки та упаковка для товарів, що дозволяють бренду виділитися, пропонуючи клієнту можливість вибрати колір, текстуру або додати своє ім'я.

Стратегія кастомізації дозволяє кожному клієнтові отримати унікальний і позитивний клієнтський досвід, що є основою тривалих конкурентних переваг компанії.

Кастомізація є частиною стратегії фокусування, що є гармонійним рішенням для компанії ТОВ «Система-Інвест», яка націлена на обслуговування не широкого ринку, а конкретних замовників (B2B-клієнтів) і одночасно пропонує індивідуальні рішення саме для них.

Список використаних джерел:

1. Поліграфічні, мультимедійні та web-технології. Інновації: монографія / редкол.: О.В. Вовк, І.Б. Чеботарьова, Ж.В. Дейнеко, та ін. Харків: ТОВ «Друкарня Мадрид», 2022. 304 с. URL: https://pmw.nure.ua/files/51.pdf

2. Грет Г. П., Галенко М. Ю. Інноваційна діяльність видавничо-поліграфічної галузі: суть і тенденції розвитку. Поліграфія і видавнича справа. 2012, № 4 (60). С. 24-29.

3. Кастомізація. Моя освіта. URL: https://my.osvita.net/

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ПРИЙОМ ВАНТАЖІВ ЯК ЕЛЕМЕНТ КОМЕРЦІЙНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПЕРЕВІЗНИКА: ПРАВОВІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

Лерніченко Катерина,
к.е.н., доцент, доцент кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID ID:https://orcid.org/0000-0001-5807-5310
Халимон Альона,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Прийом вантажів до перевезення є важливим юридичним і комерційним етапом, що відображає момент переходу від наміру здійснити транспортування до виникнення договірних зобов'язань перевізника. Це не лише фізичний процес завантаження товару, а й юридичний тригер, який формує основу відповідальності перевізника, визначає механізми доведення фактичних обставин та впливає на розподіл ризиків у всьому ланцюзі постачання. Оптимально і правильно організований процес приймання вантажу — із чіткими процедурами, стандартизованими формами документів та фіксацією всіх істотних обставин є дієвим інструментом зниження втрат, запобігання конфліктам та мінімізації судових спорів.

Правова рамка регулювання приймання вантажів ґрунтується на поєднанні формальних договірних положень і внутрішніх операційних процедур суб'єктів транспортної діяльності. Договір перевезення формалізує обов'язки сторін, визначає зміст супровідної документації, умови маркування, упаковки, порядок подання та розгляду претензій, проте його ефективність визначається тим, наскільки якісно ці норми впроваджені у практику. Текст договору є зовнішнім «видимим» аспектом правового регулювання, тоді як регламентовані процеси приймання, огляду, фіксації дефектів і комунікації сторін – його «прихованими» елементами, які формують практичний механізм управління ризиками [1].

Юридичне значення моменту прийняття вантажу полягає у тому, що саме з нього активується відповідальність перевізника за збереження вантажу та належне виконання умов договору. З цього моменту визначається перехід ризику випадкової загибелі чи пошкодження товару. Отже, обов'язковими є візуальний огляд, кількісна перевірка, ідентифікація стану упаковки та маркування, а також документальна фіксація результатів огляду як точки неповернення для учасників перевезення [2].

Операційний процес приймання вантажу охоплює перевірку умов договору, підготовку необхідної документації та стандартизованих форм актів,

ідентифікацію й звірення супровідних документів із фактичним станом вантажу. Подальший візуальний огляд полягає у підрахунку місць, оцінюванніцілісності тари, перевірці пломб. Усі виявлені невідповідності фіксуються у відповідному акті приймання-передачі або протоколі розбіжностей із точним описом ушкоджень, часовими мітками та фотодоказами. Інформація невідкладно передається контрагентам, а за наявності страхового покриття – страховикові, із можливим обмеженням подальшого переміщення вантажу до з'ясування обставин [3].

Питання маркування й упаковки становлять окрему групу ризиків, що істотно впливають на відповідальність сторін. Маркування визначає умови транспортування, режим зберігання, а його відсутність або некоректність може призвести до порушення технології перевезення, пошкодження вантажу або втрат. Прийняття вантажу без застережень створює презумпцію належного стану товару, і перевізник може бути звільнений від відповідальності лише за умови доведення причинного зв'язку між недоліками маркування та пошкодженням вантажу [1].

Доказова спроможність процесу приймання вантажу формується сукупністю документів, що включає ТТН, акт приймання-передачі або протокол розбіжностей, фото- та відеоматеріали, сертифікати пакування, листування сторін. Саме ці документи визначають успішність доведення фактичних обставин у претензійно-позовній роботі. Судова практика демонструє, що відсутність фіксації дефектів при прийманні зазвичай призводить до покладення відповідальності на перевізника, тоді як належне доведення прихованих дефектів упаковки може стати підставою для звільнення від відповідальності [2; 4].

Момент прийому вантажу має також прямий фінансовий вимір. Саме він часто визначає виникнення зобов'язань щодо оплати, можливість нарахування простоїв, холостих пробігів чи компенсацій додаткових витрат. У випадку неправомірної відмови вантажовідправника від передачі товару перевізник оформлює акт, повідомляє контрагентів і документально фіксує понесені витрати з метою їх подальшого стягнення [3].

Види договорів перевезення – загальні, спеціалізовані, міжнародні, договори з підвищеною відповідальністю за пакування — формують різні рівні юридичного захисту сторін. Кожен тип договору потребує точного формулювання предмета, маршруту, строків, відповідальності, штрафних санкцій, умов переходу ризиків, процедур претензій, механізмів фінансового забезпечення (аванси, гарантії, страхування) [1; 4].

Запобіжні заходи та внутрішні регламенти відіграють значну роль у практичній реалізації комерційної відповідальності. До них належать страхове покриття високоризикових відправлень, стандартизовані чек-листи та форми актів, регламенти формування доказової бази, строки оброблення документації, цифрова архівація та регулярний аудит операцій. Внутрішні регламенти мають

описувати процедури фіксації даних, порядок взаємодії персоналу, строки зберігання доказів та алгоритми комунікації з експертами й контролюючими органами [3].

Практичні положення договорів і внутрішніх регламентів повинні визначати розподіл відповідальності за пакування, маркування, навантажувально-розвантажувальні роботи, критерії приймання за моделлю «оплата за фактом доставки», а також порядок складання актів, строки повідомлення про дефекти, вимоги до страхування та інструменти забезпечення виконання зобов'язань [4].

Отже, приймання вантажів як елемент комерційної відповідальності перевізника потребує синергії правових норм і чітко регламентованих операційних процедур. Саме якісне документування й дотримання процедурних стандартів забезпечують сторонам можливість ефективно управляти ризиками, захищати комерційні інтереси та запобігати спірним ситуаціям. Прийом вантажу виступає точкою входу в юридичну відповідальність перевізника та визначає правові наслідки у разі виникнення ушкоджень, затримок чи інших відхилень від умов договору.

Список використаних джерел

1. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435-IV: станом на 18 лист 2025 р.URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/435-15 (дата звернення 19.11.2025).

2. Прокопенко В. Науково-практичний коментар до ст. 909 Цивільного кодексу України. Jurists.org.ua. 2014. URL: https://www.jurists.org.ua/civil-law/3507-naukovo-praktichniy-komentar-do-st-909-civlnogo-kodeksu-ukrayini.html(дата звернення 19.11.2025).

3. Онищенко В. Акт прийому-передачі товару: структура, реквізити, юридичне значення / Головбух. 2025.URL: https://buhplatforma.com.ua/article/7467-akt-priyomu-peredach-tovaru?registered=1(дата звернення 19.11.2025).

4. Укладення договору перевезення вантажу підтверджується складанням ТТН. Sota-buh. 2024. URL: https://sota-buh.com.ua/news/ukladennia-dohovoru-perevezennia-vantazhu-pidtverdzhuietsia-skladenniam-ttn(дата звернення 19.11.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ В ІМПОРТНИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК МИТНОЇ ЛОГІСТИКИ

Снісар Денис,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Ефективність ланцюгів постачання імпортних товарів значною мірою визначається якістю логістичного сервісу, який охоплює взаємодію учасників торгівлі, швидкість виконання операцій, прозорість інформаційних потоків та рівень митного супроводу. У сучасних умовах, коли глобалізація, цифровізація та зростання обсягів міжнародної торгівлі ускладнюють логістичні процеси, удосконалення управління логістичним сервісом стає ключовою умовою забезпечення конкурентоспроможності імпортних ланцюгів постачання.

Особливу роль у цьому відіграє митна логістика, оскільки саме митні процедури, контроль та швидкість оформлення визначають вартість і своєчасність переміщення товарів через кордон. Дослідження митних аспектів у логістиці активно проводили як українські, так і закордонні науковці та практики. Серед них: А. Гаргасас, П. Вітковський, К. Зайцева [1], О. Платонов, Р. Палшайтіс, А. Остапенко, І. Смирнов [2], Н. Пономарьова, Т. Столяр, І Міщенко, Л. Гужевська [3] та ін.

Митна логістика розглядається у науковій літературі з кількох позицій: як окремий науковий напрям, як практична діяльність, як функціональна складова логістики та як частина логістичного ланцюга, що охоплює процеси учасників зовнішньоекономічної діяльності. Її виокремлення як самостійного об’єкта дослідження є обґрунтованим, оскільки вона має специфічні риси та функції й діє в умовах чіткого регулювання міжнародним та національним законодавством у сфері митної справи, міжнародної торгівлі та бізнесу. Особливістю є те, що всі суб’єкти та об’єкти митної логістики підлягають контролю з боку митних органів і працюють у межах визначених процедур, що формує її автономність у структурі логістики.

На відміну від транспортної чи складської логістики, саме в митній сфері операції з потоками та ресурсами можуть здійснюватися тільки під митним наглядом. Специфіка митної логістики проявляється у виконанні операцій, притаманних виключно цій галузі: визначення митного статусу та вартості товарів, підтвердження їх походження, перевірка гарантій забезпечення доставки. Вона також включає функції, пов’язані з митним контролем, розрахунком зборів, управлінням ризиками у міжнародних ланцюгах постачання, контролем діяльності митних складів та агентів. У цій сфері діє ширше коло учасників, ніж у звичайній логістиці: митні органи, прикордонні служби, митні брокери, агенти, митні склади та перевізники. Їх взаємодія

будується з урахуванням публічно-приватного партнерства та міжнародних стандартів.

Основним об'єктом митної логістики є експортно-імпортні товарні потоки - матеріальні або нематеріальні цінності, що рухаються від постачальника до споживача та хоча б один раз перетинають митний кордон. З цим пов'язані спеціальні митні процедури. Товарні потоки поділяються на імпортні та експортні, а супроводжуються вони інформаційними (вхідними, вихідними, супровідними) та фінансовими потоками. Останні включають як комерційні платежі між контрагентами, так і митні платежі, які виконують регулятивну функцію держави щодо руху товарів.

Головною логістичною функцією митної діяльності є організація процесу митної переробки вантажів - комплексу процедур, що супроводжують фізичне й економічне переміщення товарів через кордон.

Завдання митної логістики полягає в узгодженні товарних, інформаційних і фінансових потоків, удосконаленні технології переміщення вантажів та прискоренні проходження митних процедур. Транспортно-логістичні компанії виконують низку митних функцій: зобов'язані дотримуватися митних вимог, взаємодіяти з митними органами, а великі компанії часто мають власні митні пости, склади, можуть діяти як митні брокери та перевізники.

Ще одним важливим напрямом митної логістики є застосування різних митних режимів. Митний кодекс України визначає 14 таких режимів, серед яких імпорт, реімпорт, експорт, транзит, тимчасове ввезення, митний склад, вільна митна зона, переробка на митній території тощо [5]. Для гармонізації українського законодавства з європейськими стандартами й зменшення ризиків у митному контролі ухвалено Закон України «Про режим спільного транзиту та запровадження національної електронної транзитної системи» (2019 р.) [6]. Він визначає умови переміщення товарів між митними органами під контролем, із повним умовним звільненням від митних платежів і без застосування заходів нетарифного регулювання відповідно до вимог європейської спільної транзитної системи.

Ефективна митна логістика безпосередньо пов'язана зі спрощенням умов здійснення зовнішньої торгівлі, адже саме митні операції, процедури та робота прикордонних служб значною мірою визначають швидкість і вартість переміщення товарів.

У сучасних умовах, коли зростають обсяги міжнародної торгівлі, посилюється роль глобальних ланцюгів постачання та очікування бізнесу щодо швидкої й недорогої доставки, вдосконалення митної логістики стає особливо актуальним [4]. Надмірна кількість документів, складність процедур і тривалість митного контролю призводять до додаткових витрат часу і коштів, тому оптимізація митних процесів є критично важливою для зменшення затримок і мінімізації ризиків.

На розвиток митної логістики впливають різні ключові фактори, що представлені на рис.1.

Рис.1. Ключові фактори впливу на розвиток митної логістики

Отже, митна логістика відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності міжнародних ланцюгів постачання, оскільки саме від її якості залежить швидкість, вартість і безперебійність переміщення товарів через кордон. Удосконалення митних процедур, цифровізація контролю та спрощення документального супроводу є необхідними умовами для мінімізації ризиків, скорочення затримок і зниження витрат бізнесу. Динамічний розвиток світової економіки, посилення глобалізацій них процесів та вплив непередбачуваних факторів роблять розвиток митної логістики не просто актуальним, а стратегічно важливим для підвищення конкурентоспроможності держави та інтеграції у світову торгівельну систему.

Список використаних джерел

1. Зайцева К. В. Митна логістика як передумова інтеграції України у світову логістичну систему. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. № 38. С.11-12.

2. Смирнов І. Г. Митна логістика: картографічний аспект. Часопис картографії: зб. наук. праць КНУ ім. Т. Шевченка. 2011. Вип. 1. С. 168-187.

3. Гужевська Л. А. Митна логістика: сьогодення та перспективи. Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. 2011. Вип. 8. С. 34-37.

4. Остапенко А.С. Управління ефективністю та митними ризиками в логістичних процесах зовнішньоекономічної діяльності / А.С. Остапенко, Т.М. Повод. СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ. 2020. Випуск 1 (24). С. 221–228.

5. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL : http://zakon1.rada.gov.ua/laws/ show/4495-17

6. Закон України «Про режим спільного транзиту та запровадження національної електронної транзитної системи» від 12.09.2019 № 78-IX. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/78-20

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЛОГІСТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

Лерніченко Катерина,
к.е.н., доцент, доцент кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5807-5310
Логвиненко Віола,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Головною метою логістики в системі вантажних перевезень є створення інтегрованої моделі управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками для забезпечення максимальної ефективності транспортної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства [1]. Логістика передбачає формування такого організаційного рішення, яке дозволяє оптимізувати використання ресурсів, мінімізувати витрати, скоротити час доставки вантажів і підвищити рівень сервісу. У сучасних умовах це стає особливо важливим, оскільки ринок транспортно-логістичних послуг характеризується високою конкуренцією, динамікою попиту та технологічною трансформацією.

Однією з ключових функцій логістики є управління матеріальними потоками, що охоплює діяльність у сфері постачання, виробництва та збуту. Матеріальний потік супроводжується інформаційним, який забезпечує оперативність, точність та передбачуваність логістичних операцій. Логістика також інтегрує функції контролю, координації, планування маршрутів і вибору перевізників. Ефективне управління транспортними процесами дозволяє підвищити продуктивність використання транспортних засобів, оптимізувати завантаження і скоротити простої.

Важливим завданням логістики є забезпечення адаптивності транспортної системи до вимог клієнтів. Скорочення термінів доставки, підвищення точності виконання замовлень та гарантування надійності перевезень формують логістичний рівень сервісу, який є ключовим фактором конкурентоспроможності транспортного підприємства. У цьому контексті фактор часу набуває визначальної ролі: ефективність перевезення оцінюється не лише за вартістю, а й за швидкістю, стабільністю та прогнозованістю виконання послуг.

Сучасні тенденції розвитку логістичних технологій передбачають впровадження автоматизованих систем управління перевезеннями, систем відстеження транспортних засобів та електронного обміну даними. Використання технологій GPS-моніторингу, супутникових систем навігації, застосунків для управління транспортними потоками сприяє переходу до

принципів «безпаперової логістики», коли інформація про вантаж передається у цифровій формі. Це дозволяє в будь-який момент отримати актуальні відомості про місцезнаходження товару, його стан і прогноз доставки, що забезпечує більш точне планування та скорочення операційних витрат.

У великих логістичних компаніях функції транспортування, як правило, виконують спеціалізовані підрозділи, що займаються вибором оптимальних маршрутів, перевізників, забезпеченням страхового супроводу, контролем витрат, аналізом ефективності та врегулюванням претензій у разі пошкоджень або затримок. Менші компанії, що не мають спеціалізованих відділів, делегують ці функції зовнішнім логістичним провайдерам або виконують їх силами менеджерів із закупівель.

Розвиток ринку транспортно-експедиційних послуг, а також перехід підприємств до моделі сервісної логістики сприяли зростанню значення співпраці з перевізниками. Сьогодні транспортна компанія виступає не лише виконавцем перевезень, а й інтегрованим учасником ланцюга постачання. В умовах дерегуляторної політики підвищується значення договірних відносин, партнерських моделей та довгострокових контрактів із перевізниками, що дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити стабільність перевезень.

Суттєвою тенденцією є зростання попиту на мультимодальні перевезення, що поєднують кілька видів транспорту (автомобільний, залізничний, морський). Такий формат дозволяє скоротити витрати, підвищити гнучкість маршрутів та розширити географію поставок. Використання контейнерних технологій спростило процес транспортування, сприяло стандартизації процесів і зменшенню транспортних втрат.

Вибір виду транспорту залежить від цільових параметрів перевезення, таких як термін доставки, надійність, вартість, тип вантажу, можливість псування, габаритні характеристики та спектр супутніх послуг [2]. Дослідження [1] підтверджують, що саме термін доставки є найважливішим критерієм вибору перевізника, тоді як ціна послуги, надійність та імовірність пошкодження вантажу відіграють додаткову роль.

Формуючи логістичні засади транспортних перевезень, наведемо логістичні принципи на яких мають ґрунтуватися стратегії перевезень – рис. 1.

Оптимізація транспортної логістики має здійснюватися відповідно до стратегічних принципів, що враховують побудову раціональних маршрутів, аналіз ринкових тарифів, систематизацію вантажів, оцінку потенційних перевізників, формування партнерських відносин та управління логістичними ризиками. До ключових логістичних принципів належать: гнучкість, оптимізація, інтеграція усіх етапів транспортного процесу, мінімізація витрат, ритмічність вантажопотоків, безперервність транспортних операцій та екологічність [3].

Отже, логістичні засади організації транспортних перевезень формуються на основі принципів інтегрованого управління потоками, цифровізації процесів,

підвищення якості сервісу та оптимізації транспортних рішень. Сучасна транспортно-логістична діяльність вимагає системного підходу до планування, кваліфікованого вибору перевізників, застосування інформаційних технологій.

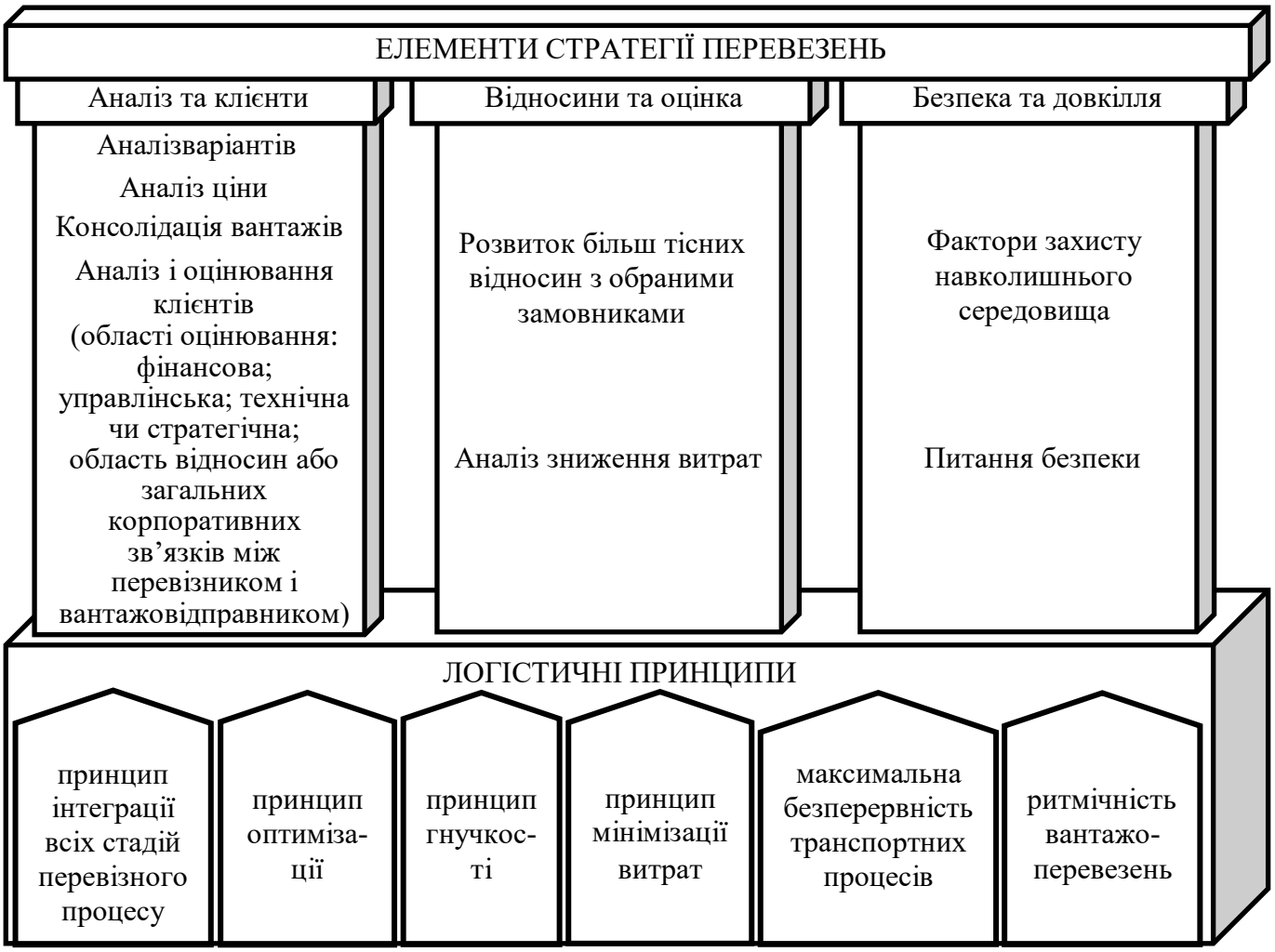

Рис. 1. Вплив логістичних принципів на стратегії вантажоперевезень
Джерело: сформовано авторами за [1-3]

та побудови партнерських відносин у межах ланцюга постачання. Комплексна логістична модель управління забезпечує зменшення витрат, підвищення надійності перевезень та зростання ефективності функціонування транспортних підприємств у конкурентному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Окландер М. А. Логістика: навчальний посібник. К.: Зовнішня торгівля, 2005. 234 с.

2. Таньков К. М. Логістичний менеджмент: навчальний посібник / за ред. проф., д-ра екон.наук О. М. Тридіда. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 224 с.

3. Харрісон Алан, Ван Хоук Ремко. Управління логістикою: Розробка стратегій логістичних операцій / пер. з англ.; за наук ред. О. Є. Міхейцева. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. 368 с.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ТОВАРНО-СУПРОВІДНА ДОКУМЕНТАЦІЯ ПІД ЧАС ПЕРЕВЕЗЕНЬ ВАНТАЖІВ АВТОМОБІЛЬНИМ ТРАНСПОРТОМ

Лерніченко Катерина,
к.е.н., доцент, доцент кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
*ORCID ID:*https://orcid.org/0000-0001-5807-5310
Шатрук Іван,
Здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Товарно-супровідна документація є фундаментальним елементом організації вантажних автомобільних перевезень, оскільки вона забезпечує правову визначеність, контрольованість та простежуваність транспортно-логістичних операцій у межах внутрішніх та міжнародних ланцюгів постачання. В умовах цифрової трансформації логістики й розширення транскордонної торгівлі значення документального супроводу зростає, адже належно оформлені документи є одночасно доказом правовідносин між учасниками перевезення, інструментом митного регулювання, підставою для бухгалтерського обліку та основним носієм інформації для транспортного менеджменту. Невідповідність реквізитів, відсутність документів або недотримання процедур оформлення можуть призвести до затримок вантажів, адміністративних санкцій, фінансових збитків і переривання логістичних процесів. Таким чином, системне управління товарно-супровідною документацією є необхідною передумовою ефективності, правомірності та економічної безпеки вантажних автомобільних перевезень.

Вантажні автомобільні перевезення – складна логістична система, ефективність якої визначається не лише технічною справністю транспортних засобів та компетентністю персоналу, але й точністю та повнотою супровідної документації. Правильно оформлений пакет документів забезпечує своєчасність доставки вантажу, коректність розрахунків та захист учасників транспортного процесу. Натомість будь-які порушення – від неточностей до відсутності документів – здатні спричинити затримки, підвищення вартості перевезення, застосування штрафів та інші юридичні наслідки.

До товаросупровідних документів належать документи, що прямують разом із вантажем та містять відомості щодо його змісту, кількості, маршруту переміщення та правових умов транспортування. До їхнього складу входять товарно-транспортна накладна (ТТН), вантажна митна декларація (ВМД), рахунок-фактура, відвантажувальна специфікація, пакувальний лист тощо [1].

Товарно-транспортна накладна є уніфікованим первинним документом, який засвідчує факт укладення договору перевезення та фіксує основні умови

транспортування: маршрут, сторони, характеристики вантажу та відповідальність. Вона водночас виконує функції бухгалтерського, контрольного та розрахункового документа і є обов'язковою при митному контролі [2]. ТТН також є доказовою базою у разі виникнення спорів між перевізником, вантажовідправником або вантажоодержувачем, а її дані використовуються при обліку товарно-матеріальних цінностей, нарахуванні витрат на логістичні операції та формуванні податкової звітності. У стандартизованих логістичних системах ТТН є елементом електронного документообігу та може бути інтегрована у цифрові транспортні системи (англ., Transportation Management System – TMS) для автоматизації контролю та відстеження поставок.

У разі здійснення міжнародних перевезень оформлення вантажної митної декларації є необхідною умовою законного переміщення товарів через кордон. ВМД містить комплекс відомостей про вантаж, відправника та одержувача, митну вартість і процедуру переміщення, забезпечуючи прозорість та юридичну визначеність транскордонних операцій [3]. Окрім виконання контролюючої функції, декларація забезпечує застосування митних режимів, визначення митних платежів, тарифів і ставок, а також є підставою для внесення товарно-матеріальних ресурсів до статистичної бази зовнішньої торгівлі держави. У міжнародних стандартах логістики ВМД є інструментом запобігання контрабанді, подвійним фінансовим операціям та порушенням нормативів експортно-імпортного контролю.

Рахунок-фактура виконує роль комерційного документа, що підтверджує договірні умови постачання та єосновою для фінансових розрахунків і митного оподаткування. На відміну від пакувального листа, він відображає фінансову сторону операції, фіксуючи ціну, кількість, умови оплати та вид постачання відповідно до угоди [4]. Рахунок-фактура є одним з головних товаро-супровідних документів у забезпеченні фінансової прозорості логістичних операцій, оскільки використовується банківськими установами при виконанні акредитивних платежів, факторингових процедур і валютного контролю. Також він регламентує застосування умов Incoterms, що визначають межі відповідальності між сторонами у процесі транспортування.

Відвантажувальна специфікація забезпечує деталізовану інвентаризацію складних товарних партій, містячи повний перелік найменувань, одиниць виміру, сортності, вагових та об'ємних характеристик. Вона є додатком до договору купівлі-продажу або постачання, та засобом уточнення фактичного складу вантажу й забезпечує облік і контроль виконання умов постачання [5]. У логістичній практиці специфікація застосовується для уникнення помилок під час навантаження, складування та приймання товарів, а також є доказовою базою у разі інвентаризаційних розбіжностей або виникнення рекламацій щодо кількісних параметрів поставки.

Пакувальний лист застосовується для підтвердження фізичних та

логістичних параметрів вантажу – кількості упаковок, маркування, ваги, об'єму та способу пакування. Він є важливим документом у процесі митного оформлення й дозволяє швидко ідентифікувати вантаж у разі перевірки або розформування [4]. Пакувальний лист також сприяє оптимізації логістичних процесів у складських операціях, забезпечує коректність вантажних операцій, визначає вимоги до умов транспортування (температурний режим, захист від ударів, вологи), а також допомагає перевізнику забезпечити відповідність оформлення вимогам ADR, CMR та інших міжнародних транспортних стандартів.

Таким чином, товарно-супровідна документація у сфері вантажних автомобільних перевезень є не лише інструментом обліку чи формальною вимогою законодавства, а одним з основних елементів логістичної архітектури транспортного процесу. Належно оформлений документальний супровід сприяє своєчасності поставок, зниженню кількості затримок і простоїв, забезпечує можливість відстеження вантажу на всіх етапах доставлення та формує підґрунтя для аналітики й удосконалення логістичних процесів.

У сучасних умовах цифровізації та інтеграції транспортних систем у глобальні ланцюги постачання документальний контроль стає критичним механізмом забезпечення прозорості, простежуваності й відповідності операцій міжнародним стандартам. Автоматизація обліку документів, інтеграція систем управління перевезеннями з електронним документообігом та митними платформами створює можливості для оптимізації витрат, підвищення точності даних і скорочення адміністративного навантаження на учасників перевезення.

Отже, товарно-супровідна документація є структуроутворюючим компонентом логістичної системи автомобільного транспорту, від якого залежить надійність, економічність та правова безпека перевезень. Ефективне управління документальними потоками підвищує конкурентоспроможність автомобільно-транспортних підприємств, забезпечує стабільність функціонування ланцюгів постачання та створює підґрунтя для впровадження сучасних цифрових рішень у сфері транспортної логістики.

Список використаних джерел

1. Товаросупровідні, товаротранспортні й комерційні документи в зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Brokstar. 2025. UPL:https://brokstar.com.ua/ua/statti/komercijni-ta-tovarosuprovidni-dokumenti

2. Товарно-транспортна накладна – важливий документ при перевезеннях. Електронний документообіг. Medoc.ua.2025. UPL:https://surl.li/mqtdab.

3. Вантажна митна декларація – ВМД. Митний брокер «M-GROUP». 2025. UPL:https://tamognia-prosto.com.ua/ua/blog/348-tamozhennaya-gruzovaya-deklaratsiya-gtd-i-kak-ee-oformlyat/.

4. Sympson E. Common Shipping Documents Used in Logistics. 2025. Nautical Manufacturing & Fulfillment. UPL:https://nautical-direct.com/common-

shipping-documents-used-in-logistics/#:~:text=Shipping%20documents%20play%20a%20vital,and%20accountable%20supply%20chain%20management.

5. Залепаєв Д. Специфікація товару: що це таке, зразки та електронні специфікації для погодження цін в EDI. Вчасно.EDI. 2025. UPL: https://vchasno.ua/spetsyfikatsii-do-dohovoru/.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ТЕХНОЛОГІЧНІ ТА ЛОГІСТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ ШВИДКОПСУВНИХ ВАНТАЖІВ РІЗНИМИ ВИДАМИ ТРАНСПОРТУ

Лерніченко Катерина,
к.е.н., доцент, доцент кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5807-5310
Зірка Валерія,
Здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

У сучасних умовах глобалізації та інтенсивного розвитку міжнародної торгівлі проблема ефективної організації перевезення швидкопсувних вантажів набуває особливої актуальності. До таких вантажів належать харчові продукти, живі рослини, біологічні матеріали, фармацевтична продукція та ін., транспортування яких вимагає суворого дотримання спеціальних температурних режимів. Від правильного вибору виду транспорту, застосування спеціалізованих технологій охолодження та забезпечення постійного контролю мікроклімату залежить не лише якість і безпечність продукції, але й економічна ефективність логістичних операцій.

З огляду на постійне зростання вимог до збереження якості товарів, активне впровадження інноваційних транспортних рішень, а також ускладнення логістичних ланцюгів, дослідження технологій перевезення швидкопсувних вантажів різними видами транспорту є важливим завданням сучасної логістики. Аналіз і узагальнення технологічних особливостей транспортування таких вантажів дає змогу визначити найбільш ефективні способи забезпечення їхнього збереження, підтримання належного рівня якості та безпеки протягом усього процесу перевезення.

Категорія швидкопсувних продуктів охоплює товари, що потребують дотримання спеціальних умов зберігання та транспортування і мають бути доставлені у чітко визначені терміни. До найбільш поширених видів швидкопсувних вантажів належать [1]: фрукти, овочі та ягоди, м’ясні продукти, молочні продукти, живі рослини, заморожена продукція, лікарські засоби.

Усі без винятку категорії зазначеної продукції вимагають ретельного дотримання встановлених правил перевезення, оскільки їхнє порушення може призвести до втрати товарної якості, фінансових збитків і виникнення претензій з боку замовників [2].

Під час перевезення швидкопсувних вантажів залізничним транспортом необхідно забезпечувати захист вантажу від негативного впливу температурних впливів шляхом охолодження, вентилювання або обігріву. Для цього використовують ізотермічні вагони та контейнери (рефрижераторні вагони,

вагони-термоси, спеціальні цистерни, живорибні вагони), а також криті вагони з утепленням. Перевезення таких вантажів здійснюється виключно на підставі спеціальних договорів між вантажовідправником та АТ «Укрзалізниця» на особливих умовах. Вантажовласник зобов'язаний надати технічні характеристики вантажу, відповідні стандарти та пропозиції щодо умов транспортування. Спосіб перевезення (з охолодженням, вентилюванням, обігрівом або в режимі «термос») і тип рухомого складу визначаються відправником з урахуванням властивостей вантажу та кліматичних умов маршруту [2].

Для транспортування швидкопсувних вантажів автомобільним транспортом застосовують спеціалізовані транспортні засоби, зокрема рефрижераторні автомобілі з безперервним охолодженням, що забезпечують постійний контроль температури, ізотермічні фургони для короткострокових перевезень, а також контейнери-рефрижератори для транспортування на значні відстані.Під час перевезення необхідно забезпечувати суворий контроль температурного режиму та вологості, дотримання санітарно-гігієнічних вимог, належну вентиляцію та циркуляцію повітря. Важливе значення мають правильне пакування, маркування та супровідна документація, які гарантують комерційну придатність вантажу. Дотримання зазначених вимог сприяє збереженню якості, безпеки та терміну придатності швидкопсувної продукції [3].

Перевезення швидкопсувних вантажів повітряним транспортом здійснюється у максимально стислі терміни, що є вирішальним чинником для високочутливих товарів. Основними засобами транспортування є рефрижераторні контейнери, а для вантажів, що потребують наднизьких температур (зокрема біологічних матеріалів), застосовують кріогенні контейнери. Також використовуються ізотермічні контейнери типу «термос», які дозволяють зберігати попередньо охолоджену продукцію у стабільному температурному режимі протягом транспортування [4].

Для перевезення швидкопсувних вантажів морським транспортом, зокрема продуктів харчування, лікарських засобів, косметичної продукції та інших товарів, що потребують постійного температурного контролю, широко застосовують рефрижераторні контейнери. Вони оснащені вбудованими холодильними установками, які забезпечують стабільний температурний режим упродовж усього маршруту, включно з морською ділянкою перевезення. Використання таких контейнерів дозволяє дотримуватися міжнародних стандартів якості та гарантує збереження товарного вигляду і споживчих властивостей продукції, що є особливо важливим для харчової та фармацевтичної галузей [1].

Підтримання належного температурного режиму на всіх етапах транспортування швидкопсувних вантажів забезпечується шляхом формування безперервного холодового ланцюга, який охоплює сукупність взаємопов'язаних технологічних, організаційних і контрольних логістичних операцій – від

моменту виробництва та первинного охолодження продукції, через її зберігання, пакування, транспортування і перевантаження, до передачі вантажу кінцевому споживачу зі збереженням встановлених параметрів мікроклімату (рис. 1).

Рис. 1. Схема холодового ланцюга перевезення швидкопсувних вантажів
Джерело: сформовано авторами

Пропозиції щодо вдосконалення перевезення швидкопсувних вантажів різними видами транспорту:

1. Для автомобільного транспорту:впровадження систем «розумного» моніторингу та динамічної логістики шляхом оснащення рефрижераторів інтегрованими GPS-трекерами та IoT-датчиками температури і вологості з метою повного контролю в режимі реального часу та оптимізації маршрутів;перехід до стандартів холодового ланцюга та підвищення екологічності перевезень завдяки активному температурному контролю та використанню альтернативних видів пального.

2. Для залізничного транспорту:модернізація рухомого складу та підвищення енергоефективності шляхом збільшення кількості автономних рефрижераторних та ізотермічних вагонів і контейнерів;інтеграція та підвищення надійності логістичних процесів через розвиток інфраструктури інтермодальних перевезень і забезпечення оперативного перевантаження рефрижераторних контейнерів на автомобільний транспорт.

3. Для повітряного транспорту:поглиблення спеціалізації та прискорення оброблення вантажів шляхом максимального використання активних кріогенних і спеціалізованих ізотермічних контейнерів;розширення можливостей перевезення чутливих до часу вантажів через створення спрощеного та автоматизованого митного контролю.

4. Для морського транспорту:запровадження глобального моніторингу та прогнозування шляхом використання інтелектуальних рефрижераторних контейнерів із системами дистанційного керування;посилення контролю якості та реалізація превентивних заходів на основі даних IoT для завчасного виявлення можливих збоїв у роботі холодильного обладнання.

Отже, в сучасних умовах глобалізації міжнародної торгівлі ефективне перевезення швидкопсувних вантажів є одним із ключових завдань логістики та транспортної інфраструктури, оскільки від правильного вибору виду транспорту, дотримання температурного режиму та використання спеціалізованих контейнерів безпосередньо залежать якість і безпечність продукції, а також економічна ефективність доставки. При цьому кожен вид транспорту характеризується певними перевагами й обмеженнями: залізничний забезпечує перевезення значних обсягів вантажів зі стабільним температурним контролем, проте відзначається обмеженою гнучкістю; автомобільний транспорт надає гнучкість маршрутів і високу оперативність на коротких відстанях, однак супроводжується зростанням витрат при далеких перевезеннях; повітряний транспорт мінімізує час доставки, що є критично важливим для високочутливих вантажів, але має високу вартість; морський транспорт є економічно доцільним для міжнародних перевезень великих партій, хоча потребує триваліших строків доставки. У цьому контексті запровадження сучасних технологій, зокрема GPS-трекінгу, IoT-сенсорів, енергоефективних холодильних систем і прискорених процедур митного оформлення, дозволяє суттєво підвищити якість логістичних операцій, а комплексний підхід до організації перевезення швидкопсувних вантажів із використанням інноваційних технічних рішень виступає запорукою збереження якості продукції, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку.

Список використаних джерел:

1. Козирєв В. К. Вантажоведення: підручник. Вид. 2-е, випр. і доп. О.: Фенікс, 2005. 360 с.

2. Правила прийняття вантажів до перевезення: Наказ Міністерства транспорту України від 21 листопада 2000 року № 644 (у редакції наказу Міністерства розвитку громад, території та інфраструктури України від 05 вересня 2023 року № 788).

3. Правила перевезень вантажів автомобільним транспортом в Україні: Наказ Міністерства транспорту України від 14.10.97 № 363.

4. Про затвердження Авіаційних правил України «Правила повітряних перевезень вантажів»: Наказ Державної авіаційної служби України від 19.11.2021 № 1795.

СЕКЦІЯ 3
МЕНЕДЖМЕНТ ТА КРЕАТИВНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

THE ESSENCE OF INNOVATION IN CREATIVE INDUSTRIES THROUGH THE PRISM OF THE INTERRELATIONSHIP BETWEEN PROCESS AND RESULT

Boniar Svitlana,
Doctor of Economic Sciences, professor Department of Business Logistics and transport technologies, Deputy Director of the Educational and Scientific Institute of Management, Technology, and Legal Sciences
National Transport University, Kyiv, Ukraine
ORCID:https://orcid.org/ 0000-0001-8910-7100
Kharchuk Olena,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration
National Transport University, Kyiv, Ukraine
ORCID:https://orcid.org/ 0000-0001-5344-4121

Ukraine is giving the green light to the development of innovative activities, which is one of the important concepts for the country's long-term development. Today, there are a large number of developments in the field of innovation.

The science that studies innovative developments is called innovatics. These developments are the result of scientific and technological progress embodied in specific products that will contribute to the development of other industrial enterprises. It is with the help of these innovative developments that the country is developing.

General categories of innovative activity have been studied by various international and domestic scholars, such as: Abramov O.K., Azgaldov G.G., Goldstein G.Ya., Zinov V.G., Kamalov A.M., Kostin A. V., Kuklev P.O., Lapshov V.V., LozivskyL.Sh., Luzhansky B.E., Mazurenko S.N., Nixon F., Reizberg B.A., Starodubtseva E.B., Twiss B., Fedotova M.A., Schumpeter J.A., and others. They considered various areas of innovative activity, but the general meaning of the category "innovation" has not been fully defined.

The concept of "innovation" is related to the term "novelty." Mazurenko S.M. defines "innovation" as "novelties that ... involve the development of new technology and, as a result, create a new product that is competitive in the market."

Scientists such as M.A. Fedotov and A.M. Kamalov, for example, say that "innovations (novelties) create radically new technologies and products that are designed to revolutionize the market." G.G. Azgaldov and A.V. Kostin argue that

innovation refers to "not every innovation, but only those that significantly increase the efficiency of the existing system."

Today, economic dictionaries define innovation as innovations in the fields of engineering, technology, labor organization, and management based on scientific achievements and experience, as well as the use of innovations in various fields of activity.

Foreign economic literature attributes the terms "breakthrough," "revolutionary," "large-scale," and "particularly important" to the term "innovation." G. G. Azgalov and A. V. Kostin [1] define three basic approaches to interpreting the concept of "innovation" from the point of view of "process-result" (Fig. 1).

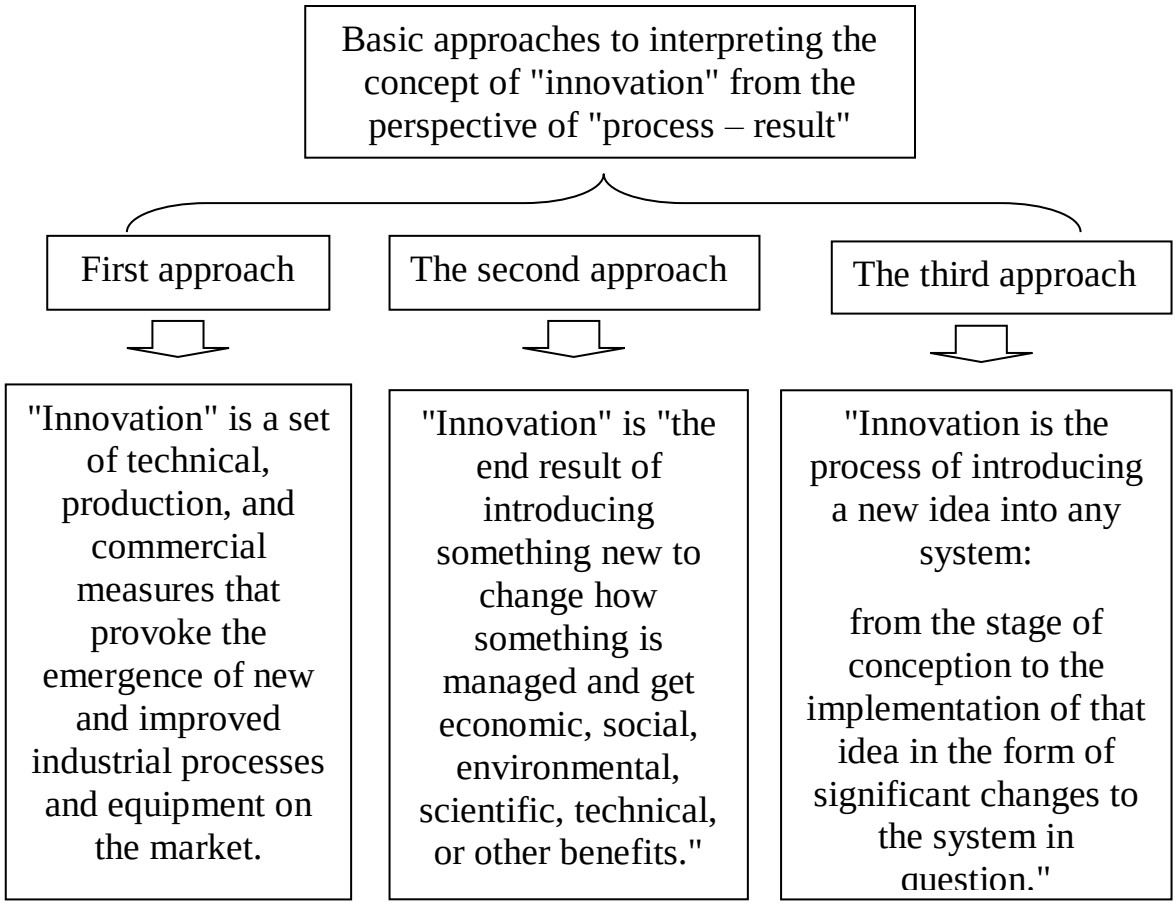

Fig. 1. Three main approaches to interpreting the concept of "innovation" from the perspective of "process – result" [2]

In the first approach, the term is revealed as a specific process. According to S.M. Mazurenko, "innovation is a three-stage process..." B.E. Luzhansky recommends interpreting the concept of innovation as "the production and sale of competitive products (works, services)."

Scientists around the world have also made a significant contribution to approaches to innovation as a process. B. Twiss considers the concept of "innovation" as a process that gives economic meaning to the idea of invention. And from the

perspective of F. Nixon, "innovation" is a set of technical, production, and commercial measures that provoke the emergence of new and improved industrial processes and equipment on the market.

The Oslo Manual is a methodological document prepared by the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) in collaboration with Eurostat, which contains recommendations on the measurement and analysis of innovation data. It defines "innovation" as an activity or process of change.

In the second approach, the term "innovation" refers to the result of a certain process. According to economist R.A. Fathutdinov, the concept of "innovation" is understood as "the end result of introducing innovations with the aim of changing the object of management and obtaining economic, social, environmental, scientific, technical, or other types of effects." Zavlin P.N. believes that "innovation as the result of a creative process in the form of created (or implemented) new consumer values, the use of which requires individuals or organizations using them to change their usual stereotypes of activity and skills.

That is, this concept applies to new products (services), methods of their production, innovations in organizational, financial, scientific, research, and other areas, and any improvements that optimize costs or create conditions for such savings.

In the third approach, the term refers to both the process and the result of this process, as defined by such scientists as V.V. Lapshov, G.G. Azgalov, A.V. Kostin, and O.K. Abramov. In other words, the term "innovation" is the unity of process and result, embodied in a qualitatively new state of the system [1].

Therefore, this definition: "innovation is the process of introducing an innovation within any system: from the stage of the idea's inception to the results of its implementation in the form of significant changes in the state of the system in question." This definition is universal, as it combines the process and the result of the practical implementation of an innovation, while this result is characterized by a significant change in the state of the system within which the process is carried out.

References:

1. Illyashenko S.M. (2010). Innovatsiynyy menedzhment [Innovation Management]. Sumy: VTD Universytet·s′kaknyha‖, 334 p.

2. Kovtunenko K.V., Maslennikova YE.I.. (2017) Innovatsiyna ekonomika: teoretychni ta praktychni aspekty: monohrafiya [Innovation Economics: Theoretical and Practical Aspects: Monograph].Vyp. 2, Kherson: Hrin′ D.S., 906 p.

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT BASED ON ORGANIZATIONAL EFFICIENCY AND COMPETITIVENESS

Nikoliuk Oleksandr,
Logistics manager
Chicago, United States of America

Market transformations taking place in the socio-economic system: high level of competition, pressure of crisis factors on all levels of the economy, high unpredictability of changes in the external environment require domestic enterprises to constantly search for new and more effective management tools and methods aimed at strengthening competitive advantages in the market and their long-term stability. The analysis shows that the dynamic development of the market for goods and services, constant changes in the external environment and growing competition necessitate the search for new approaches to the formation of business processes.

The concept of "business process management" is a purposeful activity of management entities using the means of influencing the objects of management to achieve the set goals. Business process management is a complex process of implementation and development of management decisions by the management entity responsible for ensuring a high level of efficiency of business processes, which will then be reflected in the results of the enterprise and customer satisfaction.

In order to increase efficiency and ensure long-term competitive advantages, enterprises should pay special attention to optimizing business processes and bringing them in line with their strategic goals with a focus on internal and external customers. Given the changing external environment, the result can only be achieved through continuous improvement of all key business processes, improvement of certain "critical" business processes, or radical changes in business processes at the enterprise.

Not every process that takes place in an enterprise can be considered a business process, even if it results in a product that is valuable to the customer. The main feature of a business process is its focus on achieving effective goals, in particular, making a profit. The production activities of an enterprise aimed at manufacturing a product can be an important business process if the sale of this product results in the enterprise making a profit, since the main goal of any commercial enterprise is profitability. Thus, a business process is a set of various activities of an enterprise aimed at making a profit [1].

To achieve effective management of business processes, their improvement and optimization of production, it is necessary to improve the main indicators of the enterprise, such as: reduce costs, improve quality, efficiency, customer satisfaction. It is necessary to improve the quality and efficiency of the enterprise management system; to accelerate the introduction of innovations; to increase investment interest;

to ensure the adaptation of the enterprise to the conditions of a constantly changing external environment.

In modern conditions, the efficiency of management at enterprises is recognized as higher when using a process approach to organization. At the current stage of economic development, the process approach is considered to be the most successful and can be widely used in various areas of enterprise activity. Today, the process approach to management has become one of the few methods that allow companies to remain competitive. This approach forces managers at various levels to pay attention to the interaction of process participants, as unclear interaction leads to the greatest loss of information and time, which in turn leads to economic losses.

The process approach to organization and management allows an enterprise to gain the following advantages:

- to create conditions for a broad transfer of obligations and responsibilities to executors, which contributes to improving the quality of products and processes;
- every employee of the enterprise is responsible for the quality and final result;
- the main criterion for the quality and value of products is customer satisfaction;
- to reduce the number of decision-making levels, which increases the efficiency and adaptability of activities.

To date, the organizational environment of an enterprise, which is based on functional and hierarchical principles, cannot provide a targeted prompt response to changes and the implementation of special measures in the organization and conduct of business. In such circumstances, a process approach to management can be considered effective in conducting business, and it is one of the ways for an enterprise to remain competitive. Therefore, the activities of enterprises are distinguished by the need to apply a process approach to their management.

The main object of the process approach to management is a business process, which is a special planned algorithm of interrelated actions and workflows that is subject to systematic changes under the influence of external and internal environment factors. It uses all the resources of the organization aimed at meeting customer demand and maximizing profits. This process has a beginning, a certain number of stages of activity and a result of work that is obtained at the end. An enterprise can have many different business processes, which are then grouped into special large groups that can be characterized as follows: basic, supporting, management and development business processes.

References:

1. Cielo Gonzalez Moyano, Finn Klessascheck, Saimir Bala, Stephan A. Fahrenkrog-Petersen, Jan Mendling (2024). Towards Nudging in BPM: A Human-Centric Approach for Sustainable Business Processes. Available at: https://doi.org/10.48550/arXiv.2409.13295

2. Siso , C., & Sangoro , O. (2023). Influence of Strategic Alignment on Service Delivery Among Private Hospitals in Kisumu County, Kenya. *Journal of Business, Economics and Management Research Studies*, *1*(2), 75–83. https://doi.org/10.69897/jobemrs.v1i2.72

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF GERMANY'S TRANSPORT SYSTEM: CURRENT PRIORITIES AND CHALLENGES

Semenchuk Danylo,
Bachelor's student
Technical University of Applied Sciences Würzburg-Schweinfurt,
Würzburg-Schweinfurt, Germany

Germany has a complex and well-developed transport system that stands at the intersection of economic, environmental, and social demands. The transport system includes an extensive network of autobahns and roads that ensure connectivity between cities and regions; one of the most modern railway systems in Europe, operated by Deutsche Bahn; inland waterways; seaports (Hamburg, Bremerhaven); and airports (Frankfurt am Main, Leipzig–Halle), which play an important role in international transportation. Such infrastructure is key not only to domestic mobility but also to the logistics chains that run across Europe.

Let us consider the main priorities, strategic approaches, and key challenges on the path toward achieving the sustainable development of Germany's transport system.

Sustainable transport is a form of mobility that meets society's needs for the movement of people and goods while minimizing negative impacts on the environment and human health, and promoting economic efficiency and social integration. In Germany, this concept is integrated into long-term policies aimed at reducing greenhouse gas emissions and improving energy efficiency in the transport sector (Table 1).

Table 1

UN Sustainable Development Goals and Germany's Transport Policy

UN Goal	Description	Implementation in Germany
Goal 9	Infrastructure and innovation	Modernization of railways, digital solutions
Goal 11	Sustainable cities and communities	Public transport, cycling infrastructure
Goal 13	Climate action	Reduction of CO_2 emissions

Source: compiled by the author based on [1, 3]

Germany has committed to reducing greenhouse gas emissions in the transport sector to 95–98 million tonnes of CO_2 equivalent by 2030 as part of the Climate Action Plan 2050. This requires a profound rethinking of transport policies. The proposed measures include:

- avoiding unnecessary trips and optimizing logistics routes;

- shifting to more environmentally friendly modes of transport (rail, inland waterways, low-carbon technologies);
- improving energy efficiency and increasing the use of renewable energy sources;
- using post-fossil fuels and technologies.

As a result, the traditional car-centered model that dominated in previous decades is being replaced by a new approach.

One of the central priorities is the reduction of CO_2 emissions in the transport sector, which accounts for approximately 20% of Germany's total emissions. Electromobility and alternative energy sources are being actively promoted. To successfully transform the concept of mobility, it is necessary to identify the shortcomings of the existing system, as the figures speak for themselves. About 96% of greenhouse gas emissions in Germany's transport sector originate from road transport – 61% from passenger cars and 36% from trucks [3].

One major initiative is the national network of high-power charging stations for electric trucks, which is expected to cover 95% of federal highways. This is a key component of the transition to zero-emission freight transport, which had previously been almost entirely dependent on diesel fuel.

The government is also working on a strategy for hydrogen imports and the development of infrastructure for its transportation, which will be important for heavy industry and transport applications in the future.

Despite significant efforts, Germany faces a number of contemporary challenges that complicate the implementation of sustainable transport policies. In particular, policy often oscillates between environmental goals and economic interests. Amendments to certain "green" laws are being actively discussed, aimed at accelerating infrastructure projects, but at the same time potentially easing environmental requirements – for example, the отмена of some procedures for railway electrification.

Experts also point out that the transport sector is failing to meet its share of emission-reduction targets, which threatens the achievement of long-term climate commitments.

The transition to sustainable transport requires coordination among numerous institutions and levels of governance – federal, regional, and local. The existing system of planning and management is often fragmented, which complicates the synchronization of measures and the rapid implementation of changes.

In certain cities and regions, particularly in the capital Berlin, criticism has emerged regarding a retreat from policies aimed at supporting cycling and pedestrian infrastructure, with partial priority being returned to cars (The Guardian). This phenomenon highlights socio-cultural challenges that cannot be addressed solely through technical measures.

The development of sustainable transport solutions requires significant investment – from the modernization of railways to the installation of additional

charging stations for electric vehicles. Local government budgets often cannot fully cover these needs without additional federal support or investments from the private sector.

Germany aims to develop its transport system along several key directions.

The development of digital transport solutions, including intelligent traffic management systems, electronic services for shared mobility, and big data analytics for logistics and traffic planning, can significantly enhance mobility efficiency.

As a transit transport hub in Europe, Germany is strengthening cooperation with neighboring countries to harmonize standards and procedures and to develop cross-border infrastructure.

A new generation of transport models places greater emphasis on multimodal transport, combining different modes of travel (bicycle–public transport–electric vehicle) through the use of integrated platforms for booking, payment, and route optimization.

The sustainable development of Germany's transport system is a complex and multidimensional process that requires the integration of environmental, economic, and social aspects. Germany has made significant progress in the modernization of infrastructure and the implementation of environmentally friendly technologies; however, it also faces substantial challenges related to political compromises, institutional coordination, and the social acceptability of change. Success in achieving sustainable transport goals depends on the ability to combine innovative solutions with a long-term vision that is supported by both public authorities and society.

References:

1. Sustainable Development of EU Cities and Regions: Best Practices for Ukraine*: textbook / Martynenko V. V., Skoryk M. O., Korzh M. A., Sokolova O. M., Koliada T. A., Dzhadalla O. I.; edited by V. V. Martynenko. Irpin: State Tax University, 2025. 352 p.

2. United Nations Global Compact. Corporate Sustainability: Concepts and Principles. Available at: https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles

3. Die vier Säulen der Verkehrswende. [The Four Pillars of the Transport Transition]. Available at: https://www.vcd.org/artikel/die-vier-saeulen-der-verkehrswende

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

INNOVATIVE FINANCIAL MECHANISMS FOR THE DEVELOPMENT OF TRANSPORT INFRASTRUCTURE ENTERPRISES

Vlasova Valentina,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration
National Transport University, Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7480-101X
Olikhnenko Maksym,
Postgraduate student
National Transport University, Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-5481-7823

In the current environment of global competition and economic instability, the development of transport infrastructure requires the search for effective financial instruments capable of ensuring the sustainable operation of enterprises in the industry. Traditional sources of financing, such as government subsidies or bank loans, do not always guarantee a sufficient level of investment activity. Therefore, innovative financial mechanisms that combine various forms of capital raising, partnership approaches and modern technological solutions are becoming increasingly important.

The formation of sustainable sources of financing capable of supporting infrastructure projects even in crisis conditions is becoming particularly relevant. An effective financial strategy not only ensures the modernisation of the transport system, but also increases its adaptability to external challenges and market fluctuations.

The modern transport industry is characterised by high capital intensity and dependence on the macroeconomic situation. In these conditions, companies are increasingly turning to multi-channel financing systems that combine the resources of the state, private business, international organisations and venture capital structures.

Innovative financial mechanisms involve the use of not only traditional investment instruments, but also alternative sources, including venture financing, grants, crowdfunding, corporate funds, and strategic alliances. This approach promotes risk diversification, increases the investment attractiveness of projects, and stimulates technological modernisation of transport infrastructure.

For the effective use of innovative forms of financing, it is important to develop transparent mechanisms for evaluating project effectiveness, ensuring control over the use of funds, and engaging expert support at all stages of implementation.

An analysis of trends in transport infrastructure financing indicates a growing role for innovative forms of fundraising. The most dynamically developing digital financing models are crowdfunding and corporate venture investments.

Table 1

Main forms of innovative financing for transport start-ups

Form of financing	Characteristics	Examples of implementation
Venture capital	Investment in exchange for a stake in a start-up; high risk, but potentially high returns	Transport innovation funds, investments in logistics IT solutions
Grant funding	Non-repayable assistance in the early stages of development	EU Horizon Europe programmes, Ukraine Innovation Fund
Public-private partnership (PPP)	Cooperation between business and the state with risk and responsibility sharing	Modernisation of logistics terminals and transport hubs
Crowdfunding	Raising funds from the public through online platforms	Development of urban transport applications, micromobility
Corporate finance	Investments from large companies in related technologies	Acceleration programmes at transport corporations

Source: determined by the authors based on [6-7]

They allow for a rapid response to market needs, attract a wider range of investors, and support technology start-ups that are shaping new standards of mobility.

At the same time, there remains the problem of low financial literacy in the management structures of enterprises, which complicates the effective use of innovative tools. The development of analytical centres, business incubators, and scientific and production clusters can become an important condition for improving the level of preparation and quality of management decisions.

International experience shows that countries that successfully implement new models of transport infrastructure financing (Poland, Germany, South Korea) demonstrate not only growth in investment but also an increase in the technological level of enterprises. For Ukraine, adapting these models means transitioning to a more flexible, market-oriented system of financial support for the industry.

Innovative financial mechanisms play a key role in ensuring the sustainable development of transport infrastructure. Their use contributes to the diversification of funding sources, risk reduction and more efficient use of resources. The modern financial model for transport companies should be based on a combination of venture capital, grant support, corporate investment and partnership initiatives.

An important task is to create a favourable institutional environment that will stimulate innovative development and increase the competitiveness of enterprises. In the long term, the introduction of a comprehensive system of innovation financing will ensure the sustainability of transport infrastructure and Ukraine's integration into global transport services markets.

References:

1. Vlasova V. P., Olikhnenko M. A. Formation of innovative financing strategies for transport start-ups. *Entrepreneurship and Innovation*, No. 36, 2025.

2. Vlasova V. P. Economic mechanism for the development of transport infrastructure enterprises based on public-private partnership: dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences. Kyiv, 2014.

3. Law of Ukraine ‘On Innovative Activity’ No. 40-IV of 04.07.2002.

4. European PPP Expertise Centre. Guide to Guidance: How to Prepare, Procure and Deliver PPP Projects. Luxembourg, 2022.

5. World Bank. Public-Private Partnerships in Infrastructure: Resource Centre. Washington, 2023.

6. EIT Urban Mobility. URL: https://www.eiturbanmobility.eu (accessed on 20.05.2025).

7. Horizon Europe. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu (accessed on 20.05.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

CUSTOMER AT THE CENTER: MODERN APPROACHES TO CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Kharchuk Olena,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration
National Transport University, Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5344-4121
Mohylko Serhii,
Master's student
National Transport University, Kyiv, Ukraine.

Globalization and ever-increasing competition are indeed forcing businesses to focus more on customer needs and expectations. It is important to emphasize several key points here:

1. Thanks to global access to markets, competition has become much fiercer. Information technology and the Internet allow customers to compare products and services from all over the world. Therefore, companies must make efforts to stand out and attract customers.

2. Innovation now includes not only new technologies, but also innovations in customer service, marketing, and customer interaction. The ability to respond to change and provide unique customer experiences has become very important.

3. Today's customers are more informed, demanding and have more choices. They determine what products and services they need and actively influence business development.

4. Businesses must be flexible and ready to adapt to changes in consumer tastes and market conditions.

5. Customer loyalty and recommendations are becoming very important for business growth. If customers are satisfied with the service, they become loyal and attract new customers through positive feedback.

Customer focus not only helps to attract and retain customers, but also helps businesses maintain their reputation and create a positive brand image. In such an environment, where product quality may be similar, the service aspect and customer experience become key factors to differentiate from competitors [1]. Customer focus really has different definitions and positions in the modern business environment. There are two main positions:

1. Customer focus as an enterprise policy. In this context, the company considers customers as the highest value and has a strategic approach to serving them and meeting their needs. It develops systems and policies aimed at customer satisfaction, taking into account their needs and expectations. These policies may include a number of actions, such as investing in staff training, improving customer service, and doing everything possible to ensure customer satisfaction.

2. Customer focus as actions and tools of the enterprise. In this case, the company looks at customers as a resource source of income. It uses specific actions and tools aimed at maximizing profits through customer satisfaction. This may include offering customers additional services, promotions and discounts that attract new customers and retain existing ones.It is important to understand that both positions have their advantages and disadvantages, and their choice depends on the specific goals and strategy of the enterprise. In any case, successful customer focus includes understanding and meeting customer needs, creating a positive customer experience and maintaining customer loyalty, which ultimately contributes to the growth of profits and stability of the enterprise. It also emphasizes the importance of considering customer focus as a customer relationship management tool based on three criteria: core competence, target customers, and equality of position [2]. The main components of this approach include:

Core competencies, which means that the company develops and improves those competencies that are necessary to meet the needs and expectations of its customers. It focuses its efforts on developing and improving those aspects of its business that are most important to its customers.

1. Target customers, i.e. those customers to whom the company's attention and efforts are directed. They can be a market segment that the company is trying to satisfy best or a group of customers with special needs.

2. Equality of position, which means establishing equal relations and interaction with customers. The company should put its customers on the same level and consider them as partners in interaction.

Customer-centricity can indeed be difficult for an enterprise, as it requires a change in culture and business approaches. However, the benefits of this approach include improved customer relations, increased loyalty, more repeat sales, a positive impact on the company's reputation, and the ability to adapt to changes in the market. Customer focus is an important strategy for achieving success in modern business. Increasing customer focus has numerous positive consequences for an enterprise, as it helps to improve customer relationships and make the business more profitable [3]. Here are some of the benefits that improving customer focus can bring:

- motivating customers to make more frequent purchases. When a company provides excellent service and satisfies customers' needs, it encourages them to make repeat purchases and choose your company over others;

- the higher the chances that customers will come to that particular business. If customers feel that their needs and wants are prioritized, they are more likely to choose your company when they need the products or services you offer;

- simplifying the process of selling goods. If your company follows a customer-centric strategy, you usually have a better understanding of your customers' needs and can provide them with the products or services they need, making the sales process more efficient;

- reduced price constraints. Customers who experience great value from your

company's products or services may be less price sensitive. They may be more willing to pay more for high quality and excellent service;

- minimizing the outflow of regular customers. A customer-centric approach helps to create relationships with regular customers who stay with the company on a long-term basis. This helps to avoid losing customers and contributes to a steady revenue stream.

CRM (Customer Relations Management) is an important tool for increasing customer focus. It helps to automate customer relationship management processes by storing the history of interactions and enabling proper data analysis, which helps to attract and retain customers. It is an important customer relationship management strategy and system that aims to increase customer satisfaction and loyalty, attract new customers, and increase profitability. The main principles and characteristics of modern CRM systems include:use of various channels of interaction;a single databasefnd collection and analysis of customer information.

Modern CRM systems are focused on developing customer relationships and market research. They allow businesses to produce new products or services that meet the needs of consumers, which helps to achieve goals and improve the company's financial position.There are three main approaches to CRM implementation:

1. Collaborative approach. Customer interaction programs interact with customers without the participation of staff. For example, automated messages or mailings.

2. Operational approach. It includes the automation of business processes that helps staff interact with customers more effectively. This can be tracking purchases, registering requests, or responding to complaints.

3. Analytical approach. It includes the analysis of customer information for various purposes, such as studying customer behavior and predicting their needs.

CRM implementation can be useful for businesses in improving customer relationships and increasing profits by attracting and retaining customers [4]. As a result, these actions and approaches help the enterprise become more customer-oriented, improve the quality of customer service and help strengthen customer loyalty to the company.

Thus, customer focus has become a key factor in the competitiveness of enterprises in the context of globalization and high market saturation. Implementation of a customer-centric strategy involves both a strategic approach and the use of specific tools, including CRM systems. Successful interaction with customers is based on a deep understanding of their needs, individualization of service, and the creation of long-term relationships.

References:

1. Pinchuk YE.A., Petropavlovs′ka S.YE., Skopintsev YU.V. (2013) Orhanizatsiyamarketynhovykhkomunikatsiy v biznes-protsesakh [Organization of

marketing communications in business processes]. B.: PVNZ «BIMM pry MAUP», URL: https://core.ac.uk/download/344932246.pdf

2. Kovalevs′kyy V. O., Yushkevych O. O. (2019). Kliyentooriyentovanist′ orhanizatsiyi yak sotsial′no-ekonomichna katehoriya. [Customer orientation of the organization as a socio-economic category]. BIZNESINFORM № 6, 246-251. URL: https://www.business-inform.net/exportpdf/business-inform-2019-6_0-pages-246_251.pdf

3. Shcho take kliyentooriyentovanyy pidkhid ta yoho osnovni pryntsypy.[What is a customer-centered approach and its basic principles]. URL: https://ag.marketing/blog/klientoorientovaniy-pidhid/

4. CRM-systemy: chomu vony vazhlyvi dlya suchasnoho biznesu? [CRM systems: why are they important for modern business?]. URL: https://protocol.ua/ua/crm_sistemi_chomu_voni_vaglivi_dlya_suchasnogo_biznesu/

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

THE INTEGRATION OF AGILE AND LEAN METHODOLOGIES IN CREATIVE ENTREPRENEURSHIP: A FRAMEWORK FOR RAPID IDEA VALIDATION AND COST OPTIMIZATION

Voichenko Tetiana,
Candidate of Economic Sciences,Associate Professor,
Associate Professors of the Department of Logistics
State University «Kyiv Aviation Institute», Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0109-4622
Kryvopyshyna Olena,
Bachelor's student
State University «Kyiv Aviation Institute», Kyiv, Ukraine,

Creative entrepreneurship – encompassing fields from design and media to digital arts and entertainment – is fundamentally distinct from traditional enterprise. Its core challenge lies in navigating extreme uncertainty: the value of a creative product is often subjective, market demand is notoriously difficult to predict, and the "hit-driven" nature of the industry means that most ventures fail. Compounding this, creative entrepreneurs typically operate with severe capital and resource limitations.

In this context, the primary risk is not inefficient production but building the wrong product – investing significant time and capital into an idea that ultimately fails to gain market traction. Traditional business planning, with its emphasis on long-range forecasts and linear execution, is ineffective.

Originating from the principles of the Toyota Production System and codified for startups by Eric Ries, the Lean methodology is a framework for managing uncertainty through structured experimentation. Its core principle is the Build-Measure-Learn (BML) feedback loop [1].

The cycle begins with Build, where the primary objective is to test a core business assumption by creating a Minimum Viable Product (MVP). In a creative context, an MVP is not the complete product but the smallest artifact—such as a compelling trailer, a sample chapter, or a functional prototype – that can validate the central hypothesis.

Next, in the Measure phase, this MVP is exposed to the target market to gather empirical data. This process generates validated learning, replacing subjective internal debate with objective evidence of user behavior (e.g., engagement metrics, willingness to pay).

Finally, the Learn phase focuses on cost optimization by analyzing this feedback to eliminate "waste" – defined as any effort that does not contribute to customer value or validated learning. Based on these insights, the entrepreneur makes a critical strategic decision: to pivot and fundamentally alter the strategy, or to persevere. This disciplined cycle ensures that resources are allocated exclusively to ideas with proven market traction.

If Lean answers the question, "What should we build?", Agile answers, "How should we build it?" Agile is an iterative project management methodology, formally articulated in the Manifesto for Agile Software Development, that prizes adaptability and collaboration over rigid, long-term planning.

Agile enables iterative development, where the creative product is built in short, time-boxed cycles known as "sprints". At the end of each sprint, a tangible, functional piece of the product is delivered. This structure facilitates adaptive planning, as the iterative cycle allows the creative team to integrate real-time feedback—from clients or test audiences—at the end of each sprint. This prevents the project from diverging significantly from market desires, a common failure point in "waterfall" projects. Furthermore, Agile frameworks like Kanban contribute to optimizing creative flow by providing visual methods to manage workflow, identify bottlenecks, and limit "work-in-progress" (WIP), thereby optimizing the team's time and focus [2].

Adopting these frameworks requires a significant shift in managerial mindset, particularly within creative fields often dominated by "vision-led" or "auteur" models. The manager's role transforms from a traditional "director" to a facilitator who removes obstacles and protects the integrity of the feedback loop [3].

A critical challenge is navigating the tension between creative vision and market feedback. A successful manager must create a system that uses data not to replace creative intuition, but to inform it. They must lead the team in asking why feedback was negative and how to "pivot" the execution of the vision without compromising its core. This requires defining the correct "Creative MVP" and fostering psychological safety – an environment where experimentation is rewarded and "failed" experiments are celebrated as valuable, cost-saving "validated learning."

The true power of these methodologies lies in their integration. Lean provides the high-level strategy for mitigating market risk, while Agile provides the ground-level tactics for managing production risk. Lean is used externally to test the Problem-Solution Fit (Does this creative idea solve a problem or fulfill a desire?) and Product-Market Fit (Will people pay for it?). Conversely, Agile is used internally to execute the development of the validated idea. The data gathered from a Lean experiment (e.g., "audiences loved the concept but hated the interface") becomes the primary input for the next Agile sprint, ensuring the team builds only what the market has validated.

This synergistic model allows creative entrepreneurs to navigate uncertainty with discipline. Costs are optimized by eliminating wasted effort on unproven ideas (Lean), and production resources are optimized by adapting to feedback in real-time (Agile).

Conclusion. For the creative entrepreneur, the integration of Lean and Agile methodologies is not merely a managerial choice but a strategic imperative for survival. This combined framework provides the essential tools to manage the sector's profound uncertainties and resource scarcities. It reframes entrepreneurship

as a scientific process of structured experimentation, allowing creative vision to be tested, refined, and validated through an iterative, evidence-based, and capital-efficient process. By focusing on validated learning and adaptive execution, creative ventures can significantly de-risk their pathway from concept to sustainable enterprise.

Reference:

1. What is Lean Methodology? | Atlassian. Collaboration software for software, IT and business teams. Atlassian. URL: https://www.atlassian.com/agile/project-management/lean-methodology (accessed: November 10, 2025)

2. Resources-Agile - ISBSG. ISBSG. URL: https://is.gd/VmSudT (accessed: November 10, 2025)

3. Leanvs. agile | atlassian. Collaboration software for software, IT and business teams | Atlassian. URL: https://www.atlassian.com/agile/project-management/lean-vs-agile (accessed: November 10, 2025)

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

INNOVATIVE APPROACHES TO ORGANIZING THE ACTIVITIES OF TRADE NETWORKS IN THE DIGITAL ERA

Kniaziev Albert,
Master's student
State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine
Yahelska Kateryna,
Doctor of Sciences (Economics), professor, professor of the department of marketing
State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine
ORCID:https://orcid.org/0000-0002-3760-003X

In the context of rapid digital technology development, digitalization covers almost all areas of human activity, including retail, where it becomes one of the key factors in increasing business efficiency and resilience. Digitalization of retail networks significantly affects their economic performance and, consequently, the quality of life of the population. At the same time, the process of its implementation remains largely unsystematic and scientifically unsubstantiated. Research shows that despite the rapid growth of investments in digital technologies, digitalization management in retail networks is carried out chaotically, without relying on a systematic approach or cause-and-effect models, leading to sharp fluctuations in performance indicators [1]. The lack of theoretical and methodological foundations for analyzing digital transformation, as well as insufficient elaboration of mechanisms of digitalization impact on retail network operations, indicate the need for comprehensive scientific research aimed at identifying its drivers, systemic interconnections, and developing sustainable digital development strategies.

In this context, applied models demonstrating how specific technological solutions can transform business processes and change the structure of consumer interaction become important. A notable example of practical implementation of digital solutions in retail is the case of JD Sports, thoroughly analyzed in contemporary scientific studies [2]. Based on this case, using methodological tools such as the Business Model Canvas, Innovation Ambition Matrix, and Customer Journey Map, the concept of a "smart" store was developed, integrating a range of innovative technologies, including AR/AI systems for personalized size selection, intelligent touch kiosks, and automated service. The presented model demonstrates significant potential of digitalization to improve operational efficiency and reduce costs in the retail sector; however, its implementation requires further empirical validation and adaptation according to the specific conditions of retail network operations.

However, despite the obvious advantages of digitalization, its implementation in retail is often accompanied by several challenges. The most common negative factors include the lack of a clear strategy and unified vision of digital

transformation, leading to fragmented initiatives not aligned with the overall company goals. Moreover, data fragmentation and incompatibility of information systems hinder comprehensive analysis and effective management of business processes. Insufficient staff training and weak adaptation of employees to new digital tools remain significant barriers, reducing the effectiveness of their use. Mistakes in designing customer journeys often result in inconsistencies between different services and lost opportunities for personalized consumer interaction. Collectively, these factors create high financial and reputational risks, manifested in reduced operational efficiency, loss of customer loyalty, and non-ROI of digitalization investments [3].

In addition to internal organizational and technological challenges, modern retail faces significant cyber and data risks. According to recent research, about 34% of retailers consider cyberattacks and data leaks as the most critical threat, and 70% rank them among the top three key business risks. At the same time, only a quarter of companies consider themselves highly prepared for potentially serious incidents, indicating insufficient preparedness and weak organizational resilience to digital threats. These findings emphasize the need to integrate cybersecurity into digital transformation strategies and develop a systematic approach to risk management in retail [4].

On the positive side, during the digital transformation of retail, a significant strengthening of competitive advantages is observed through the implementation of innovations, including mobile app optimization, deep marketing personalization, integration of social commerce, augmented reality technologies, and virtual fitting rooms. The use of recommendation systems increases average order value and conversion by analyzing user behavior. Mobile optimization and apps boost brand engagement, as mobile app users spend significantly more than those interacting only via the website. Virtual try-on and AR technologies reduce return rates and increase buyer confidence in online purchases, reducing logistics costs and optimizing inventory. Automated inventory management using IoT and AI lowers storage costs, reduces out-of-stock cases, and improves customer service, directly impacting customer retention and repeat purchases. Collectively, retailers that comprehensively integrated these technologies demonstrate revenue growth, increased customer lifetime value, and reduced operational costs [5].

Furthermore, digital transformation of retail and other enterprises significantly enhances their innovation potential, expanding opportunities for technological, product, and service renewal, which helps create unique competitive resources. It also positively affects access to financial markets, lowering investment barriers, increasing investor confidence, and improving financing conditions. Additionally, digitalization improves resource management - human, technological, and informational - contributing to sustainable organizational development and increasing their long-term value.

Digital transformation in retail demonstrates significant quantitative business advantages. Retailers that quickly respond to digital trends show better growth

indicators. Investment in analytics, UX design, cloud technologies, and mobile platforms enables companies to meet new customer demands and maintain competitive positions. The most successful brands combine emotional connection with technological excellence [6].

Thus, innovative approaches to organizing retail network operations in the digital era prove their effectiveness as a key factor in enhancing competitiveness and sustainable business development. Digitalization ensures systemic optimization of operations, personalization of consumer interaction, and creation of new sources of value. As a result, comprehensive integration of technologies generates strategic advantages, promoting increased efficiency, profitability, and innovation potential of retail networks.

References

1. Pehlivanoğlu M. Ç. Digital Transformation Management in Retail Organizations. *Journal of International & Public Affairs and Technology (JIPAT)*. 2023.Vol. 6, Iss. 1. URL: https://jipat.org/index.php/jipat/article/view/126

2.Du S. Digital Transformation and Innovation Strategies for Traditional Retail Stores. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. 2023. Vol. 18. P. 314-319. https://doi.org/10.54254/2754-1169/18/20230090

3. Why Digital Transformation in Retail Fails. *Netwin*: website. URL: https://netwininfosolutions.com/why-digital-transformation-in-retail-fails/ (accessed: 07.11.2025)

4.New Research Reveals Cyber and Data Risks Are Top of Retailers' Concerns. *Retail Week Technology.* URL: https://www.retail-week.com/technology/new-research-reveals-cyber-and-data-risks-are-top-of-retailers-concerns/7046627.article (accessed: 07.11.2025)

5. Inteligentne rozwiazania w handlu detalicznym / KPMG International. 2025. URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pl/pdf/2025/04/pl-inteligentne-rozwiazania-w-handlu-detalicznym.pdf (accessed: 06.11.2025).

6. Lyubokhinets L.S., Shpulyar E.M. Digital transformation of the national economy: current state and future trends. *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2019. No. 4.P. 213-217. URL: https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/82028

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

THEORY OF HUMAN RELATIONSHIPS IN THE WORLD OF SPORTS AND HEALTH ACTIVITIES

Kharchuk Olena,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration
National Transport University, Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/ 0000-0001-5344-4121
Savkov Oleksii,
Master's student
National Transport University, Kyiv, Ukraine
Melnik Denis,
Master's student
National Transport University, Kyiv, Ukraine

Today, sport is a rapidly developing area of sports and health activities that continues to grow because it is an educational phenomenon and a means of forming healthy and active personalities who must achieve results not only individually but also as part of a sports team. That is why sports management is given maximum attention in order to promote the development of sports as a well-coordinated sports team for achieving overall success.

Sports management as a set of differential aspects of society, personality, and sports can be represented as a system of interconnected components, each of which has its own properties and characteristics. Sports management as a system is a general, whole entity that generates new integrative qualities that are not inherent in its individual components. It can be said that this is integrity, because the system is represented by common specific sports phenomena in correlation with their characteristic properties and the nature of the interconnection of parts.

Management as a process is carried out through a specific mechanism that influences the interaction between the subject and object of management. The management mechanism in physical culture and sports is a set of measures, forms, and methods, the use of which makes it possible to ensure the effective implementation of the goals of physical culture and sports enterprises and the full satisfaction of the needs of their employees and consumers of social and cultural services in the sports and health sphere [1].

In a broad sense, sports management influences the coordination and cooperation of athletes, which is achieved through team sports work and implemented depending on the specific problems of the sport.

In accordance with human relations theory [2], team sports work allows for the resolution of individual and general organizational problems: both individuals and sports enterprises are aimed at achieving maximum efficiency in sports work, at achieving success, i.e., maximum sports results in the context of a particular model of

sport or culture. According to the theory of human relations, which is the basis of sports management, every athlete wants to satisfy their deep needs by reaching a high international level and achieving maximum results in the context of models of an active sports subject.

In J. Butler's theory of human relations, for example, attention is shifted from the group to the individual, where he calls on the individual to develop a substantial manifestation of confidence and to be self-assured, which can be achieved through participation in sports activities [3]. Theorists of this concept called on individuals to develop and realize their abilities necessary for an athlete, and also oriented them towards satisfaction from the achieved sports (maximum) results that are imposed on the personality.

Sports values are a manifestation of a dynamic and functional model of cultural development, based on which theories of new human relations are realized through the mediation of methods and techniques of sports development of both the individual and the organization.

According to N. Margulis and A. Ray [3], human relations theory gives priority to the following values that make up the macrosystem of an athlete's activities:

- ensuring that both athletes and managers fulfill their functional duties;
- fully realizing the potential of each member of the organization and the organization as a whole;
- providing opportunities for each member of the organization, as well as the sports organization itself, to fully realize their potential;
- providing opportunities for managers to improve the organization's performance and achieve its goals;
- ensuring the influence of members of the sports organization on attitudes toward work and the formation of the external environment;
- using sports practices that form the basis of the humanistic principles of sports management and constitute the paradigm of sports management in the 21st century.

With the growth of competition in the Ukrainian market, business is also constantly evolving, which requires new tools. Managers are beginning to move from reacting to results to managing business processes in real time, i.e., not only seeing the situation with completed operations, but also being able to predict it for the future in the field of sports performance.

In order to maintain the necessary level of business development in the field of sports, managers need to take into account adequate strategic and operational changes and use the principles of a comprehensive approach to developing competitive advantages for a particular type of sports activity, namely:

1) applying different approaches to the development of a sports organization, which will enable it to develop in a comprehensive, systematic, and innovative manner;

2) ensuring the interconnection of technical, technological, and economic development with sports management;

3) introducing new management methods using functional-cost analysis, modeling and forecasting, optimization and economic justification of sports decisions, program-target planning, etc.

Therefore, in order to have competitive advantages in the world of sports and health activities, it is necessary to constantly improve various sports by introducing the latest technologies, training equipment, new methods, and sports management tools. This will lead to the complete satisfaction of the needs of both employees in this field and consumers of social and cultural services.

References:

1. H.P. Hryban, (2022).Upravlinnya u sferi fizychnoyi kul′tury i sportu. [Management in the field of physical culture and sports]. Zhytomyr: Vyd-vo «Ruta», 124 p.

2. Bilohur, V. YE. (2014). Formuvannya kontseptsiyi tsilisnoyi osobystosti: teoretyko-metodolohichni vymiry. [Formation of the concept of a holistic personality: theoretical and methodological dimensions] *Humanitarnyy visnyk Zaporiz'koyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi*. Vypusk, 59, pp.192-203.

3. Dzyuba I. M., Zhukovs′kyy A. I., Zheleznyak M. H.,Marynich I. V. (2017) Lyuds′kykh vidnosyn teoriya. [Theory of Human Relations]. Entsyklopediya Suchasnoyi Ukrayiny. NTSH. K.: Instytut entsyklopedychnykh doslidzhen′ NAN Ukrayiny. URL: https://esu.com.ua/article-59919

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

SOCIAL IMPACT OF VOLUNTEERING: RESULTS OF THE WORK OF IRISH CENTERS IN LOCAL COMMUNITIES

Pusieva Kateryna,
Admanastrator & volunteer event manager
County Wicklow Volunter Centre, Wicklow, Ireland

Volunteering is an important part of civil society development. It helps to build social unity and encourages active participation of citizens. In Ireland volunteering has a well-organized system and is supported at the national level. The main coordinating organization is Volunteer Ireland, which manages the activities of more than twenty regional volunteer centres across the country.

Today the security environment in Europe is influenced by the spread of hybrid threats. These threats include information attacks, cyber threats, social and psychological pressure. Hybrid threats are often directed not only at state institutions but also at civil society organizations, including volunteer centres. Because of this, the study of how hybrid threats affect volunteer centres in Ireland is very important.

The national system of volunteer centres in Ireland works as a multi-level network. It is led by Volunteer Ireland, which performs coordination, methodological support and representation of the volunteer sector. This organization also provides common standards for volunteer management and cooperation between different centres.

Regional volunteer centres operate at the local level. They work directly with volunteers, non-government organizations, charity foundations and public institutions. This system allows Ireland to combine centralized volunteer policy with flexibility of local initiatives and local needs.

An important aspect of the Irish volunteer system is close cooperation between volunteer centres and the Department of Rural and Community Development. This cooperation helps to include volunteering in state policies related to social and regional development.

The activities of volunteer centres in Ireland include several main directions [1].

First, volunteer centres act as mediators between volunteers and organizations. They create databases of volunteers, help to select suitable tasks and support candidates during the volunteering process.

Second, they promote volunteering through national information campaigns, volunteering weeks and different educational events.

Third, volunteer centres provide training and professional development for volunteers. This training focuses on leadership skills, project management, intercultural communication and work with vulnerable social groups.

Fourth, volunteer centres support non-profit organizations in managing volunteer programs according to Volunteering Quality Standards.

Fifth, volunteer centres are involved in crisis volunteering, which means quick mobilization of volunteers and resources in emergency situations.

One of the most important achievements of the volunteer system in Ireland is the creation of a single national online volunteering platform. This platform provides information about volunteering opportunities in different areas, such as social support, education, culture, environmental protection and assistance to migrants.

Digitalization has significantly improved coordination and communication, especially during crisis situations. However, it has also increased vulnerability of volunteer centres to cyber threats. Cyberattacks are one of the common elements of modern hybrid threats.

Hybrid threats have a noticeable influence on the activities of volunteer centres in Ireland. Volunteer centres often face the spread of fake information about volunteering activities, especially related to support for migrants and refugees. These information campaigns aim to reduce trust in civil society organizations and create social conflicts.

Online volunteering platforms can become targets of phishing attacks and attempts to illegally access personal data of volunteers. Successful cyberattacks may disrupt the work of volunteer centres and reduce trust among volunteers.

Hybrid threats also include manipulation through social media, trolling and targeted pressure on volunteers who work with vulnerable groups of the population [2].

To respond to hybrid challenges, volunteer centres in Ireland implement different protective measures. These measures include increasing digital and media literacy of volunteers, strengthening cyber security of online systems, monitoring the information space, developing crisis communication strategies and cooperating with state institutions responsible for information and cyber security.

These actions help to increase the resilience of the volunteer sector and protect volunteer centres from negative influence.

In conclusion, volunteer centres in Ireland play a very important role in civil society. They contribute to community development, support migrant integration and help to maintain social stability. Under conditions of increasing hybrid threats, volunteer centres face new challenges that require changes in management, digital security and communication strategies.

Improving information resilience, developing cyber protection and strengthening cooperation with state authorities are key factors for effective functioning of volunteer centres in the modern security environment.

References:

1. Wicklow Volunteer Centre. Available at: https://volunteerwicklow.ie/?fbclid=PAb21jcAN

2/ Hybrid CoE – European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats. Understanding Hybrid Threats. Helsinki, 2022.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Семенчук Тетяна,
к.е.н., професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7834-1655

Сучасне бізнес-середовище характеризується нестабільністю, високою невизначеністю, неоднозначністю та швидкими змінами. У таких умовах транспортні підприємства змушені оперативно реагувати на ключові транспортні процеси, щоб забезпечити ефективність поставок. Для цього необхідні системи управління транспортом, які дозволяють гнучко, масштабовано та стандартизовано координувати всі транспортні операції вздовж усього ланцюга поставок. Ці обставини створюють підстави для перегляду та коригування існуючих стратегічних цілей підприємств.

Стратегія та стратегічне управління є основою сучасної системи управління будь-яким суб'єктом господарювання. Стратегічне управління розглядається як частина процесу реалізації стратегічного планування розвитку підприємства. Іноді для позначення стратегічного планування використовують термін «strategic market management», що перекладається як ринкове стратегічне управління. Поєднання понять «стратегічне управління» та «ринковий» підкреслює, що при розробці стратегії необхідно орієнтуватися на ринок збуту послуг та товарів і зовнішнє середовище, а не лише на внутрішні ресурси та внутрішню організаційну структуру [1].

Сучасні українські транспортні підприємства повинні мати зовнішню орієнтацію, враховувати потреби споживачів, діяльність конкурентів та інші фактори зовнішнього середовища, застосовуючи маркетинговий або ринковий підхід до управління. Особливо актуально це сьогодні в умовах воєнного стану в Україні, коли здатність швидко адаптуватися та реагувати на зміни ринку транспортних послуг стає критично важливою.

Розвиток транспортного підприємства характеризується необхідністю врахування потенційних стратегій покращення його фінансового стану, оцінки можливостей із урахуванням наявних ресурсів та обмежень, а також змін зовнішніх факторів.

Більшість підходів до організації процесу стратегічного управління розвитком підприємства базуються на загальноприйнятих методах стратегічного планування, яке виступає ключовим етапом управлінського процесу. Це цілком логічно, оскільки підсумком етапу планування є ухвалення рішень щодо цілей, політики, стратегій та набору основних показників розвитку, які реалізуються в процесі діяльності підприємства. Саме на основі

формалізованого процесу планування була розроблена модель стратегічного управління розвитком транспортного підприємства

Основними стратегіями розвитку транспортних підприємств є:

- Стратегія виживання та адаптації до умов ринку, спрямована на підтримку діяльності в нестабільному середовищі.
- Стратегія стабілізації, яка передбачає закріплення існуючого положення підприємства на ринку.
- Стратегія розвитку, орієнтована на підвищення рентабельності та збільшення прибутку.
- Стратегії лідерства, що досягаються через оптимізацію витрат та економію ресурсів.
- Стратегії диференціації, які полягають у створенні продуктів або послуг із більшою цінністю для споживачів.
- Стратегії концентрації на конкретному сегменті, коли підприємство намагається задовольняти потреби обраного ринку ефективніше, ніж конкуренти.

На сьогодні, через військовий стан в Україні, більшість транспортних підприємств надають свої послуги на міжнародних ринках. Процеси інтеграції транспортних послуг у країнах Європи та Європейського Союзу вимагають від компаній активного залучення до впровадження принципів сталого розвитку транспортної системи. Основи переходу бізнес-сектору, зокрема транспортних підприємств, до сталого розвитку були закладені ще у 1990-х роках. Концепція сталого розвитку повинна бути інтегрована в стратегічну політику підприємства, якщо її положення відповідають принципам сталого розвитку.

Таким чином, це потребує нової орієнтації та вдосконалення існуючих практик і процедур, однак не передбачає створення кардинально нових методів стратегічного управління розвитком транспортних підприємств чи підприємств інших галузей.

З огляду на інтегрованість підприємства у транспортну сферу та необхідність розробки сталого транспортного плану, ця модель повинна забезпечувати надійну основу для вирішення різноманітних завдань. До них належать управління змінними та обмеженими ресурсами – людськими, матеріальними, інформаційними, погодними тощо – а також врахування поточних і перспективних характеристик як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства.

Стратегічне планування повинне передбачати розробку конкретного плану дій підприємства в межах наявної виробничої або управлінської проблеми. Тобто, стратегічне планування має бути ситуаційним для того, що б під час виникнення будь-яких прогнозованих обставин можна було швидко використати альтернативні управлінські рішення, а не розробляти нову програму дій тоді, коли ситуація вимагає прийняття негайних заходів [2].

Сучасне бізнес-середовище транспортних підприємств характеризується високою нестабільністю, невизначеністю та швидкими змінами, що вимагає від компаній оперативної адаптації до ринкових умов і ефективного управління транспортними процесами. Основою сучасної системи управління будь-яким транспортним підприємством є стратегія та стратегічне управління, що дозволяє організувати процес планування розвитку, визначити ключові цілі, політику та показники ефективності. Формування стратегії розвитку транспортних підприємств повинно враховувати зовнішнє середовище – споживачів, конкурентів та інші ринкові фактори, що підкреслює актуальність застосування ринкового підходу та маркетингової орієнтації. Базові стратегії розвитку транспортних підприємств включають виживання, стабілізацію, розвиток, лідерство, диференціацію та концентрацію на сегменті, що дозволяє ефективно реалізовувати довгострокові цілі підприємства. В умовах військового стану та інтеграції транспортних підприємств на міжнародні ринки особливо актуально впровадження принципів сталого розвитку в стратегічну політику підприємства, що сприяє підвищенню адаптивності та конкурентоспроможності. Для ефективного управління розвитком підприємства важливо застосовувати моделі, які враховують обмежені ресурси, змінні умови та характеристики зовнішнього і внутрішнього середовища, забезпечуючи системний та комплексний підхід до стратегічного управління.

Список використаних джерел:

1. Гусак, О. А. «Стратегічне управління розвитком транспортного підприємства». *Економіка та управління підприємствами*, 2023, № 2, с. 141–146. DOI: 10.32983/2222-0712-2023-2-141-146

2. Харута, В., Марунич, В., Харута, В., Григоревська, М. «Стратегічне управління проєктами підприємств транспортної галузі». *Управління розвитком складних систем*, Зб. наук. пр., № 45, 2021, с. 57–65. DOI: 10.32347/2412-9933.2021.45.57-65

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА НАРАТИВИ ЯК ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Шелест Олексій,
к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
Харків, Україна
ORCID:https://orcid.org/0000-0001-8397-9397

У сучасних умовах розвитку цивілізації становлення інформаційного суспільства супроводжується інтенсивним розширенням процесів обміну даними та зростанням ролі комунікаційної взаємодії на різних рівнях соціальної організації – від міжособистісного спілкування до міждержавних комунікаційних практик. Поряд із позитивними тенденціями цей процес породжує низку загроз, що безпосередньо впливають на інформаційну безпеку держав, зокрема створюють передумови для порушення прав людини, підриву демократичних інститутів та зниження авторитету країн у глобальному геополітичному середовищі. Така ситуація актуалізує необхідність глибокого наукового осмислення стратегічних комунікацій як ключового чинника зміцнення національної безпеки.

Система стратегічних комунікацій виступає одним із найдієвіших інструментів реалізації державної гуманітарної політики, оскільки забезпечує формування та впровадження цілісної комунікативної стратегії органів влади на основі стратегічних наративів. Її функціонування сприяє консолідації суспільства, підвищує рівень його стійкості до зовнішніх інформаційних впливів і спрямованих маніпуляцій. Водночас питання підвищення ефективності стратегічних комунікацій у контексті реалізації гуманітарної політики держави набуває особливої значущості в умовах повномасштабної російсько-української війни та трансформації глобальної системи колективної безпеки. Зазначене визначає потребу подальших наукових розвідок у цьому напрямі з метою формування адаптивної моделі стратегічних комунікацій, здатної ефективно протидіяти сучасним безпековим викликам.

У структурі ефективно функціонуючої системи стратегічних комунікацій визначальне місце посідають базові принципи, що безпосередньо впливають на результативність реалізації державної гуманітарної політики. До таких принципів належать:

принцип економічності, який передбачає унікальність стратегічних наративів і недопущення дублювання смислових повідомлень у комунікативному просторі;

принцип прозорості, що забезпечує зрозумілість, логічність і доступність стратегічних наративів для всіх зацікавлених суб'єктів – від державних інституцій до громадянського суспільства;

принцип спільності, який зобов'язує узгоджувати окремі повідомлення у сфері гуманітарної політики зі загальнонаціональною системою стратегічних наративів;

принцип відкритості, що передбачає можливість гнучкого застосування інструментів державних комунікацій відповідно до актуальних суспільно-політичних умов;

принцип повноти, згідно з яким технологічні механізми стратегічних комунікацій повинні відповідати сучасним тенденціям науково-технічного розвитку та задовольняти потреби громадянського суспільства у доступі до достовірної інформації [1].

Для України особливо важливим є використання найкращих міжнародних практик у сфері стратегічних комунікацій не лише з метою протидії інформаційній агресії, а й для формування єдиного, скоординованого підходу до розбудови ефективних комунікаційних стратегій як невід'ємного елементу системи національної інформаційної безпеки.

В умовах триваючої російсько-української війни значущу роль у процесі формування стратегічних наративів відіграє громадянське суспільство, яке проявило здатність до критичного мислення та стійкість перед інформаційними впливами агресора. Відмова суспільства від сприйняття деструктивних меседжів держави-агресора сприяла підсиленню національної публічної дипломатії, що, своєю чергою, дало змогу вибудувати концепцію комунікативної єдності як основу захисту демократії та утвердження загальнолюдських цінностей.

Результати дослідження засвідчують, що серед ключових загроз інформаційній безпеці України, пов'язаних зі стратегічними комунікаціями, домінують інформаційно-психологічні операції, спрямовані на поширення панічних настроїв, дестабілізацію суспільної свідомості, підрив довіри до інститутів державної влади та стимулювання соціальної апатії. До цього переліку також належать такі негативні явища, як дезінформація, фейкові повідомлення, маніпулятивні наративи, міфотворення та перекручення історичних фактів, що формують сприятливе підґрунтя для виправдання порушень суверенітету інших держав і посилюють роз'єднання між народами.

Аналіз сучасних українських реалій засвідчує, що фундаментом ефективної моделі стратегічних комунікацій виступає ідеологічна складова, яка задає напрям розвитку публічного дискурсу в межах конкретних соціокультурних умов. Саме вона визначає концептуальні орієнтири просування національних інтересів у площині дипломатичних, політичних, безпекових, економічних, наукових та інших інституційних взаємодій [2].

Однією з ключових передумов дієвості стратегічних комунікацій є рівень суспільної довіри до їх суб'єктів, який нині прямо корелює з якістю, достовірністю та аналітичною глибиною вироблюваної інформації. У цьому контексті особливої актуальності набуває залучення наукової спільноти, яка користується найвищим рівнем довіри у суспільстві, до процесів формування та реалізації стратегічних комунікацій на державному рівні. Активна участь учених може забезпечити підвищення інтелектуального потенціалу системи стратегічних комунікацій, сприяти формуванню виважених і стійких наративів, що відповідають національним інтересам і цінностям.

Водночас сучасна практика демонструє, що ключову роль у забезпеченні ефективності стратегічних комунікацій відіграють не лише дипломатичні структури та безпекові інституції, а й інститути громадянського суспільства, які активно впливають на формування суспільних настроїв, мобілізацію соціального капіталу та підтримання демократичних цінностей.

У цьому контексті перспективним напрямом наукових досліджень є розроблення концепції національної системи стратегічних комунікацій, визначення її цілісних механізмів, інструментів та ресурсного забезпечення з урахуванням наявних ризиків і потенціалу держави. Особливої уваги потребує створення в Україні спеціалізованої інституції, яка виконувала б координаційну функцію між усіма суб'єктами стратегічних комунікацій, забезпечуючи їх узгодженість, ефективність та стратегічну єдність у сфері інформаційної політики.

Список використаної літератури:

1. Стратегічна ціна російської агресії для економіки України: аналітична доповідь за наук. ред. Я.А. Жаліла. К.: НІСД, 2022. 67 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-03/ad-5-03-2022_0.pdf. (дата звернення 05.10.2025).

2. Вплив війни на соціально-економічні системи: безпековий аспект: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. М.І. Копитко., д.ю.н., проф. З. Р. Кісіль [Електронний ресурс]. Львів: ЛьвДУВС, 2024. 394 с. URL: https:/dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/7280/1/Монографія_ВПЛИВ%20ВІЙНИ.pdf. (дата звернення 06.10.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЕФЕКТИВНЕ ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СЕРВІСНИХ ПРОДУКТІВ В ОПЕРАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ПОДОЛАННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКІВ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ

Сніжко Лариса,
к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8623-7185

В умовах воєнного стану ефективна робота транспортної логістики дозволяє забезпечувати обороноздатність країни за рахунок постачання вантажів, підтримання та забезпечення діяльності виробничих та сервісних підприємств та ін. Це дозволяє їм активно та ефективно функціонувати, зберігати робочі місця і сплачувати кошти до державних та місцевих бюджетів. Крім того, транспорт є основою для швидкого відновлення інфраструктури та регіонів після руйнувань, забезпечуючи зв'язок між регіонами [1].

Незважаючи на воєнний стан, підтримання якості залишається основним фактором для задоволення потреб клієнтів і партнерів. У таких умовах точна, своєчасна й достовірна інформація є ключовим інструментом для ефективного управління якістю, оскільки дозволяє підвищити стійкість транспортної системи до викликів і загроз завдяки швидкому реагуванню на зміни та мінімізації ризиків, пов'язані із наслідками воєнних дій. Оперативне прийняття рішень щодо якості транспортних послуг вимагає достовірних даних про стан інфраструктури, наявність операційних ресурсів, безпечність маршрутів та динаміку транспортно-логістичних процесів.

Водночас обмеженість ресурсів, таких як паливо, транспорт, фінанси й трудові ресурси, ускладнює оптимізацію транспортних процесів. Завдяки ефективному збору, обробці та аналізу інформації можливо раціонально розподіляти наявні ресурси, що дозволить підвищити якість транспортних послуг в складних зовнішніх умовах. Крім того, ключовим аспектом залишається безпека усіх учасників транспортних операцій, вантажів та критичної інфраструктури. Систематичне та своєчасне інформаційне забезпечення дозволяє своєчасно приймати рішення, які мінімізують можливі загрози та негативні наслідки в складних та непередбачуваних умовах.

Загалом, в умовах воєнного стану своєчасна та достовірна інформація для управління якістю транспортно-логістичних послуг стає необхідною основою для прийняття рішень, спрямованих на підвищення стійкості, надійності та ефективності транспортно-логістичної системи України.

Починаючи з 1970-х років якість стала ціллю для більшості організацій у світі. Багато американських фірм витратили мільйони доларів на діяльність

щодо забезпечення якості, щоб досягти бездефектного виробництва. Однак концепції управління якістю відносно нещодавно були успішно застосовані в логістичних середовищах [2]. На сьогодні не на всіх українських автотранспортних підприємств належним чином налагоджена робота по управлінню якістю. Аналіз діяльності українських транспортно-логістичних підприємств щодо управління якістю показав, що вона, якщо і здійснюється, то має значні недоліки з ряду причин: неефективна структура підрозділів, задіяних в управлінні якістю; недосконало розподілені функціональні обов'язки між працівниками, відсутність належного документообігу та інформаційного взаємозв'язку між відділами, недостатня кваліфікація фахівців, а також недостатність методичних, матеріально-технічних, фінансових, інформаційних та інших ресурсів [3].

Сучасне складне, динамічне і непередбачуване зовнішнє середовище, в якому функціонує економіка України, вимагає від суб'єктів підприємницької діяльності і особливо транспортної галузі з метою їх самозбереження, продуктивної роботи неодмінного пристосування до його змін. Як відомо, адаптація будь-яка системи полягає у вчасному реагуванні на виклики і загрози зовнішнього середовища. Подолання невизначеності та ризиків зовнішніх умов можливо лише на основі своєчасного використання отриманої релевантної і достовірної інформації як про стан об'єкта управління, так і про його взаємодію із цим середовищем. Це у повній мірі стосується і процесу управління якістю транспортно-логістичних послуг.

Сучасні транспортно-логістичні компанії для повного задоволення потреб клієнтів, прагнуть забезпечити найвищий рівня якості своїх сервісних продуктів у процесі реалізації операційної функції. Потреби в сфері управління якістю визначаються необхідністю забезпечення ефективного та сталого процесу надання послуг або виробництва продукції, що відповідає вимогам стандартів і очікуванням споживачів. Для організацій важливо зрозуміти, які саме аспекти якості потребують уваги, щоб підтримувати і конкурентоспроможність сервісної продукції, і задоволення клієнтів.

Інформаційне забезпечення є основою для побудови ефективної системи управління якістю в операційній діяльності транспортно-логістичних підприємств, адже без своєчасної, достовірної та релевантної інформації прийняття оптимальних рішень в будь-якій сфері є неможливим. Тому транспортно-логістичним компаніям важливо мати ефективні системи для збору, обробки і зберігання даних щодо якості, зокрема про операційні процеси, сервісні продукти, інфраструктуру, персонал, систему управління якості, клієнтів та інші дані. Належне інформаційне забезпечення транспортної компанії створюється та удосконалюється на основі визначених інформаційних потреб. Інформаційні потреби транспортно-логістичного підприємства можна охарактеризувати в розрізі чотирьох основних функцій управління: планування

якості (quality planning), забезпечення якості (quality assurance), контроль якості (quality control), підвищення якості (quality improvement) [1].

Для ефективного управління якістю транспортно-логістичних послуг необхідно мати доступ до різноманітної інформації, що дозволяє оцінювати та покращувати всі етапи надання транспортно-логістичних послуг. Ось основні категорії інформації, які можуть бути необхідними для управління якістю у цій сфері [3]:

- інформація про нормативну правову базу;
- інформація про сертифікацію сервісних продуктів;
- інформація про сучасні концепції і практики управління якістю;
- інформація про клієнтів;
- інформація про планування операційних процесів;
- інформація про хід виконання операційних процесів;
- інформація, яка фіксує відхилення операційних процесів;
- інформація про технічний стан транспортних засобів;
- інформація про використання різноманітних показників ;
- інформація про партнерів та постачальників;
- інформація про інфраструктуру підприємства;
- інформація про безпеку перевезень;
- інформація про екологічні показники;
- інформація про персонал;
- інформація щодо підготовки та залучення персоналу;
- інформація про ефективність операційної діяльності;
- інформація щодо впровадження змін і нововведень та інші.

Отже, для управління якістю транспортно-логістичних послуг важливо мати повний спектр інформації, що охоплює всі аспекти транспортного процесу - від характеристик вантажу до оцінки ефективності операцій, витрат і безпеки. Це дозволяє своєчасно реагувати на можливі проблеми, забезпечувати стабільність процесів і підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів. Вся ця інформація необхідна також і для того, щоб розробити стратегію для підвищення ефективності й якості обслуговування клієнтів транспортно-логістичних компаній.

Список використаних джерел:

1. Сніжко Л.Л. Управління якістю сервісних продуктів в операційній діяльності транспортно-логістичних підприємств. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. Київ: НТУ, 2023. Вип. 114.2. С. 269-284. URL:https://doi.org/10.33744/0365-8171-2023-114.2-269-284.

2. Сніжко Л.Л. Інформаційне забезпечення управління якістю сервісних продуктів в операційній діяльності транспортно-логістичних підприємств.

Науковий журнал «Автомобільні дороги і дорожнє будівництво». Київ: НТУ, 2024. Вип. 116.2. С. 306-323. DOI:10.33744/0365-8171-2024-116.2-306-323.

3. Важливість управління якістю для логістичних організацій. URL: https://knowledge.bsigroup.com/articles/the-importance-of-quality-management-for-logistics-organizations.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СТАН ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В УКРАЇНІ, ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ І ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Коба Вячеслав,
д.е.н, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1157-8735
Малицький Павло,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
Алієв Агшін Заур Огли,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Українська залізниця (УЗ)є одним з важливих видів транспорту для перевезення пасажирів і вантажів у транспортній системі України, особливо на відстані більше 500 км. Вагомість перевезень УЗ збільшилась в умовах війни у зв'язку з тим, що такі види транспорту як авіаційний і річковий з безпекових умов не працюють.

Війна також значно позначилась і на роботі УЗ: ворог систематично пошкоджує залізничну інфраструктуру, руйнує логістичні шляхи, створює небезпечні умови роботи залізничного транспорту, також має місце мобілізація залізничників в армію, що створює дефіцит у кваліфікованих спеціалістах. Тому ефективність роботи УЗ постійно знижується, особливо у найбільш прибуткових вантажних перевезеннях. У 2021 р. обсяг перевезених вантажів склав 315 млн. тонн, у 2025 р. – 165 млн. тонн, зниження майже у два рази [1]. Обсяг пасажирських перевезень дещо підвищився, проте ці перевезення є збитковими для УЗ перш за все у зв'язку з тим, що вони виконують велику соціальну функцію – перевезення внутрішньо переміщених осіб (ВПО) або за пільговими цінами, або й зовсім безкоштовно. Наприклад, пенсіонери їздять в електричці безкоштовно.

За роки війни збитки від пасажирських перевезень зростали кожного року на 5 млрдгрн: у 2023 р. вони склали 15 млрдгрн, у 2024 р. – 20 млрдгрн, 2025 р. – більше 25 млрд. грн. Крім того, збитки у своїй роботі має інфраструктура УЗ. Щорічно вони складають приблизно 16 млрд. грн і постійно збільшується внаслідок інфляції і пошкоджень від війни [1].

До війни багато років компенсація цих збитків мала місце в основному за рахунок прибутків від вантажних перевезень, тобто всередині державної компанії АТ «Укрзалізниця» і частково державою, коли власних коштів було

недостатньо. Таке крос-субсидування вантажних перевезень збитків пасажирських перевезень мало місце і всіх задовольняло: і державу, і перевізників, і працівників інфраструктурної складової. Проте, коли прибутки почали знижуватися, а збитки значно зростати, загострились дві проблеми в умовах подальшого функціонування УЗ у воєнний період. В умовах війни дефіцитний бюджет України не може у повній мірі компенсувати збитки УЗ, що потребує кардинальних і швидких змін у роботі компанії в напрямку використання власних ресурсів для покращення ефективності її роботи.

Треба відмітити, що схема крос-субсидування всередині компанії є неефективною. Коли збитковий сектор компанії отримується «на плаву» за рахунок прибуткового сектору значний час, для кожного з них – це неефективно. Прибутковий сектор не має достатньо коштів на оновлення своєї інфраструктури і рухомого складу, впровадження інноваційних методів праці, підвищення продуктивності праці, тобто не може реалізувати свої можливості розвитку і підвищення прибутковості.

Збиткові підрозділи не мають мотивації покращення своєї роботи і зменшення збитків які б вони кількісно не були, бо їх компенсують прибуткові підрозділи. Тому у збиткового підрозділу ефективність праці з часом зменшується, Відсутні кошти на розвиток і плани по зменшенню збитків.

Для вирішення цієї проблеми потрібно провести реорганізацію управління УЗ і реалізувати давно обговорено пропозицію відокремлення і фінансування пасажирських і вантажних перевезень. Найбільш вірогідний варіант – створення на базі пасажирського сектору (підрозділів) окремої пасажирської компанії УЗ (ПКУЗ). У цьому разі прибутковість вантажних перевезень підвищиться, а у збиткових пасажирських перевезеннях посилиться мотивація покращення ефективності і з'явиться можливість зниження збитковості за рахунок економії витрат, анбандлінгу, інженерії виробничих процесів, впровадження цифровізації і автоматизації праці. Цих заходів недостатньо для повного подолання збитковості пасажирських перевезень, потрібно фінансування з бюджету держави для компенсації збитків [2].

При реорганізації УЗ потрібно також провести велику роботу по впровадженню таких заходів для зниження збитків і підвищення прибутковості:

1. Провести фінансовий і виробничий аудит всі підрозділів, виявити збиткові і вирішити, які з них можна ліквідувати.
2. Посилити роботу по передачі непрофільних активів місцевим органам влади. Це готелі, гуртожитки, дитячі садки, спортивні споруди, навчальні заклади, бази відпочинку, заклади охорони здоров'я тощо.
3. Виявити збиткові малодіяльні станції і ділянки залізничних шляхів і вирішити питання їх фінансування з місцевими органами влади.
4. Розробити новий Закон України «Про залізничний транспорт», який би врахував всі реалії і досвід роботи, стандарти ЄС, підвищення ефективності

перевезень, цифрове управління, енергоекономію, підвищення конкурентоспроможності.

Реалізація цих заходів і постійна робота над їх впровадженням дозволить підвищити ефективність і прибутковість роботи підрозділів УЗ, наблизити господарські показники до рівня західних наших сусідів – Словаччини, Польщі та Угорщини.

Список використаних джерел:

1. ЦТС. ТОП-5 завдань для оновленої наглядової ради «Укрзалізниці». URL:chttps://cfts.org.ua/articles/top_5_zavdan_dlya_onovleno_naglyadovo_radi_ukrzaliznitsi_2156/147515 (дата звернення: 01.11.2025)

2. УНІАН. "Укрзалізниця" втрачає мільярди через безгосподарність та сумнівні схеми. URL: https://www.unian.ua/economics/transport/ukrzaliznicya-vtrachaye-milyardi-cherez-bezgospodarnist-ta-sumnivni-shemi-zmi-12720570.html (дата звернення: 01.11.2025)

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Статичнюк Данило,
здобувач другого (магістерського рівня) рівня вищої освіти
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
Харків, Україна
Науковий керівник: Шелест Олексій,
к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
Харків, Україна
ORCID:https://orcid.org/0000-0001-8397-9397

У період глобальних соціально-економічних трансформацій зростає значення інформаційно-комунікаційної діяльності підприємств, адже саме вона виступає ключовим інструментом формування їхньої конкурентоспроможності в умовах мінливого ринкового середовища. Ефективне управління бізнесом сьогодні неможливе без усвідомлення сутності та ролі маркетингових комунікацій як інтегруючого механізму взаємодії підприємства з усіма учасниками ринку – споживачами, партнерами, посередниками та іншими зацікавленими сторонами.

Аналіз теоретичних джерел свідчить, що поняття «комунікаційна політика» у науковій літературі трактується як системна діяльність, спрямована на формування, передавання та управління інформаційними потоками між підприємством і його середовищем. Маркетингові комунікації, у свою чергу, становлять сукупність інструментів, методів і дій, спрямованих на створення, поширення та адаптацію інформації, значущої для учасників маркетингових відносин, із метою підвищення рівня обізнаності, зацікавленості та лояльності споживачів [1].

Структура маркетингових комунікацій охоплює базові та інтегровані інструменти. Практика підтверджує, що ізольоване застосування окремих засобів не забезпечує досягнення комплексного ефекту. Тому сучасні підприємства дедалі частіше орієнтуються на впровадження інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК), що передбачають синергію між різними каналами впливу, узгодженими зі стратегічними цілями та ресурсним потенціалом організації. Ефективність ІМК полягає у здатності створювати єдиний комунікаційний простір, який забезпечує цілісне сприйняття бренда споживачем.

Функціонування системи маркетингових комунікацій має бути спрямоване на реалізацію стратегічних та тактичних завдань підприємства.

Результативність поширення інформаційних повідомлень визначається швидкістю передачі, релевантністю контенту та коректністю вибору каналів комунікації, що відповідають інформаційним потребам конкретних цільових груп [2].

Вибір інструментів маркетингової комунікаційної системи залежить від характеристик і поведінкових моделей споживачів. Ігнорування цих параметрів може призвести до нераціонального використання комунікаційного бюджету та зниження ефективності рекламних кампаній.

Отже, оцінювання результативності комунікаційної політики є ключовим етапом управління маркетинговими процесами. Комплексний підхід до аналізу ефективності передбачає вивчення не лише окремих елементів, а й інтегрованої системи комунікацій загалом. Такий підхід дозволяє визначити взаємозалежності між інструментами, оцінити їх синергічний ефект та забезпечити підвищення загальної результативності маркетингової стратегії підприємства.

Список використаних джерел:

1. Максимець Ю. В., Кушнір О. Л. Маркетингові стратегії підприємства: аналіз, планування та впровадження. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2024. № 13. С. 61-70. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-04. (дата звернення 05.10.2025).

2. Шелест О. Л., Сидоренко К. С. Комунікаційна політика як елемент комплексу маркетингу підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка,* 17(34). URL: https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-11. (дата звернення 10.10.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

АНТИКРИЗОВІ МЕХАНІЗМИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Третяк Денис,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-7547-3945

Останні роки стали для українських підприємств періодом небувалої турбулентності. На їхню діяльність дуже сильно вплинув комплекс проблем. Це і війна, і енергетична нестабільність, і серйозні обмеження логістики, і, звичайно, дефіцит кваліфікованих кадрів. У таких реаліях керівники компаній мають приймати рішення, які повинні бути не тільки швидкими, а й продуманими. Ці рішення допомагають не просто вижити, а й дають змогу залишатися конкурентоспроможними. Саме тому антикризові механізми, які реалізуються через комплекс управлінських стратегій та інструментів, сьогодні стали критично важливими для стабільності, виживання та подальшого розвитку. При цьому, як ми бачимо, криза не тільки несе загрози, вона ще й стимулює вдосконалення внутрішніх процесів та пошук нових підходів до організації діяльності.

Термін «криза» походить від грецького krisis, що означає рішення або перелом. Тому криза насамперед - це різкий перелом або важкий перехідний стан. У сучасному економічному розумінні «криза» вважається фазою економічного циклу. У цей час відбувається порушення відтворювальних пропорцій. Це проявляється у спаді виробництва, недовантаженні потужностей, зростанні безробіття та інших явищах, які є негативними. Це завжди непередбачувана подія, яка може спричинити серйозні збитки для будь-якої організації. Криза впливає на її працівників, на її продукцію, на фінанси, на ділові зв’язки та, звичайно, на репутацію [5].

Антикризове управління – це сукупність дій. Ці дії спрямовані на запобігання кризовим явищам або на мінімізацію їхніх негативних наслідків. За словами О. Терещенка [1], головна мета такого управління – це підтримання фінансової стійкості та життєздатності підприємства, навіть за умов, які є екстремальними і порою непередбачуваними.

Ефективне антикризове управління має включати систему раннього попередження, моніторинг ризиків та, безумовно, здатність швидко адаптуватися до зовнішніх змін. Важливо розуміти, що не можна обмежуватися лише оцінкою фінансових показників. Потрібно аналізувати макроекономічні тенденції, вивчати поведінку конкурентів, ідентифікувати потенційні загрози від постачальників, а також ті зовнішні ризики, контроль над якими є важким або неможливим. Саме цей комплексний підхід дозволитьухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення. К.О. Докуніна [2] підкреслює: антикризове управління підприємством – це система заходів. Ця система не тільки запобігає кризовим ситуаціям, а й

адаптує систему управління до умов зовнішнього середовища, використовуючи спеціальні методи та прийоми. Це робиться для того, щоб забезпечити стабільне функціонування компанії та уникнути банкрутства.

Сучасні підприємства використовують цілу низку інструментів антикризового управління:

– сценарне планування: це моделювання розвитку подій і «що-якщо» аналіз;

– фінансовий контроль: фінансовий аналіз, контроль ліквідності, управління дебіторською заборгованістю;

– впровадження цифрових систем аналітики: впровадження систем BusinessIntelligence (Power BI, QlikSense), ERP-системи, CRM-систем та інші;

– управління ризиками: диверсифікація постачальників, резервування ресурсів;

– кадрові та комунікаційні заходи: необхідні для підтримки персоналу.

Сьогодні єбагато прикладів підприємств, які демонструють ефективні антикризові підходи:

– Група компаній «Епіцентр К» запровадила енергомодернізацію своїх торгових центрів. Вони встановили сонячні електростанції та резервні джерела живлення. Це дало змогу скоротити витрати на електроенергію та підвищити операційну стійкість перед загрозами відсутності електроенергії, які були пов’язані з обстрілами інфраструктури. Представник компанії стверджує, що кожен новий об’єкт «Епіцентра» обов'язково будується з сонячними панелями [3].

– Компанія «Інтерпайп» зіткнулася з проблемою дефіциту кваліфікованих кадрів. Причина - військові події та мобілізація. Щоб подолати ці труднощі, компанія запровадила програми навчання та адаптації нових працівників. Вони активно залучають жінок на посади машиністок кранів, контролерів якості та дефектоскопістів. Це комплексне навчання, яке поєднує теорію з практичними тренінгами, дозволяючи швидко опанувати необхідні навички. Сьогодні частка жінок у штаті становить близько 40%. Крім того, «Інтерпайп» співпрацює з освітніми закладами для підготовки фахівців, а також реалізує внутрішні програми підвищення кваліфікації. Це сприяє розвитку корпоративної культури, мотивує персонал і забезпечує стабільну роботу підприємства навіть у складних умовах [4].

Отже, виходячи з усього вище сказаного можна зробити висновок, антикризові механізми прийняття рішень залишаються ключовим фактором стабільності та адаптивності підприємств у турбулентному середовищі. Українські компанії успішно реагують на кризові явища завдяки цифровізації, енергомодернізації, оптимізації внутрішніх процесів та ефективній роботі з персоналом. Поєднання цих інструментів дозволяє не лише зменшити втрати, а й закласти основу для сталого розвитку бізнесу у післявоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління підприємством : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2019. 368 с.

2. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36 (1). с. 113-116.

3. «Епіцентр» планує збільшити потужності сонячної генерації з 15 МВт до 108 МВт до 2030 року URL:https://retailers.ua/news/menedjment/15421-epitsentr-planuye-zbilshiti-potujnosti-sonyachnoyi-generatsiyi-z-15-mvt-do-108-mvt-do-2030-roku (дата звернення: 09.10.2025).

4. «Інтерпайп» бореться із системним дефіцитом персоналу. URL: https://gmk.center/ua/interview/interpajp-boretsia-iz-systemnym-defitsytom-personalu-vitalij-pakhomov/ (дата звернення: 09.10.2025).

5. Barton L. Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati. Ohio : South Western, 1993. 230 p.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СТАЛИЙ РОЗВИТОК І КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Голоденко Вікторія,
доктор філософії, асистентка кафедри менеджменту
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID:https://orcid.org/0000-0002-8009-3539

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є ключовим елементом сучасного бізнесу, який виходить далеко за межі звичного прагнення до отримання прибутку. Її сутність охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти, що набувають особливого значення на місцевому та регіональному рівнях. Завдяки КСВ підприємства сприяють сталому розвитку в економічній, екологічній та соціальній сферах. Цей підхід можна розглядати як стратегічну концепцію ведення бізнесу, спрямовану на створення довгострокової цінності для суспільства. Водночас він стає базовим принципом успішної діяльності будь-якої компанії, особливо в умовах глобальних викликів, таких як пандемія чи війна. Під час повномасштабного вторгнення росії в Україну соціальна відповідальність набуває критичної ваги. Вона трансформується у важливий інструмент для збереження соціальної згуртованості, підтримки найвразливіших верств населення та забезпечення стійкості всієї нації. Соціальна відповідальність полягає у готовності кожного індивіда, організації чи державної структури об'єднувати зусилля задля подолання спільних викликів, які спрямовані на адаптацію до складних обставин, захист інтересів суспільства та допомогу тим, хто цього найбільше потребує [1].

Сучасний розвиток суспільства в Україні опинився під суттєвим впливом пандемії COVID-19 та повномасштабної війни, що завдали значних втрат і спричинили незворотні трансформації трудового потенціалу країни [2]. Чинники, які раніше сприяли формуванню та зміцненню трудового потенціалу, нині набули характеру серйозних викликів: зростання рівня безробіття, посилення соціальної нерівності та бідності, погіршення психологічного стану громадян, критичне становище у сфері соціальних послуг, а також загострення екологічних проблем.

Відповідальне ставлення підприємств до співробітників, споживачів, партнерів і суспільства в цілому виступає важливим інструментом для часткового розв'язання соціальних та економічних викликів. Проактивна соціальна позиція бізнесу створює основу для формування теоретичних засад соціальної відповідальності як концепції сталого розвитку. Втім, недостатня розвиненість ефективних механізмів упровадження принципів соціальної відповідальності може спричинити зниження як рівня соціальної активності бізнесу, так і його репутаційного капіталу. У зв'язку з цим соціально

відповідальна поведінка бізнес-структур стає визначальним чинником їхнього процвітання, забезпечення гідного рівня життя населення та функціональної стійкості ринкової економіки. Усвідомлення того, що сталий розвиток підприємств нерозривно пов'язаний із потребою у вирішенні завдань формування соціально орієнтованого суспільства, відкриває нові можливості для осмислення соціальної відповідальності як перспективної концепції управління, яка ефективно враховує динамічні процеси, характерні для сучасного світу, такі як глобалізація, соціалізація та інновації у розвитку України.

Процес розробки й впровадження міжнародних стандартів у сфері сталого розвитку набирає стрімких обертів, спричиняючи значний вплив як на академічні дослідження, так і на практичну діяльність. Крім теоретичного аспекту, світова економіка вже визнала та адаптувала низку міжнародних стандартів і правових норм у сфері корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що представлено через різноманітні нормативно-правові акти. Одним із прикладів таких стандартів є нормативи, розроблені Міжнародною організацією зі стандартизації, створені для суб'єктів господарювання, які прагнуть здійснювати свою діяльність з урахуванням принципів соціальної відповідальності. Цей документ надає рекомендації для підприємств щодо інтеграції етичних цінностей та поваги до суспільства і довкілля як ключових компонентів їхньої довгострокової успішності [3].

На тлі сучасних глобальних трансформацій, загроз змін клімату та соціально-економічних потрясінь корпоративна соціальна відповідальність постає як один із ключових інструментів забезпечення сталого розвитку організацій. Проведені дослідження дозволяють дійти ряду важливих висновків. Зокрема, визначено основні суспільні вимоги та очікування до соціально відповідальної поведінки бізнесу. Так, суспільство висуває запит на прозорість діяльності компаній, дотримання ними етичних стандартів, сприяння охороні довкілля та їхню участь у розв'язанні нагальних соціальних проблем. Особливе значення КСВ набуває у періоди кризових явищ, зокрема під час воєнних конфліктів, коли пріоритетами стають підтримка соціальної єдності та допомога вразливим категоріям населення.

Список використаних джерел:

1. Dinh T., Husmann A., Melloni G. Corporate Sustainability Reporting in Europe: A Scoping Review. *Accounting in Europe*. 2022. Vol. 20, No. 1. P. 1–29. DOI: https://doi.org/10.1080/17449480.2022.2149345.

2. Галушка З. І. Невизначеність як економічна категорія та як середовище функціонування бізнесу. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал.* 2023. № 1 (65). С. 26–32. DOI: https://doi.org/10.15276/ETR.01.2023.3.

3. Linnerud K., Holden E., Gilpin G., Simonsen M. *What Next for Sustainable Development? Our Common Future at Thirty.* Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2019. DOI: https://doi.org/10.4337/9781788975209.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ ОНЛАЙН-ПРОСУВАННЯ СТАРТАПІВ

Євченко Вероніка,
к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна
ORCID: //orcid.org/0000-0002-2011-5070

Одним із головних етичних викликів у сфері цифрового маркетингу є забезпечення чесності та прозорості комунікацій. Стартапи, які лише формують свою репутацію, повинні уникати маніпуляцій у рекламі, прихованих маркетингових технік або перебільшення характеристик продукту. Використання принципу «truth in advertising» (правдивість у рекламі) є ключовим фактором довгострокового формування довіри. Крім того, етичний маркетинг передбачає повагу до емоційного та когнітивного простору користувача, недопущення нав'язливих повідомлень, фейкових відгуків чи дезінформації [1].

Особливої уваги заслуговує питання захисту персональних даних. У добу Big Data та алгоритмів машинного навчання збір і використання інформації про поведінку користувачів стає масовим явищем [2]. Етичне просування передбачає добровільну згоду споживачів на обробку даних, прозорість у поясненні, як саме ці дані будуть використані, а також дотримання принципів конфіденційності.

Стартапи, які прагнуть завоювати міжнародну аудиторію, мають враховувати культурні відмінності, цінності та етичні норми різних суспільств. Неприйнятно використовувати контент, який може бути дискримінаційним, образливим або маніпулятивним. Етичне просування ґрунтується на принципах інклюзивності, толерантності та рівності. Відповідальне ставлення до соціальних і екологічних питань стає не лише іміджевим чинником, а й елементом корпоративної стратегії сталого розвитку.

Стартапи мають сприяти формуванню якісного комунікаційного простору, де цінується релевантність, достовірність і повага до часу споживача. Надмірна кількість реклами, спам-кампанії або контент із низькою інформаційною цінністю створюють перевантаження інформаційного середовища. Етична реклама – це не лише засіб продажу, а й форма діалогу з користувачем, побудована на взаємній повазі та ціннісній спільності.

Правові норми онлайн-просування формуються на перетині маркетингового, інформаційного та міжнародного права. Основними документами, що регулюють діяльність у цій сфері, є Закон України «Про

рекламу», Закон України «Про захист персональних даних», Регламент Європейського Союзу GDPR (General Data Protection Regulation), а також Директива ЄС про недобросовісну комерційну практику. Для стартапів, що орієнтуються на міжнародні ринки, особливо важливим є дотримання вимог GDPR, який визначає жорсткі стандарти обробки персональної інформації користувачів.

Одним із ключових правових аспектів є ідентифікація реклами. Законодавство вимагає, щоб рекламні повідомлення були чітко відокремлені від інформаційного контенту та не вводили споживача в оману. Прихована реклама, нативні пости без маркування, використання ботів чи фейкових акаунтів для просування – це порушення як етичних, так і правових норм. Порушення цих вимог може призвести не лише до штрафів, а й до втрати довіри споживачів.

Особливу увагу слід приділити авторському праву та інтелектуальній власності. Використання чужих матеріалів без дозволу або належного цитування є порушенням авторських прав і може спричинити судові позови. Тому важливо забезпечити юридичну чистоту контенту, створюючи власні матеріали або користуючись ліцензійними ресурсами (Creative Commons, Royalty Free тощо).

Ще одним правовим аспектом є захист споживачів у цифровому середовищі. Законодавство вимагає, щоб реклама не містила неправдивих відомостей, що можуть ввести користувача в оману щодо характеристик товару, ціни або умов придбання. Особливу увагу слід приділяти таргетованій рекламі – повідомлення не повинні порушувати права вразливих груп (зокрема неповнолітніх), містити елементи дискримінації чи використовувати персональні дані для маніпуляції споживацькою поведінкою.

Таким чином, етичні та правові аспекти онлайн-просування стартапів є фундаментом сталого розвитку бізнесу у цифровій економіці. Дотримання законодавчих вимог, етичних принципів комунікації та поваги до користувачів створює основу довіри, формує позитивну репутацію бренду й підвищує його конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Для українських стартапів, які прагнуть інтегруватися у світову бізнес-екосистему, поєднання правової грамотності та етичного лідерства є не просто вимогою часу, а стратегічною перевагою в умовах глобальної цифрової конкуренції.

Список використаних джерел:

1. Калініченко Л. Л., Козлов Я. О., Царевський О. В. Цифрова етика стартапів: сутність, виклики та напрями розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 90, 2025. С. 291 – 300. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.90.337795.

2. Obydiennova, T., Kharabara, V., Zabashtanskyi, M., Nazarko, S., & Havronskyi, A. (2024). The impact of digital transformation on the innovative

development of economic systems. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, *46*(1), 63–70. DOI: https://doi.org/10.15544/mts.2024.07

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ - СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ СТІЙКОСТІ

Чепела Олексій,
магістр, науковий співробітник, Державний науково-дослідний інститут випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки,
м Черкаси, Україна,
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-1367-2040
Плинокос Дмитро,
к.е.н., доцент, старший науковий співробітник,
Державний науково-дослідний інститут випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки, м Черкаси, Україна,
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3004-0279

Комерційне середовище України характеризується конвергентними загрозами, що поєднують інформаційні атаки, географічні та логістичні ризики, фізичне руйнування та порушення бізнес-процесів [1, с. 125]. На відміну від традиційного управління ризиками, комплексний менеджмент в умовах гібридної турбулентності вимагає системного аналізу взаємозв'язаних загроз та розроблення адаптивних організаційних структур. Досвід українських компаній під час кризи 2022-2025 років демонструє критичну роль таких комплексних підходів для збереження операційної спроможності [2, с. 342].

Розглянемо чотири основних групи ризиків для менеджменту та підприємства:

1. Інформаційні ризики та принцип "стабільності ядра".

Будь-яка сучасна комерційна діяльність залежить від циркуляції критичної інформації через розподілені системи – сервери, канали комунікації, джерела генерації та отримувачів. Управління інформаційними ризиками має забезпечити захист ключевих даних через: резервні сховища з географічною дисперсією, криптографічний захист та верифікацію всіх маршрутів передачі, сегментацію мережі на зони з різними рівнями доступу. Практично це означає, що критична інформація не повинна зберігатися та передаватися тільки одним способом; при скомпрометуванні основного каналу резервні системи повинні мати можливість перейняти функції без втрати даних.

2. Географічні ризики та диверсифікація виробничо-логістичної системи.

Втрата доступу до одного критичного вузла (завод, склад, логістичний центр) через військові дії чи політичні обмеження становить екзистенційну загрозу для компанії. Управління географічними ризиками включає: картографування критичних активів та їх вразливості, диверсифікацію постачальників з розміщенням у географічно різних регіонах, дублювання ключових функцій у віддалених локаціях, розроблення кількох альтернативних маршрутів доставки [3, с. 312]. Компанії можуть обрати між централізованою

моделлю "хаба" (більш економічною, але крихкою) або розосередженою мережею дрібних вузлів (дорожчою у утриманні, але стійкою до локальних збоїв).

3. Фізичні ризики та управління людським капіталом.

Фізичні загрози охоплюють не тільки прямі пошкодження об'єктів, але й обмеження доступу до них та неспроможність персоналу виконувати функції через евакуацію, комендантську годину чи психологічний стрес. Комплексний підхід включає: розроблення планів евакуації операцій у безпечні локації, організаційна готовність до дистанційної роботи, резервування критичного обладнання, розподіл ключових функцій серед кількох людей, фінансові резерви для відновлення активів. Практичний досвід показує, що компанії з наперед розробленими протоколами дистанційної роботи зберегли операційну спроможність під час евакуацій, а ті, що цього не зробили, повністю припинили діяльність [4, с. 156].

4. Бізнес-процесні ризики та цілісність операцій.

Бізнес-процесні загрози виникають при розриві комунікацій між рівнями управління, невідповідності стандартних процесів нестандартним ситуаціям чи втраті персоналу. Управління цими ризиками вимагає: детального документування критичних процесів, розроблення спрощених альтернативних процедур для екстремальних ситуацій, децентралізації повноважень щоб жодна особа не була єдиною критичною точкою, встановлення резервних каналів комунікацій та чітких протоколів для їх використання.

Для зменшення негативного впливу ризиків рекомендуємо застосувати модель організаційної структури яка розділена на дві умовні частини: ядро та периферію. Рекомендована архітектура ділить організацію на два концентричні шари. Ядро складається з критичних активів, компетенцій та функцій, які мають максимальний рівень захисту та резервування – ключові процеси, контроль якості, стратегічні рішення, критичні відносини з великими клієнтами, інтелектуальна власність. Периферійне середовище – адаптивна оболонка, що складається з виконавчих функцій, операційних процесів, допоміжних послуг, здатна змінюватися чи тимчасово припиняти роботу без загрози ядру. Така архітектура втілює принцип анти-крихкості: організація, як гумовий м'яч, поглинає удари деформацією периферії, але зберігає центральний обсяг.

Керівництво та центр прийняття рішень – найбільш критична уразливість. При втраті ситуаційної обізнаності чи розриві каналів комунікації з операційними системами вся організація входить у стан паралічу. Управління цими ризиками включає: розроблення резервних каналів комунікацій (зв'язок, інтернет, посильні), децентралізацію критичних повноважень серед кількох керівників на різних рівнях, розроблення мінімальних стандартизованих інструкцій для операційних підрозділів щоб вони могли функціонувати автономно при втраті зв'язку з центром [5, с. 267]. При такому підході операційні центри отримують вичерпні інструкції щодо рішень, які вони

можуть приймати самостійно в межах встановлених параметрів, та рішень, які повинні чекати команди з центру.

Рекомендуємо застосувати комплексну стратегію управління, що зменшує ризики, вона містить такі фази реалізації. Управління гібридними ризиками розвивається через послідовні фази: (1) Аналіз та оцінка – ідентифікація критичних активів, оцінка ймовірності й впливу кожного типу ризику, визначення взаємозалежностей; (2) Проектування структури – розроблення моделі з ядром та периферією, визначення рівнів захисту для кожного шару; (3) Реалізація – поступове впровадження резервних систем, тестування процесів; (4) Оцінка та коригування – регулярні симуляції екстремальних сценаріїв, оцінка готовності, коригування на основі досвіду. Критичним механізмом є щоквартальні комплексні симуляції, що моделюють втрату критичних функцій (припинення доступу до основного складу, втрата менеджера, вимкнення комунікацій), під час яких виявляються прогалини у планах та перевіряється готовність персоналу [6, с. 334].

Дослідження підтверджує, що ефективне управління гібридними ризиками ы загрозами вимагає комплексного підходу, який поєднує: системний аналіз чотирьох вимірів ризиків, архітектурну модель з захищеним ядром та гнучкою периферією, принципи анти-крихкості, особливу увагу до менеджменту як критичної точки системи, регулярне тестування стратегій. Накопичений досвід українських компаній 2022-2025 років демонструє, що організації з комплексним аналізом ризиків та адаптивними структурами зберегли операційну спроможність при втраті значних активів, тоді як компанії без такого управління зазнали повної втрати функціональності.

Список використаних джерел:

1. Національна стійкість України: стратегія відповіді на виклики та випередження гібридних загроз : національна доповідь / ред. кол.: С. І. Пирожков, О. М. Майборода, Н. В. Хамітов та ін. ; Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. – К. : НАН України, 2022. – 552 с.

2. Гарасим Ю.Р., Ромака В.А., Рибій М.М. Методика управління ризиками інформаційної безпеки в інформаційно-телекомунікаційних системах // Теоретичні та прикладні питання математики і механіки. – Л. : ЛНУ імені Івана Франка, 2024. – Вип. 58. – С. 1–45.

3. Кібербезпека малого та середнього бізнесу в Україні / Державна наукова установа «Інститут інформації, безпеки і права» ; Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. – К., 2024. – № 6 (червень). – 364 с.

4. Гарун В.О. Дистанційна робота та організаційна адаптивність: досвід українських компаній // Вісник Київського університету економіки. – 2024. – № 2. – С. 145–167.

5. COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework 2017 Update / The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. – 2017. – 288 с.

6. Методика OCTAVE: управління ризиками інформаційної безпеки на рівні організації / Carnegie Mellon University. – Pittsburg, 2018. – 156 с.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

КРЕАТИВНА ЕКОНОМІКА ДАНИХ: НОВІТНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ МОНЕТИЗАЦІЇ КЛІЄНТСЬКИХ ДАНИХ

Борисова Світлана,
д.е.н., доцент, професор кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва
Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6521-0410
Крук Олена,
к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва
Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ, Україна
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-5659-6603

Клієнтські дані перестали бути лише «сировиною» для аналітики, вони стають окремим класом активів, які генерують передбачувані грошові потоки, підлягають оцінці, страхуванню, сек'юритизації та управлінню ризиками. «Креативна економіка даних» у цьому контексті означає не стільки креативні індустрії, скільки креативні фінансові конструкції навколо даних: інструменти, що дозволяють етично, легально та вигідно перетворювати згоди, події, сигнали та профілі у капітал. Ключова інновація – проєктування фінансових продуктів поверх приватності: дані не «витікають» з периметру, а приносять дохід через безпечний доступ і нові механіки розподілу доходів між стейкголдерами (користувачі, бізнес, фінансові посередники, страхові компанії) [1]. Управлінська постановка проблеми полягає в тому, що більшість організацій монетизує дані опосередковано (через зростання LTV), тоді як недооцінює прямі грошові потоки від Data-as-a-Service, торговельних мереж retail media, міжгалузевих дата-альянсів та фінансових похідних. Формування портфеля фінансових інструментів навколо даних передбачає прозорі грошові потоки, чіткі моделі оцінки та систему ризик-менеджменту, що враховує регуляторні, репутаційні й кіберризики.

Ваговим кроком є визначення структури та різновидів інструментів, за допомогою яких реалізується процес їхньої монетизації. Таксономія фінансових інструментів монетизації даних охоплює широкий спектр механізмів від базових моделей ліцензування агрегованих масивів інформації або надання доступу до окремих сегментів аудиторій у роздрібній торгівлі до складних структур токенізації доступу до датасетів, опціонів на придбання «вікна доступу», сек'юритизації майбутніх грошових потоків від дата-продуктів та страхових рішень, що покривають ризики приватності й втрати якості даних. Фінансові інструменти монетизації клієнтських даних охоплюють такі моделі: ліцензування агрегованих інсайтів застосовується ритейлерами, банками та маркетплейсами, які продають знеособлену аналітику брендам і дослідницьким

агенціям за підпискою або оплатою за запит, головний ризик – якість і репрезентативність даних; доступ через clean room забезпечує партнерам безпечну аналітику без обміну даними, дохід формується за принципом pay-per-query, основні ризики – деанонімізація й витоки; токени доступу до датасетів у рамках дата-кооперативів дозволяють компаніям продавати доступ до даних через токенізовані права, ризики – волатильність попиту та правовий статус; опціони на доступ надають змогу рекламодавцям сплачувати премію за право використати дані у визначений період, знижуючи ризик незатребуваності; сек'юритизація майбутніх data-CF дає можливість компаніям залучати інвестиції під майбутні доходи від дата-продуктів, хоча супроводжується регуляторними ризиками; контракти, засновані на результатах, передбачають розподіл приросту прибутку між ритейлером і технологічним партнером, але можуть викликати спори щодо атрибуції ефекту; страхування інцидентів із даними покриває збитки від витоків чи порушення якості інформації, хоча має ризики морального характеру та складність оцінки збитків [2].

Другим інноваційним елементом є Data Monetization Canvas (DMC) – концептуальна модель, що забезпечує систематизацію процесу створення фінансової цінності з даних. Вона інтегрує основні етапи управління даними: джерело згоди користувача, технологію доступу, тип дата-продукту, форму контракту, метрику ефективності та контур ризиків. Використання DMC сприяє переходу від узагальненого уявлення про «монетизацію даних» до чіткого визначення конкретних дата-продуктів і механізмів їхньої комерціалізації та дозволяє структурувати процес прийняття управлінських рішень, оптимізувати фінансові потоки та забезпечити контроль за відповідністю всім вимогам [3].

Подальший аналіз зосереджується на системі управлінських індикаторів монетизації даних. Більшість компаній обмежується вимірюванням доходу від реклами чи даних, що не дає повної картини ризиків. Ефективне управління потребує інтегрованої панелі KPI, яка поєднує фінансові показники з метриками конфіденційності, етичності та якості даних. Договірні моделі мають бути простими для обліку й юридично збалансованими: у торгівлі та банківській сфері ефективними є контракти, засновані на результатах, тоді як у страхуванні та виробництві – схеми з мінімальними гарантіями та змінною частиною винагороди. Для сезонних ринків доцільно застосовувати опціони доступу, що дозволяють хеджувати ризик незатребуваності, а у великих програмах Data-as-a-Service сек'юритизацію майбутніх грошових потоків (Data-ABS) з різними рівнями ризику та дохідності. Оцінювання вартості дата-продуктів доцільно здійснювати, комбінуючи три підходи: витратний (збирання, нормалізація, зберігання), ринковий (прайси конкурентних провайдерів, маркетплейсів) і дохідний (DCF грошових потоків Data-CF) [4].

Серед інноваційних підходів виділяють персональні технології як фінансові амортизатори ризику. Навчання моделей без передачі вихідних даних дозволяє зробити предметом контракту не сам датасет, а модель-артефакт із

гарантованою якістю. Технології з нульовим розголошенням доказів забезпечують можливість підтвердження належності клієнта до певного сегмента без розкриття фактичних значень. Таким чином формується ринок верифікованих атрибутів, де постачальник отримує винагороду за підтвердження факту, а ризик доступу до сирих даних мінімізується. Такі підходи трансформують структуру страхування: замість покриття ризику «витоку» даних страхується правильність доказу та доступність сервісу [3, 4].

Для практичної реалізації запропонованої концепції варто розробити дорожню карту запуску програми монетизації даних для універсального ритейлера чи банку. На першому етапі здійснюється інвентаризація джерел даних і правових підстав, а також формування каталогу дата-продуктів із попередньою оцінкою попиту, доходності та ризику. Другий етап передбачає впровадження технології clean room і політик мінімізації, а також запуск пілотних проєктів із кількома партнерами за схемою контрактів, заснованих на результатах. На третьому етапі формується KPI-панель, створюється резерв конфіденційності та готуються документи для можливої сек'юритизації стабільної частки data-CF. Завершальний етап охоплює масштабування портфеля дата-продуктів, тестування опціонів доступу для сезонних категорій і перевірку ефективності страхових механізмів.

Ефективна монетизація даних базується на поєднанні кількох фінансових інструментів: Data-as-a-Service, контрактів, заснованих на результатах, страхування ризиків конфіденційності та сезонних опціонів доступу. Такий портфель забезпечує диверсифіковану структуру доходів, поєднуючи стабільну базу підписок, змінну частину, пов'язану з приростом LTV, і механізми захисту від ризиків. Управління на основі інтегрованої системи показників ефективності дає змогу підтримувати баланс між прибутковістю та етичним використанням даних, забезпечувати прозорість бізнес-процесів і зміцнення довіри користувачів. У результаті креативна економіка даних трансформується з теоретичної концепції у практичну сферу фінансового інжинірингу, що формує конкурентні переваги для організацій, здатних розглядати дані як стратегічний капітал.

Список використаних джерел:

1. Свінцицька О. М., Ткачук В. О. Креативна економіка та креативні індустрії: навч. посібн. Житомир: ДУ «Житомирська політехніка». 2020. 218 с. URL: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi71/0051578.pdf

2. Угольков Є. О. Класифікація видів монетизації інтернет-ресурсів. *Проблеми економіки та управління*. 2016. Випуск 3. Номер 847(1). С. 157-163. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/2763 /visnyk 2016-157-163.pdf

3. The Data Monetization Canvas. URL: https://www.datentreiber.com/data-monetization-canvas/

4. Wixom B.H., Beath C. M., Duane J.-N. High-performance data monetization. *MIT Center for Information Systems Research*. 2024. № XXIV-11. URL: https://cisr.mit.edu/publication/2024_1101_HighPerformanceDataMonetization_Wixom BeathDuane

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

КРЕАТИВНІСТЬ І КОМПЛАЄНС У ПАРАДИГМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Дуднєва Юлія,
к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування
Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна
м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4786-7213

Сучасна економіка знань дедалі більше орієнтується на нематеріальні активи, такі якккреативність, інновації, інтелектуальний потенціалі довіру [1]. У цих умовах креативне підприємництво постає не лише як специфічна галузь економічної діяльності, а як управлінська модель, що поєднує інтелектуальні ресурси з гнучкими організаційними формами. Водночас підвищення ролі креативності супроводжується зростанням різноманітних ризиків. Проблематика репутаційних ризиків у креативних індустріях набуває особливої актуальності, оскільки довіра й імідж є базовими чинниками вартості креативного продукту. Це зумовлює потребу в нових управлінських механізмах, які забезпечують поєднання свободи інновацій з дотриманням етичних і правових норм. Одним із таких механізмів виступає комплаєнс-менеджмент.

З позицій наукових основ менеджменту комплаєнс розглядається як система управління відповідністю, що регулює поведінку суб'єктів господарювання на основі принципів прозорості, відповідальності та запобігання ризикам [2]. У контексті креативного підприємництва комплаєнс виконує функцію нематеріального регулятора, який формує рамки ще і етичної взаємодії між суб'єктами творчої діяльності. Йдеться не лише про дотримання формальних норм, а про впровадження у бізнес-модель ціннісних орієнтирів, які забезпечують довіру між працівниками, клієнтами, партнерами та суспільством.

Ключовим питанням нашого дослідження є співвідношення креативної логіки управління та жорсткої логіки комплаєнсу. Перша орієнтована на новизну, інноваційність, адаптивність, вихід за межі жорстких сформованих моделей. Друга сконцентрована на стабільності, контролі, відповідності нормативним вимогам з метою мінімізації ризиків. З погляду системного аналізу вони не є взаємовиключними, а відображають різні типи управлінської раціональності: інноваційну та нормативну. Інтеграція цих логік управління створює основу для формування організаційної стійкості, тобто здатності підприємства одночасно діяти в умовах, визначених законодавством та регуляторами, зберігати довіру стейкголдерів та генерувати креативні рішення в умовах невизначеності.

Емпіричний аналіз практик управління у креативних секторах свідчить, що репутаційні ризики є навіть більш деструктивними, ніж фінансові, оскільки їх наслідки мають довгостроковий і нелінійний характер. Тому традиційні інструменти управління ризиками не завжди забезпечують потрібну швидкість реагування на виклики. Комплаєнс-менеджмент стає ефективним способом профілактики репутаційних криз. Він серед іншого передбачає створення внутрішніх кодексів поведінки, політик комунікації, процедур розв'язання конфліктів інтересів і захисту інтелектуальної власності.

Разом із тим, надмірна регламентація креативних процесів може призвести до втрати їхньої динамічності та зниження інноваційного потенціалу. Це формує наступні дискусійніпитання: якою мірою комплаєнс може бути адаптований до гнучких і проєктних форм організації бізнесу, характерних для креативної економіки; яким чином можна забезпечити дотримання етичних стандартів у фріланс середовищі або в мовах гіг-зайнятості, де відсутні традиційні управлінські ієрархії; які метрики можуть використовуватися для оцінювання ефективності комплаєнс-менеджменту в нематеріальному секторі, де результат діяльності має інтелектуальний характер.

У цьому контексті важливим є критичне осмислення феномена так званого «креативного комплаєнсу» (creative compliance), який у деяких дослідженнях (зокрема [3]) розглядається як поведінка, спрямована на формальне дотримання нормативних вимог при фактичному ігноруванні їхньої етичної сутності. Така стратегія, що базується на «гнучкому», «творчому» тлумаченні норм, може забезпечувати короткострокову організаційну адаптивність, але водночас підриває засади довіри, підмінюючи реальну відповідальність імітаційними практиками. Для креативних підприємств це особливо ризиковано, адже маніпулятивне використання принципів доброчесності руйнує репутаційний капітал, який по суті є головним нематеріальним ресурсом галузі. Тому подальший розвиток концепції комплаєнсу має бути пов'язаний не з пошуком шляхів обійти регуляторні обмеження, а з формуванням ціннісно орієнтованої культури відповідальності, у якій етика стає внутрішнім критерієм управлінських рішень.

Аргументація на користь інтеграції креативного та комплаєнс-підходів базується на положенні, що ці системи управління комплементарніодна до одної. Креативність створює додану вартість через інновації, тоді як комплаєнс гарантує стійкість і довіру як передумову монетизації цих інновацій.

Переосмислення концепції креативного комплаєнсу дає підстави розглядати її не лише як прояв маніпулятивного дотримання норм, а як потенційно новий тип управлінського мислення, що поєднує творчість з відповідальністю. Якщо у нормативному розумінні комплаєнс зосереджується на запобіганні порушенням, то тут його функція зміщується до створення ціннісної середовища, у якому дотримання правил стає свідомим вибором, а не зовнішнім примусом. Такий «креативний комплаєнс» передбачає не гру з

межами дозволеного, а інноваційне застосування етичних принципів у процесах розроблення продуктів, комунікацій, колаборацій і соціальних ініціатив. Його сутність полягає у переході від реактивного управління репутаційними ризиками до проактивного, коли репутація розглядається як стратегічний ресурс підприємства.

Список використаних джерел:

1. Дуднєва Ю., Обидєннова Т., Васильєва М. Розвиток сучасної управлінської парадигми: актуальні тренди. *Ефективна економіка.* 2025. № 2. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.88

2. Дуднєва Ю., Артем'єв О. Комплаєнс-менеджмент як стратегічний інструмент забезпечення економічної безпеки бізнесу в умовах нестабільності. Бізнес Інформ. 2025. № 1. С. 406-413. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-406-413

3. Batory A. Defying the Commission: Creative compliance and respect for the rule of law in the EU. *Public Administration.* 2016. Vol. 94, No. 3. DOI: https://doi.org/10.1111/padm.12254

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЛОГІСТИЧНІ ІННОВАЦІЇ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В ЄВРОПІ: ПЕРСПЕКТИВИ НА МАЙБУТНЄ

Литвишко Лілія,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9315-046X
Макаров Артем,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Сучасний розвиток цифрових технологій, зумовлений поширенням науково-технічного прогресу та вдосконаленням технологій великих даних і цифрових аналітичних систем, має глибокий вплив на діяльність державних установ, корпоративних структур і соціальних сфер. Проблема забезпечення розвитку логістики можлива завдяки активному впровадженню інновацій, використанню цифрових технологій, що безпосередньо впливає на ефективність та якість розвитку логістичних маршрутів і мереж. Для більшості розвинених країн потужна логістична мережа є фактором успішного впровадження якості та можливістю зміцнення власних позицій на міжнародній світовій арені, оскільки вона забезпечує низку переваг в освоєнні товарних ринків, забезпеченні зниження витрат на логістичні маршрути та покращенні ведення власної стратегічної економічної діяльності в умовах глобалізації. Війна в Україні загострює проблемні параметри, пов’язані з постачанням сировини та товарів з ринку країни-агресора. Отже, це зумовило необхідність дослідження та впровадження нових логістичних маршрутів з метою забезпечення їх безперебійного функціонування з максимальною ефективністю та надійністю. Пошук нових постачальників та оптимізація існуючих логістичних маршрутів стає пріоритетним завданням для європейських країн. Зокрема, важко переоцінити роль Польщі, оскільки Україна є ключовим постачальником сільськогосподарської продукції, що в умовах блокування портів та доступу до Чорного моря унеможливлює альтернативні логістичні маршрути. Тому більшість сучасної сільськогосподарської продукції та іншої сировини постачається до Європейського Союзу через Польщу, яка є стратегічно важливим транзитним об’єктом. За таких обставин оптимізація витрат і розвиток логістики, можливі лише за умови впровадження управління якістю та технологічного розвитку, що, у свою чергу, відбувається завдяки впровадженню інновацій. Сучасні інновації в логістиці поєднують кілька факторів, пов’язаних з технологічним розвитком, відповідною цифровою інфраструктурою та ефективним управлінським підходом.

Питання інновацій у логістиці є дискусійним серед науковців, оскільки воно стосується широкого сегмента економічного розвитку, розвитку держави та корпоративного сектору. Як зазначив М. Афраз [1, с.162], інновації в логістиці полягають в оптимізації бізнес-процесів на основі використання цифрових технологій. У цьому контексті вчений заявив, що використання цифрових технологій у логістиці може знизити витрати компанії більш ніж на 40%. Також, у своєму дослідженні він визначив, що боротьба між США та Китаєм ведеться в різних стратегічних сегментах діяльності, зокрема, в цифрових технологіях. Але, в той же час Китай має найпотужнішу логістичну інфраструктуру, що дозволяє йому займати лідерські позиції у світі. Беручи до уваги низку досліджень, вчений стверджує, що європейські країни повинні оптимізувати власну діяльність та сучасні практики для покращення європейської логістичної мережі. Також він вважає, що використання цифрових технологій у логістиці є пріоритетним завданням сучасності. Це підтверджується іншими дослідженнями, які зазначають, що сучасна логістична практика повинна будуватися на основі автоматизації та управління транспортними маршрутами. Більше того, він стверджує, що розвиток децентралізованих систем управління, таких як блокчейн, має бути впроваджений у корпоративному секторі більшості європейських країн.

Освоєння нових бізнес-сегментів для більшості компаній, на думку В. Ляшенко [2, с.20], можливе лише за умови ефективного розвитку логістики та транспортних маршрутів. Більше того, вчений вважає, що забезпечення логістичної діяльності можливе за умови ефективного управління бізнесом, тобто чим більше зростає корпоративний виробничий сектор, тим пропорційно зростає значущість логістики. Також, оптимізація витрат у логістиці можлива завдяки автоматизації більшості складських процесів, маршрутизації та управлінню логістичними проєктами. Ефективним засобом побудови власної цифрової інфраструктури може бути використання хмарних технологій, оскільки така практика зменшить витрати на власне програмне забезпечення, обладнання, підтримку серверів та інші технологічні засоби. Науковець також визначив тенденцію, що в найближчі роки ключовим питанням у логістиці стане автоматизоване управління та контроль перевезень, що не вимагатиме додаткових ресурсів для аналізу перевезень, формування логістичних маршрутів, укладання комерційних контрактів тощо.

Постійний розвиток цифрових технологій має значний вплив на операційну парадигму бізнес-процесів у всьому світі. Це особливо очевидно при дослідженні бізнес-середовища транспортної інфраструктури, логістичних систем і транспортних мереж. Впровадження цифрових технологій у цих секторах передбачає численні наукові переваги, включаючи можливості пришвидшення прийняття рішень, зниження витрат на обслуговування та покращення можливостей забезпечення. Теоретичні аспекти сучасних інновацій відображають впровадження нових технологічних інновації в логістиці, які, як

правило, поділяються на впровадження цифрових технологій, що передбачають розробку програмного забезпечення, обслуговування апаратної інфраструктури та можливість досягнення логічних алгоритмів у виборі логістичних маршрутів, подальшому сортуванні та їх структуруванні. Окрім цього сегмента інновацій, прийнято розглядати інноваційні розробки у сфері транспортного виробництва, створення сенсорів і загалом, включати інновації у виробничий сектор, які можуть впливати на якість складської, транспортної, монтажної та будь-яких інших складових логістичної діяльності.

За останні роки роль логістики значно зросла, що спричинило загострення геополітичної економічної конкуренції та перерозподіл ринків продукції. Зокрема, війна в Україні спричинила низку процесів, зокрема переорієнтацію європейських країн на нові ринки продукції, пошук нових постачальників сировини та придбання нових сегментів збуту. В останні роки США та Китай розробляють нові рішення для оптимізації власних логістичних систем з метою стратегічного розвитку. Транспортна інфраструктура відіграє важливу роль у цих процесах, оскільки попит на неї постійно зростає, а технологічна оптимізація може допомогти у прийнятті стратегічних та економічних рішень.

Питання транспортної інфраструктури залишається однією з найактуальніших проблем у Європі, оскільки постійно існує проблема з транспортуванням сировини, забезпеченням перевезень вантажів та ефективним функціонуванням муніципалітетів і міст. Можливість зміцнення транспортної інфраструктури також відіграє роль у соціальному аспекті, оскільки якісний рівень розвитку транспортної інфраструктури може значно підвищити рівень життя населення та створити сприятливі умови для життя. У розвинених країнах постійний розвиток транспортної інфраструктури зумовлений науковим прогресом. Це включає розробку нових технологічних рішень, інноваційних засобів транспорту, оптимізацію систем управління та організаційних структур.

З наукової точки зору, сучасні оцінки транспортної інфраструктури Європи вказують на її похвальний рівень. Це пояснюється наявністю передових технологічних центрів та постійними дослідженнями в галузі автоматизації логістики. Наявність потужної внутрішньої інфраструктури забезпечує переваги в контексті перевезення вантажів і може покращити швидкість доставки товарів, з метою їх подальшого продажу.

Список використаних джерел:

1. Афраз, М. Ф., Бхатті, С. Х., Феррарiс, А., Кутюр'є, Дж., (2021). Вплив інновацій у ланцюжку поставок на конкурентну перевагу в будівельній галузі: дані модерованої мультимедійної моделі. Technol. Forecast. Soc. Change 162, 120370. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120370.

2. Ляшенко В., Іванов С., Трушкіна Н. (2021). Концептуальний підхід до формування транспортно-логістичного кластера як складової інноваційної інфраструктури регіону (на прикладі Придніпровського економічного району України). *Віртуальна економіка,* 4(1), 19-53. https://doi.org/10.34021/ve.2021.04.01(2).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ СПОЖИВАЧІВ ДО ОНЛАЙН-БІЗНЕСУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Кавун Ольга,
к.е.н, доцент, доцент кафедри логістики та торговельногобізнесу
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID: http: //orcid.org/0000-0002-4282-5663
Квасова Марія,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

В умовах глобальної волатильності, воєнних конфліктів і зростання цифрових загроз, що характеризуються посиленням невизначеності та ризиків, формування довіри споживачів до онлайн-бізнесу трансформується з бажаної конкурентної переваги на критичну необхідність і ключовий чинник сталості e-commerce. Для сучасної електронної комерції довіра є не просто психологічним чинником, а стратегічним ресурсом, який забезпечує стійкість бізнесу, стабільність продажів і довгострокову лояльність клієнтів. В українському контексті кризові умови ускладнені гібридними загрозами, кібератаками та інформаційними маніпуляціями, що посилюють невизначеність і знижують рівень сприйнятої безпеки цифрових сервісів. Тому питання відновлення та підтримання довіри користувачів стає одним із вирішальних чинників економічної стійкості вітчизняного онлайн-бізнесу.

Екзогенні шоки, подібні до пандемічних чи геополітичних криз, каталізували поширення цифрових практик у повсякденне життя. Водночас ці процеси поглибили прогалину довіри на віртуальних ринкових майданчиках, оскільки підвищений рівень ризику безпосередньо корелює зі значним зниженням частоти здійснення покупок в мережі [1, с. 47]. У цьому випадку довіра визнається не просто психологічним актом, а фундаментальним соціальним механізмом, який дозволяє довірителю (споживачу) діяти на підставі позитивних очікувань щодо довіреної особи (онлайн-суб'єкта) навіть за наявності альтернативних, менш передбачуваних варіантів поведінки останньої.

Довіра виступає стратегічною передумовою, що прямо нівелює загальну невизначеність та мінімізує сприйнятий ризик, асоційований із трансакційною діяльністю в мережі. Розрізняють три основні рівні довіри в e-commerce: когнітивна, афективна та інституційна. Когнітивна довіра ґрунтується на раціональній впевненості у надійності продавця чи електронної платформи; афективна – на емоційній прихильності до бренду; інституційна – на впевненості у стабільності та справедливості самої системи. Саме інституційна довіра виявляється визначальною у кризових ситуаціях, коли споживач не має

змоги перевірити кожну трансакцію, але змушений покладатися на механізми захисту, репутацію платформи та гарантії безпеки [2, с. 14].

Психологічні механізми побудови довіри в умовах невизначеності нерозривно пов'язані з управлінням ризиками, зокрема, тими, що класифікуються як не фінансові цифрові. До них належать занепокоєння споживачів щодо конфіденційності, шахрайства, поширення дезінформації та маніпулятивного використання таргетованої реклами [1, с. 50]. На противагу фінансовим або продуктовим ризикам, ці цифрові загрози мають вищий вплив на поведінку споживача. Відтак, цифрові стратегії брендів у першу чергу повинні бути зорієнтовані на демонстрацію надійності, доброзичливості та компетентності як інституційних ознак, що зменшують психологічний бар'єр до встановлення довірчих відносин.

На технологічному рівні це реалізується через забезпечення високої якості та безпеки системи, що охоплює не лише інтуїтивну навігацію та надійну продуктивність функціонування платформи, але й міцні основи кібербезпеки, як пряма відповідь на занепокоєння щодо забезпечення конфіденційності персональних даних. Паралельно важливо дбати про якість інформації, що вимагає надання точних, повних та релевантних даних про товари та умови трансакції, оскільки будь-яка неадекватність інформаційного забезпечення спричиняє швидкий підрив довіри та лояльності. Впровадження передових інноваційних рішень, таких як технологія блокчейн, забезпечує незмінність та прозорість трансакційних записів, що мінімізує вірогідність шахрайства та порушення довіри, а використання штучного інтелекту для автоматизації заходів з безпеки підвищує загальну інституційну надійність [3, с. 302].

Особлива динаміка формування довіри спостерігається у сфері соціальної комерції (s-commerce), яка інтегрує функціональність електронної торгівлі та соціальних медіа, створюючи гібридне середовище, де трансакції опосередковані соціальними зв'язками. У цьому контексті довіра будується не лише на інституційних, але й на реляційних (міжособистісних) факторах. Визначено, що на довіру в соціальній комерції впливає синергія технологічних, організаційних, соціальних та мотиваційних чинників. Ключовим елементом організаційної стратегії є прозорість комунікацій, яка має забезпечувати надійність джерела, що передбачає підтвердження точності, автентичності та достовірності інформації [2, с. 14]. В умовах кризи етичні та споживчо-орієнтовані стратегії з прозорим розкриттям політик та механізмів вирішення суперечок стають драйверами підвищення лояльності, оскільки вони демонструють готовність бренду брати на себе відповідальність, що є основою довіри. Додатково, щоб уникнути проблеми "чорної скриньки" в e-commerce, де рішення приймаються алгоритмами AI, впровадження принципів пояснюваного штучного інтелекту для забезпечення розуміння логіки прийняття рішень, стає важливим чинником у підвищенні інституційної довіри до технологічно складних платформ.

Невід'ємною складовою цифрових механізмів формування довіри є управління контентом, створеним користувачами (UGC), зокрема онлайн-відгуками, які є своєрідною формою електронного "сарафанного радіо" та здійснюють значний вплив на прийняття рішення про покупку. Споживач, покладаючись на відгук, виконує акт довіри, який легітимізований низкою психологічних факторів. Серед ключових причин, що підвищують довіру до відгуків, виділяють якість аргументації відгуку, етичність поведінки автора, а також узгодженість відгуку з загальним масивом інших оцінок. Хоча позитивна тональність відгуків загалом підвищує довіру, проте надмірно позитивні, незбалансовані оцінки можуть викликати контр продуктивний ефект, знижуючи сприйняту об'єктивність та надійність. З цієї причини науково підтверджено, що двосторонні відгуки, які містять як переваги, так і незначні недоліки, часто сприймаються як більш автентичні та сприяють вищій довірі. Довіра до відгуків також опосередкована якістю платформи та наявністю гарантій конфіденційності користувачів, що свідчить про системну підтримку чесного обміну інформацією [4, с. 9]. Для українських компаній, які працюють у середовищі інформаційних війн, управління відгуками стає елементом кіберкомунікаційної безпеки, адже дезінформацій ні кампанії здатні підривати довіру до брендів через фейкові профілі або бот-активність.

Таким чином, в умовах кризи та високої ризикованості успішний онлайн-бізнес має керуватися принципом динамічної рівноваги між інституційною надійністю (безпека, якість системи), реляційною прозорістю (комунікації, соціальна комерція) та автентичністю (управління відгуками). У період гібридних загроз саме довіра стає основою виживання бізнесу та ключовим елементом його конкурентної переваги.

Список використанихджерел:

1. Lestari P.A. TheTrust Gapin Online Marketplaces: Policy and Platform Dynamics in the European Union's Digital Economy. *Journal o fBusiness and Management.* 2024. P. 46-58. DOI: https://doi.org/10.61978/commercium.v2i1.977

2. Ahmad A., Ghani NA., Hamid S. Examining the Predictors of Consumer Trust and Social Commerce Engagement: A Systematic Literature Review. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research.* 2025.P. 1-25.DOI:https://doi.org/10.3390/jtaer20030247

3. Kamal K., Zeebaree S. The Evolution of Consumer Trust in E-Commerce: Exploring Digital Strategiesfor Enhanced Loyalty. *Asian Journal of Research in Computer Science*. 2025. P. 1-20. DOI:https://doi.org/10.9734/ajrcos/2025/v18i3594

4. Borchers N. Why do we trust in online reviews? Integrative literature review and future research directions. *Journal o fPsychosocial Research on Cyberspace.* 2023. P. 1-42.DOI: https://doi.org/10.5817/CP2023-2-7

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЦИФРОВА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА: ТЕНДЕНЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ

Овчарик Станіслав,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID:https://orcid.org/0009-0002-6846-7451

У сучасному бізнес-середовищі цифрова корпоративна культура набуває статусу ключового стратегічного ресурсу, який визначає не лише операційну ефективність компаній, але й їхню здатність до довгострокового виживання та розвитку, що явище являє собою комплексну трансформацію організаційних цінностей, норм поведінки та комунікаційних практик під впливом цифрових технологій. Від епізодичного впровадження інструментів, таких як хмарні сервіси чи платформи для віддаленої роботи, корпоративна культура еволюціонує до стану, в якому технології стають невід'ємною частиною ідентичності організації [1].

Еволюція корпоративної культури проходить кілька етапів. Традиційно вона була ієрархічною та орієнтованою на процеси, з акцентом на стабільність і контроль. У цифрову еру на передній план виходять гнучкість, міждисциплінарна співпраця, інноваційність та орієнтація на дані. Згідно з сучасними дослідженнями [2], адхократична культура, що акцентує увагу на інноваціях, трансформаціях та гнучкості, має найбільш суттєвий позитивний вплив на цифрову трансформаційну спроможність організації. За нею, за зменшенням впливу, слідують кланові культури з фокусом на співпраці та розвитку, ринкові, орієнтовані на конкуренцію та результат, та ієрархічні, з акцентом на стабільність і контроль.

Технології перестають бути лише інструментами, інтегруючись у всі аспекти бізнесу та формуючи нові моделі поведінки. Співробітники демонструють готовність до експериментів, відкритість до зворотного зв'язку через цифрові платформи, такі як Slack або Microsoft Teams, та швидке прийняття рішень на основі аналітики даних, таким чиномформуючи середовище, де інновації стають нормою щоденної діяльності.

Особливу роль у цій трансформації відіграє лідерство. Лідер у цифровій корпоративній культурі перестає бути контролером або мікроменеджером і стає візіонером, фасилітатором та «архітектором» організаційного середовища. Його завдання полягає у створенні умов для розвитку талантів, стимулюванні колективного навчання та забезпеченні доступу до знань через цифрові ресурси, такі як онлайн-курси або віртуальні спільноти. Такий підхід підвищує мотивацію та прискорює адаптацію організації до змін, роблячи її більш конкурентоспроможною. Дослідження показують, що справжні зміни в культурі досягаються не через комунікаційні кампанії чи декларації цінностей,

а через перебудову систем – процесів, інструментів та поведінки лідерства, особливо у складних ситуаціях [3].

На глобальному рівні формування цифрової корпоративної культури є не лише стратегічним вибором, а вимушеною відповіддю на виклики гіперконкуренції, глобалізації та трансформації соціальних очікувань працівників. Сучасна економіка характеризується блискавичною появою інновацій, що змушує компанії постійно навчатися та адаптуватися, що призводить до формування культури «безперервного бета-тестування», де помилки сприймаються як джерело зростання, а ітеративні покращення – як стандартний процес. Ігнорування цього тренду загрожує відставанням від конкурентів, оскільки гнучкість стає ключовим фактором успіху [4].

Глобалізація та поширення віддаленої роботи додають нові виміри корпоративної культури. У світі, де команди розпорошені по континентах, цифрова культура слугує «клеєм», що об'єднує організацію. Акцент зміщується на асинхронну комунікацію, наприклад через Notion або Zoom, де довіра базується на результатах, а не на фізичній присутності. Інклюзивність стає практикою: цифрові платформи враховують культурні, часові та стилістичні різниці, створюючи єдиний корпоративний простір. Серед ключових тенденцій ключовими є консолідація інструментів у єдиний хаб, розширюваність платформ для адаптації до бізнес-потреб, автоматизація рутинних процесів та акцент на залученні співробітників через мобільні інструменти, що підвищує задоволеність персоналу та сприяє культурі довіри і емпауерменту [5]. Штучний інтелект, зокрема генеративні інструменти на кшталт Microsoft 365 Copilot, посилює цю трансформацію, забезпечуючи персоналізовані цифрові можливості, адаптацію фізичних просторів та культурні ініціативи для підвищення продуктивності [6].

Одним із найгостріших викликів є «війна за таланти». Нові покоління фахівців (Z та в майбутньому Alpha) очікують від роботодавців не лише стабільності, але й цілісності, гнучкості, можливості реального впливу на бізнес та цифрового комфорту. Вони віддають перевагу компаніям, де культура підтримує баланс між роботою та життям, пропонує інструменти для самовдосконалення та дотримується етичних стандартів. Організації з архаїчними моделями – жорсткою ієрархією або обмеженим доступом до технологій – втрачають найкращі кадри на користь більш прогресивних конкурентів. Глобальна залученість працівників залишається низькою – лише 21% у 2024 році, що підкреслює необхідність впровадження ШІ для подолання розриву в навичках та підвищення мотивації через персоналізоване навчання [6]. Крім того, дефіцит спеціалістів із високим рівнем цифрових навичок, таких як аналітика даних та інтеграція систем, ускладнює впровадження трансформації, змушуючи компанії вдаватися до аутсорсингу [7].

Глобальні етичні виклики набувають критичного значення. Кібербезпека стає культурним, а не лише технічним питанням: співробітники повинні

усвідомлювати ризики фішингу та витоку даних. Використання ШІ – від алгоритмів найму до автоматизації процесів – потребує прозорості та відповідальності. Захист персональних даних та боротьба з цифровим ейджизмом змушують компанії інтегрувати етичні принципи у повсякденну практику. Експоненціальне зростання кіберзагроз вимагає комплексної стратегії безпеки SaaS-рішень на всіх етапах, щоб забезпечити захист даних та комерційних таємниць [7].

Для України цифрова корпоративна культура має особливе значення як стратегічний актив, що забезпечує виживання в умовах війни та створює основу для інтеграції в глобальну економіку. Повномасштабне вторгнення Росії прискорило трансформацію бізнес-процесів, змусивши компанії впроваджувати віддалені формати роботи та рішення для забезпечення безперервності діяльності, що в свою чергу не лише запобігло колапсу бізнесу, але й сформувало нову культурну парадигму, орієнтовану на стійкість [8].

Українські організації демонструють унікальний досвід розвитку культури resilience (стійкості до криз), зосереджуючись на антикризовому управлінні, психологічній підтримці співробітників через цифрові платформи, взаємодопомозі та гнучкості. Практики, такі як ротація ролей і швидкий перерозподіл ресурсів, формують менталітет, у якому виклики сприймаються як можливості для розвитку. Розвиток цифрової трансформаційної спроможності, що включає стратегію, навички та використання технологій, підвищує інноваційність продуктів і продуктивність [2, 3].

Цифрова культура створює «міст у світ» для українських ІТ-компаній, креативних індустрій та аутсорсингових центрів. Географічні обмеження долаються завдяки цифровим інструментам: команди з Києва, Львова чи Одеси інтегруються в глобальні ланцюги створення вартості, працюючи з клієнтами з США та Європи, що сприяє експорту послуг, залученню інвестицій та підвищенню конкурентоспроможності. Водночас український контекст диктує специфічні виклики: подолання цифрового розриву за межами великих міст, розвиток цифрової грамотності середнього менеджменту та баланс між гнучкістю та структурованістю в умовах нестабільності.

Отже, цифрова корпоративна культура є рушійною силою сучасного бізнесу, що поєднує теоретичні основи трансформації з глобальними та локальними реаліями. Для України вона є не лише інструментом виживання, але й шляхом до глобальної конкурентоспроможності. Компанії, які інвестують у цю культуру, отримують стратегічну перевагу в умовах епохи, де адаптивність визначає успіх.

Список використаних джерел:

1. Schein E. H., Schein P. A.Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken: Wiley, 2016. 416 p. URL: https://www.wiley.com/en-

us/Organizational+Culture+and+Leadership%2C+5th+Edition-p-9781119212041 (дата звернення: 20.10.2025).

2. Cao G., Duan Y., Edwards J. S. Organizational culture, digital transformation, and product innovation. *Information & Management.* 2025. Vol. 62. P. 104-135. DOI: https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104135.

3. Laker B., Ogbonnaya C., Rofcanin Y., Gorny T., Mariani M. To Change Company Culture, Focus on Systems–Not Communication. Harvard Business Review. 25August, 2025. URL: https://hbr.org/2025/08/to-change-company-culture-focus-on-systems-not-communication (дата звернення: 20.10.2025).

4. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W. W. Norton & Company, 2014. 320 p. URL: https://wwnorton.com/books/the-second-machine-age/ (дата звернення: 20.10.2025).

5. Beekeeper. 4 Trends That Will Transform the Digital Workspace in 2022. Beekeeper Blog. 2022. URL: https://www.beekeeper.io/blog/digital-workspace-trends/ (дата звернення: 20.10.2025).

6. Microsoft. The future of work is here: Transforming our employee experience with AI. Inside Track Blog. 2025. URL: https://www.microsoft.com/insidetrack/blog/the-future-of-work-is-here-transforming-our-employee-experience-with-ai/ (дата звернення: 20.10.2025).

7. Absyz. Top digital transformation challenges affecting the businesses in 2022. Absyz Blog. 2022. URL: https://www.absyz.com/top-digital-transformation-challenges-affecting-the-businesses-in-2022/ (дата звернення: 20.10.2025).

8. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022 – February 2023. Washington, DC, March 2023. 288 p. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf (дата звернення: 20.10.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Литвишко Лілія,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9315-046X
Радченко Руслана,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
Волинець Яна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

У сучасних умовах розвитку економіки транспортно-експедиторські компанії відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного переміщення вантажів та оптимізації логістичних процесів. Зростаючі вимоги до швидкості обслуговування, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності стимулюють підприємства до впровадження сучасних управлінських підходів і цифрових технологій [1]. Цифровізація бізнес-процесів стає не лише інструментом підвищення ефективності, а й необхідною умовою для адаптації до стрімко змінюваного ринкового середовища.

Сучасні компанії стикаються зі зростаючим рівнем конкурентного тиску та труднощами у підтриманні й зростанні прибутковості. Керівництво змушене шукати та впроваджувати інноваційні стратегії, які дозволяють підвищити як конкурентоспроможність, так і фінансову ефективність. За таких умов і через складний характер логістичних процесів підприємства - зокрема у виробничому секторі – нерідко концентруються на основній діяльності, водночас недооцінюючи важливість логістичних функцій.

Традиційні методи управління бізнес-процесами транспортно-експедиторських компаній в умовах сучасних викликів стають недостатньо ефективними. Цифрова трансформація дозволяє автоматизувати ключові процеси, підвищити прозорість діяльності, скоротити час виконання операцій та зменшити ризики помилок. Разом з тим, впровадження цифрових технологій потребує комплексного управлінського підходу, що забезпечує інтеграцію технологій у стратегії розвитку компанії [2].

У сучасних умовах підприємствам для підвищення конкурентоспроможності на ринку транспортно-логістичних послуг у своїй практиці потрібно дедалі ширше використовувати різноманітні цифрові технології. Зокрема, у сфері інтермодальних перевезень високі результати досягаються завдяки застосуванню принципово нових методів інформаційно-

комунікаційної взаємодії між різними ланками транспортно-логістичних ланцюгів. Узагальнюючі характеристики систем простежуваності в напрямку «від споживача до виробника» - «tracing» та системи простежуваності в зворотньом напрямі - «tracking», представлено в (табл. 1).

Таблиця 1

Узагальнююча характеристика систем трейсінгу та трекінгу

Трейсинг	Трекінг
Простежуваність вантажу «від споживача до виробника». За номером партії пізнають, яка сировина використовувалась для виробництва продукції та характер її походження	Простежуваність вантажу «від виробника до споживача». Відслідковування переміщення та фактичного знаходження вантажу
Мета: ідентифікація - визначення місця проблеми	Мета: необхідність відкликання небезпечної продукції
Простеження логістики	Походження небезпечних властивостей продукту
Якість, безпечність продукту	Якість, безпечність продукту
Висхідне спостереження по харчовому ланцюгу (до верху – від кінця до початку харчового ланцюга)	Низхідне спостереження по харчовому ланцюгу (донизу – від початку до кінця харчового ланцюга)

Джерело: [3]

Рівень цифрової організації логістичного сервісу стає одним із ключових критеріїв економічної ефективності даних систем, а оскільки оператори інтермодальних перевезень у системі виступають як організатори взаємодій практично між усіма ланками транспортних ланцюгів. Вони визначатимуть не лише комерційно-правові, фінансово-економічні, організаційно-технологічні умови роботи, а також цифрову платформу інтеграції учасників даної системи.

Список використаних джерел:

1. Порфіренко В.І., Компанець К.А., Митрохін Л.Д. Управлінські рішення в адміністративному та комунікативному менеджменті бізнес-процесів при плануванні підприємницької діяльності. *Електронний фаховий журнал «Актуальні питання економічних наук»*. Вип. 11 (2025). Міжнародний класичний університет ім. П. Орлика. 2025. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/535 DOI https://doi.org/10.5281/zenodo.15564838

2. Porfirenko V., Dekhtiarenko D., Lytvyshko L., Hrebelnyk M., Artemchuk V., Parokhnenko O. Ways of Optimizing the Environmental and Operational Mobility of Passenger Transportation in Megacities. *The International Conference on Business and Technology (ICBT'2022)*. 2023. Vol. 2. P. 720-732. DOI: 10.1007/978-3-031-26956-1_67. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-26956-1_67

3. Ібрагімхалілова Т. В. Потенціал розвитку ринку транспортно-логістичних послуг в Україні. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. №5, 2011. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1352

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

SMART-РІШЕННЯ: ЯК ЕФЕКТИВНО ПРОСУВАТИ ЗАКЛАД РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Янюк Ольга,
викладач циклової комісії харчових технологій та
готельно-ресторанного бізнесу
ВСП «ХТЕФК ДТЕУ», м. Хмельницький, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-2002-5680
Пасічник Евеліна,
здобувач освіти групи ГРС-6
ВСП «ХТЕФК ДТЕУ», м. Хмельницький, Україна

Ресторанна галузь в Україні є однією з найдинамічніших та конкурентоспроможних, вимагаючи постійної адаптації до споживчих уподобань та розвитку гастрономічних тенденцій. У світі, де якість обслуговування та враження клієнтів мають вирішальне значення, просуванняресторанів стає ключовою стратегією, спрямованою на задоволення потреб споживачів та виділення серед конкурентів [1].

Навіть при складних умовах, пов'язаних з економічними викликами та воєнним станом в Україні, вітчизняний ресторанний бізнес виявляє неймовірнустійкість та вміння адаптуватися до нових реалій. Учасники ринку активно пристосовують свої стратегії розвитку, визначаючи можливі напрями у контексті сучасних тенденцій.

Сучасні методи просування в ресторанній сфері визначаються не лише як рекламні заходи, але й як комплексні стратегії, спрямовані на позитивне сприйняття ресторану та задоволення клієнтів. На фоні конкурентного середовища, розуміння та застосування останніх тенденцій у ресторанному маркетингу стає ключем до успіху.

Використання передових технологій у ресторанному просуванні визначає не лише його ефективність, але і конкурентоспроможність закладу. Розуміння та використання новітніх методів просування робить ресторани конкурентоздатними в умовах швидкозмінного ринку.

Дослідження стратегій просування ресторанного бізнесу, особливо в останні роки, потребує більш широкого погляду на проблеми використання PR-інструментарію у сфері ресторанного бізнесу з урахуванням сучасних антикризових методів просування ресторанів в умовах воєнного часу [1].

Індивідуальність у смарт-рішеннях продуктів зберігається через персоналізацію, гнучкість та адаптивність технології, яка може навчатися та пристосовуватися до потреб конкретного користувача або ситуації. Смарт-продукти можуть бути налаштовані відповідно до унікальних вподобань, а їхня система може автоматично реагувати на індивідуальні вимоги користувача, зберігаючи при цьому функціональність і загальну мету.

Справжнє SMART-РІШЕННЯ для просування в ресторанному бізнесі - це не набір інструментів, а стратегія, заснована на чітко сформульованих цілях за методикою SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound)(табл.1) [3].

Таблиця 1

Постановка SMART-ЦІЛЕЙ для просування

Критерій	Назва (приклад)	Застосування до ресторану
Specific (Конкретна)	Збільшити потік нових клієнтів.	«Залучити нових клієнтів у радіусі 2 км від закладу, які замовлятимуть мінімум на 300 грн.»
Measurable (Вимірювана)	Зростання має бути відчутним.	«Збільшити середню щоденну кількість чеків на 15%.»
Achievable (Досяжна)	Враховуйте ресурси та ринок.	«Це реально, оскільки ми щойно запустили бізнес-ланчі та оновили меню.»
Relevant (Релевантна)	Ціль має відповідати загальній бізнес-стратегії.	«Збільшення трафіку відповідає нашій стратегії швидкого виходу на окупність.»
Time-bound (Обмежена в часі)	Встановіть дедлайн.	«Досягти цього показника до кінця наступного кварталу.»

Джерело: розроблено за допомогою [3]

Отже, як проаналізовано у таблиці 1, постановка цілей за методикою SMART – це не просто бюрократична формальність, а фундамент ефективної та контрольованої маркетингової стратегії в ресторанному бізнесі.

Розглянемо SMART – підхід у приготуванні, який заощаджує кошти й максимально розкриває смак звичних продуктів. Потрібно брати за основу прості знайомі інгредієнти, але використовувати складні техніки. Також побічні продукти можуть стати новими стравами: чіпси з рибної шкіри, порошки з овочевих шкірок, соуси з бадилля; використовувати кулінарну логіку та креативність, щоби сформувати унікальну ДНК меню.

Соуси: перезавантаження простих інгредієнтів. Найпростіша страва може заграти новими смаками з правильно підібраним соусом. Будь - який соус можна доопрацювати, щоб він доповнював смак страви та відповідав фірмовому стилю закладу. Наприклад, такі страви, як: мітболи з прошуто й в'яленими томатами, курка з грушевим айолі.

Класика кулінарії формує правила для сучасних рішень. Є 4 типи маринадів, на основі яких формуються нові рецептури: кислі (оцет, цитрус), ферментативні (цибуля, ківі, ананас), молочнокислі (йогурт, кефір, сметана), сольові і лужні (бріни, бікарбонат). Найвідоміші це – бешамель, алеманд, велюте, еспаньоль, томатний [2].

Просування має бути сфокусоване та технологічне. За допомогою інтернет-ресурсів розберемо їх:

- Digital-персоналізація(Google My Business / карти: керівники ресторану забезпечують повну та актуальну інформацію (графік, меню, фото) та активно працюють з відгуками. Географічний пошук - це перше, що використовують споживачі);

- CRM та лояльність(впроваджуються цифрові картки лояльності (QR-коди, додатки). Це дозволяє збирати дані про частоту візитів та середній чек);

- «Розумний» контент (SMM) (стимулювання гостей публікувати фото та відео. Запропонувати невеликий бонус за відмітку закладу. Це найбільш довірчий та релевантний контент;

- відеоконтент (Reels/ TikTok) (Показувати процеси приготування (гігієна та видовищність), знайомлення з командою, створювати короткі «гастрономічні історії». Це створює емоційний зв'язок (критерій Relevant);

- контроль та аналітика(контроль – регулярно звіряються фактичні результати (кількість чеків, дохід, нові підписники) з SMART-ціллю.

Ресторанний бізнес здається привабливим – затишна атмосфера, задоволені гості й приємний прибуток наприкінці дня. Але за цією картинкою ховається чимало труднощів, із якими зіштовхується кожен власник ресторану. Багато ресторанів залишаються «вічно перспективними» і не доходять до реального успіху. Хтось не може визначитися з концепцією, інші губляться в фінансах, а декому просто бракує стратегії розвитку. Досвід рестораторів показує: локація має підкріплювати концепцію, а концепція – відповідати очікуванням місцевої аудиторії. Неправильне поєднання цих двох елементів може поставити під загрозу навіть найамбітніший проєкт.

Професійний підхід вимагає врахування не лише базових факторів, а й тенденцій ринку. За даними National Restaurant Association, 45% гостей вибирають ресторани, які пропонують нові формати обслуговування (фудтраки, коворкінги, кав’ярні із самообслуговуванням) [2].

Дослідження Toast показують, що 60% клієнтів вважають швидкість обслуговування вирішальним фактором при виборі ресторану. Якщо очікування затягується понад 20 хвилин, ймовірність повторного візиту знижується на 30%. Водночас швидке обслуговування збільшує оборотність посадкових місць, що напряму впливає на дохід.

Отже, якість продукту і сервісу є фундаментом, а цифровий маркетинг (особливо соціальні мережі та робота з відгуками) є найефективнішим інструментом для швидкого охоплення та залучення цільової аудиторії.Також ефективне просування закладу ресторанного бізнесу базується на інтеграції трьох ключових елементів: якість, цифра та лояльність.

Список використаних джерел:

1. Жиріхова К. І. Сучасні тенденції у сфері просування ресторанних послуг в Україні. Кваліф. робота магістра за ОП «Реклама та зв’язки з

громадськістю». Запор. нац. унів-т. 2023. 91 с. URL:https://lnk.ua/pVJq8JbeP (дата звернення: 14.10.2025).

2. Як зробити ресторанний бізнес успішним? Виклики і рішення до них. Best Restaurant Group. URL:https://lnk.ua/1V9kvPn4g (дата звернення: 14.10.2025).

3. ChatGPT. (2025). Постановка SMART-цілей для просування ресторану. OpenAI. URL: https://chat.openai.com/ (дата звернення: 15.10.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

Чопко Наталія,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5255-0520
Гришакова Карина,
Здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-7465-7308

Сучасний бізнес, функціонуючи в умовах глобалізації, інформаційної відкритості та посиленої суспільної уваги, все частіше опиняється під тиском очікувань щодо соціально відповідальної поведінки. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) позиціонується як інструмент досягнення балансу між економічною вигодою підприємства та суспільним добробутом.

Утім, попри активне поширення концепції КСВ, її реалізація на практиці часто є фрагментарною, декларативною або такою, що не має глибокого впливу. Особливо це помітно в умовах економічних криз, воєнних дій чи нестабільності, коли підприємства змушені переорієнтовувати ресурси на виживання. Це створює низку проблем і суперечностей, які потребують детального вивчення та аналітичного осмислення.

Теоретичні засади корпоративної соціальної відповідальності досліджуються вітчизняними та зарубіжними науковцями вже кілька десятиліть. Серед класичних підходів варто виділити роботи М. Портера та М. Крамера, які обґрунтували концепцію створення спільної цінності (Creating Shared Value) [1]. У контексті greenwashing – імітації відповідального бізнесу – актуальними є дослідження B. Parguel, які показують, що компанії часто зловживають соціальною риторикою без реального впровадження етичних практик, що в результаті знижує довіру до КСВ як до інструменту сталого розвитку [2].

В українських реаліях КСВ є відносно новим напрямом, який почав активно розвиватися з початку 2000-х років. Праці О. Савченко, Л. Журавльової, І. Вербицької, Н. Красовської висвітлюють специфіку впровадження КСВ в умовах трансформаційної економіки [3, 4]. Під впливом війни 2022 року зросла кількість досліджень, присвячених ролі бізнесу у підтримці Збройних Сил України, гуманітарній допомозі, волонтерських ініціативах. Зокрема, аналітичні звіти Центру «Соціоінформ», Українського центру стратегічних комунікацій, публікації на порталах CSR Ukraine

висвітлюють зміщення фокусу КСВ у бік патріотичної відповідальності, відновлення територій та підтримки внутрішньо переміщених осіб.

Корпоративна соціальна відповідальність – це не лише етична норма, а й конкурентна перевага для бізнесу, що функціонує в умовах ринку, де споживачі, інвестори й партнери дедалі більше звертають увагу на соціальний та екологічний слід компаній. Утім, попри декларовану важливість КСВ, її ефективна реалізація стикається з низкою проблем, що мають як внутрішні, так і зовнішні чинники.

1. Формалізм та імітація КСВ. Одна з найпоширеніших проблем полягає у поверховому підході до соціальної відповідальності. У багатьох випадках підприємства обмежуються звітами про «соціальні ініціативи», які не мають тривалого впливу й реалізуються переважно для покращення іміджу. Це явище відоме як greenwashing або social washing – спроба створити видимість етичної поведінки без реальних змін у діяльності компанії.Такі практики знижують довіру до КСВ серед споживачів, а також формують у бізнес-середовищі сприйняття соціальної відповідальності як маркетингового інструменту, а не глибокої стратегії.

2. Відсутність інтеграції КСВ у загальну стратегію підприємства. Другою критичною проблемою є те, що в багатьох компаніях КСВ не інтегрується в стратегічне планування. Вона сприймається як зовнішній, допоміжний компонент, а не як складова корпоративної культури та системи управління.

3. Економічні бар’єри та брак ресурсів. Особливо актуальною для українського бізнесу є проблема обмежених фінансових і людських ресурсів. У період війни або економічної турбулентності багато компаній змушені зосереджуватись на збереженні основної діяльності, що відсуває КСВ на другий план.За даними аналітичного центру «Соціоінформ» (2023), близько 60% малих та середніх підприємств в Україні вважають КСВ «непершочерговою», зокрема через потребу оптимізації витрат і зменшення прибутку.

Однак у той самий час, навіть у складних умовах, деякі компанії показують приклад відповідального лідерства. Наприклад, “Нова пошта” організовує гуманітарну доставку безкоштовно, а компанії «Rozetka», «АТБ» активно фінансують допомогу для ЗСУ та підтримку внутрішньо переміщених осіб.

4. Низький рівень довіри та прозорості. Відсутність системної звітності й відкритого діалогу з громадськістю також є чинником, що гальмує розвиток КСВ. Підприємства зазвичай неопубліковують річні звіти про соціальний вплив, екологічні ініціативи чи етичні стандарти роботи. У результаті формується недовіра до заявлених ініціатив.Інструментом вирішення цієї проблеми може стати впровадження міжнародних стандартів звітності, зокрема GRI (Global Reporting Initiative), що передбачає прозоре подання соціально значущої інформації в стандартизованому форматі[4].

5. Відсутність законодавчої бази.Ще одним важливим бар'єром для системної реалізації КСВ в Україні є відсутність нормативного закріплення обов'язкових стандартів соціальної відповідальності. Наразі КСВ залишається сферою добровільних практик, що не стимулює бізнес до глибоких змін.

Хоча в Україні існує Концепція розвитку соціальної відповідальності бізнесу до 2030 року, вона має рекомендаційний характер і не супроводжується конкретними інструментами реалізації чи мотиваційними механізмами (наприклад, податковими пільгами або державними рейтингами).

6. Війна як каталізатор соціальної відповідальності. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну 2022 року стало випробуванням не лише для економіки, а й для моральної позиції бізнесу. Багато компаній переорієнтували свою діяльність на підтримку армії, медичних закладів, евакуацію населення, тим самим довівши, що КСВ може бути не декларацією, а реальним внеском у національну стійкість.

Наприклад, компанія «Фармак» забезпечувала лікарні ліками, IT-компанії надавали безкоштовні сервіси для освіти та комунікації, а аграрний сектор – гуманітарну продукцію для регіонів у скруті.

Ці приклади свідчать, що в умовах кризи КСВ може набути нового змісту – від бізнес-моделі до громадянської відповідальності. Особливої уваги заслуговує український контекст, де під впливом війни КСВ набула нових форм і значення, ставши не лише засобом покращення репутації, а й проявом активної громадянської позиції бізнесу. Учасники ринку дедалі частіше долучаються до волонтерських ініціатив, підтримки Збройних Сил України, внутрішньо переміщених осіб та постраждалих громад, формуючи новий стандарт відповідальної підприємницької поведінки [5]. У перспективі вирішення виявлених проблем можливе за умови:поглиблення етичної культури у корпоративному середовищі; створення системи державного стимулювання КСВ (законодавчі рамки, податкові пільги, рейтинги довіри); впровадження міжнародних стандартів прозорості та соціальної звітності; активної участі стейкхолдерів у формуванні політики соціальної відповідальності [6].

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність повинна стати не окремою ініціативою, а невід'ємною частиною бізнес-моделі, орієнтованої на довгостроковий успіх і суспільну користь.

Список використаних джерел

1. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review, 84(12), 78–92.

2. Parguel, B., Benoît-Moreau, F., & Larceneux, F. (2011). *How Sustainability Ratings Might Deter 'Greenwashing': A Closer Look at Ethical*

Corporate Communication. Journal of Business Ethics, 102(1), 15–28. https://doi.org/10.1007/s10551-011-0901-2

3. Савченко О. А. (2015). *Корпоративна соціальна відповідальність: сучасні підходи до формування та реалізації*. Київ: Центр учбової літератури.

4. Вербицька І. М., Красовська Н. Ю. (2020). *Особливості впровадження КСВ в умовах трансформаційної економіки України*. Вісник економіки, №2, 55–60.

5. Центр «Соціоінформ» (2023). *Соціальна відповідальність бізнесу під час війни: аналітичний звіт*. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://socioinform.org.ua Український центр стратегічних комунікацій.

6. CSR Ukraine. *Корпоративна соціальна відповідальність у дії*. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://csr-ukraine.org

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ІННОВАТИЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Янишин Андрій,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м.Київ, Україна
ORCID:https://orcid.org/0009-0008-3589-9198
Науковий керівник: Шкляр Вікторія,
к.е.н, доцент, в.о. завідувача кафедри теоретичної та прикладної економіки
Національний транспортний університет,м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2651-0319

Розвиток креативного підприємництва у сучасних економічних та геополітичних умовах залежить не лише від творчого потенціалу, але й від критичної інфраструктури, яка забезпечує його стійкість, прозорість та масштабованість. Креативне підприємництво характеризується усвідомленою творчою спрямованістю та високим рівнем професійної компетентності, є за своєю природою більш ризиковим порівняно з традиційним бізнесом [1]. Висока ризиковість обумовлена, зокрема, нестандартністю підприємницьких рішень, які приймаються, і вимагає постійної динаміки та корегування цілей.

Відтак, потреба в інформаційній підтримці для розвитку креативного підприємництва полягає іу доступі до стандартної бізнес-інформації, і до спеціалізованих інструментів, що мінімізують ризики, пов'язані з нематеріальними активами. До таких інструментів належать надійні механізми захисту інтелектуальної власності (ІВ), швидкий доступ до інформації про фінансування (грантові програми) та освітні ресурси, адаптовані до нестандартних бізнес-моделей.

Сучасні тенденції свідчать, що ефективність управлінських процесів залежить від здатності інтегрувати інноваційні цифрові рішення на всіх рівнях економічної діяльності. Інноватизація інформаційного забезпечення управлінської діяльності охоплює не лише технологічні зміни на рівні окремих підприємств, але й масштабні державні ініціативи, спрямовані на формування цифрової екосистеми бізнесу. В Україні центральну роль у забезпеченні інноваційної інформаційної підтримки для підприємців, включно з креативними індустріями, відіграє національний проект «Дія.Бізнес», ініційований Міністерством цифрової трансформації. Філософія проєкту цілеспрямовано орієнтована на імплементацію інновацій, покращення цифрових навичок та використання цифрових рішень для підвищення ефективності бізнесу та його цифрової зрілості.

Онлайн-портал «Дія.Бізнес» функціонує як «one-stop-shop» (єдине вікно), надаючи підприємцям усю необхідну інформацію для заснування та розвитку

їхньої справи, включаючи довідники, бізнес-ідеї, новини, безкоштовні консультації, освітні курси та Маркетплейс фінансових можливостей [2]. Цей централізований підхід є інновацією в управлінні інформаційними потоками, оскільки він забезпечує спрощений та уніфікований доступ до даних, що особливо важливо для креативних підприємців, які часто є вузькоспеціалізованими фахівцями.

Інфраструктурна підтримка інноватизації інформаційного забезпечення реалізується через дві основні складові. По-перше, це мережа Центрів підтримки підприємців Дія.Бізнес (цифрових хабів), які надають фізичні простори та офлайн-сервіси [3]. Ці центри пропонують безкоштовні бізнес-консультації, коворкінг, оренду конференц-залів та, що є дуже важливим для креативних індустрій, можливість протестувати власну продукцію на pop-up локаціях (шоурум локальних виробників та креативних бізнесів, де підприємці можуть представити свої продукти, протестувати офлайн-продажі й зібрати відгуки від реальних користувачів). Центри виконують функцію інфраструктурного мосту, який пов'язує абстрактну інформацію та цифрові інструменти з практичною потребою креативних підприємців у валідації своїх нестандартних ідей. Наявність фізичної інфраструктури для тестування знижує операційний ризик на початкових етапах запуску творчих проектів.

По-друге, це Маркетплейс цифрових рішень для бізнесу [4], сервіс є каталогом перевірених IT-рішень, який поєднує постачальників (маркетинг, e-commerce, безпека, HR) з підприємцями. Оскільки IT-сфера є одним із лідерів креативних індустрій [1], Маркетплейс виконує функцію стандартизованого каналу для прискореної інтеграції інноваційних IT-інструментів, що є важливим елементом діджиталізації бізнес-процесів розвитку креативного підприємництва. Додатково, Маркетплейс фінансових можливостей агрегує інформацію про грантові програми та інші джерела фінансування [5], каталізуючи інвестиції у творчі проєкти.

У той же часінноватизаційні процеси поширюються й на децентралізовані технології нового покоління – такі як блокчейн і невзаємозамінні токени (NFT).

Блокчейн-технологія здатна забезпечити прозорість та безпеку процесів як патентування, так і перепродажу ІВ [6]. Всі дії фіксуються у незмінному єдиному реєстрі, який містить інформацію про власника та дату створення об'єкту ІВ. Цей механізм створює фундаментальний рівень довіри на ринку, який раніше був недоступний у цифровому просторі. Підвищена прозорість та захист прав заохочують винахідників до нових інновацій, оскільки вони можуть безпечно обмінюватися ідеями та розробками в екосистемі, знаючи, що їхні права будуть належним чином захищені [6]. У свою чергу це прискорює процес інновацій та сприяє співпраці.

Невзаємозамінні Токени (NFT) є важливим інструментом інноватизації інформаційного забезпеченняу сфері власності. NFT дозволяють створити унікальний цифровий токен, який відповідає певному цифровому контенту,

підтверджуючи його автентичність та авторство. Важливою фінансовою інновацією є можливість програмування умов подальших транзакцій, зокрема автоматичне нарахування роялті автору при кожному наступному продажу токена [7]. Ця функція трансформує традиційну модель одноразового продажу, перетворюючи креативний актив на джерело постійного пасивного доходу [8]. Це робить креативні активи значно привабливішими для інвестицій та сприяє розвитку арт-ринку через токенізацію мистецтва [7], [8].

Інноватизація інформаційного забезпечення є провідним фактором, що підвищує стійкість креативного сектору перед зовнішніми шоками. Креативні індустрії зазнали значних збитків під час пандемії та війни, проте продемонстрували здатність адаптуватися до нових умов [1].

Таким чином, успішна інноватизація інформаційного забезпечення створює умовидля переходу креативно-підприємницьких структур від залежності нематеріальних, важко керованих активів до формування масштабованого, захищеного бізнесу з програмованими, прозорими фінансовими потоками.

Список використаних джерел:

1. Власова В.П. Стратегічний вектор розвитку креативного підприємництва. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 46. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-6

2. «Почати бізнес. Креативна індустрія» – новий освітній серіал на платформі Дія.Бізнес. Урядовий портал. 2020. URL:https://www.kmu.gov.ua/news/pochati-biznes-kreativna-industriya-novij-osvitnij-serial-na-platformi-diyabiznes (дата звернення 05.11.2025)

3. Центри підтримки підприємців Дія.Бізнес. URL:https://business.diia.gov.ua/center (дата звернення 05.11.2025)

4. Маркетплейс цифрових рішень для бізнесу. Дія.Бізнес. URL:https://business.diia.gov.ua/it-market (дата звернення 05.11.2025)

5. Гранти міжнародної мобільності у сфері культури та креативних індустрій. Дія.Бізнес. 2025. URL:https://business.diia.gov.ua/news/hrantova-prohrama-mizhnarodnoi-mobilnosti (дата звернення 05.11.2025)

6. Білецький Є. В., Петросян Р. В.Використання блокчейну для захисту інтелектуальної власності. URL:https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/01/255.pdf (дата звернення 05.11.2025)

7. Інтелектуальна власність у світі блокчейну: захист контенту на платформі Web3. URL:https://www.avitar.legal/post/intelektualna-vlasnist-u-sviti-blokcheynu-zahist-kontentu-na-platformi-web3 (дата звернення 05.11.2025)

8. NFT і цифрове мистецтво: майбутнє творчої власності та інвестицій. 2025. URL:https://www.psuconnect.in/uk/articles/nfts-and-digital-art-the-future-of-creative-ownership-and-investment (дата звернення 05.11.2025)

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ESG-МЕНЕДЖМЕНТ І КРЕАТИВНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Войченко Тетяна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри логістики
Державний університет «Київський авіаційний інститут», м.Київ, Україна
ORCID:https://orcid.org/0000-0002-0109-4622
Білоног Аліна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний університет «Київський авіаційний інститут», м.Київ, Україна
Глущенко Софія,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний університет «Київський авіаційний інститут», м.Київ, Україна

Економічна динаміка початку XXI століття вимагає переосмислення традиційних методів управління підприємством. Сучасний бізнес дедалі частіше оцінюють, як не лише за фінансовим показником, а й за соціальним, екологічним та етичним аспектами його діяльності. У цьому контексті концепція ESG-менеджменту, що інтегрує принципи екологічної відповідальності (Environmental), соціальної орієнтованості (Social) та належного корпоративного управління (Governance), стаєважливим напрямком для сталого розвитку. Водночас розвиток креативного підприємництва, підприємницької діяльності, заснованої на інноваціях, творчому мисленні та генерації нових ідей – створює нові можливості для формування економіки майбутнього. Саме взаємодія ESG-підходів і креативного підприємництва формує основу для побудови інноваційної моделі сталого розвитку бізнесу, що поєднує економічну ефективність із соціальною цінністю та екологічною збалансованістю.

ESG-менеджмент означає, що компанія працює не сама по собі, а в тісному зв'язку з природою, суспільством і різними інституціями.Вона передбачає інтеграцію нефінансових критеріїв оцінки результативності у стратегічне управління, які сприяють формуванню довгострокової конкурентоспроможності [1]. Креативне підприємництво, у свою чергу, ґрунтується на генерації нових ідей, розвитку інноваційних продуктів і нестандартних управлінських рішень, які здатні забезпечити гнучкість та стійкість бізнесу до зовнішніх змін [2]. Коли ці два підходи працюють разом, з'являється зовсім інший спосіб керувати бізнесом – таку, де економічний результат доповнюється соціальним ефектом і культурною цінністю, а екологічна відповідальність стає джерелом інновацій.Дослідження показують, що підприємства, які впроваджують ESG-практики, демонструють вищу ефективність інноваційних процесів, оскільки екологічні та соціальні ініціативи стимулюють креативність працівників і створюють умови для

проведенняорганізаційного навчання [3]. Креативний підхід сприяє пошуку нестандартних способів зниження ресурсоспоживання, оптимізації виробничих процесів та створення нових бізнес-моделей. Тому креативність у бізнесі - це не просто спосіб заробити більше грошей, а й механізмом адаптації до нових стандартів корпоративної відповідальності. Саме тому сучасні компанії, які прагнуть сталого розвитку, розглядають креативність як стратегічний ресурс, що забезпечує гармонійне поєднання економічної, соціальної та екологічної ефективності.

Інтеграція принципів ESG у систему управління підприємством змінює підходи до планування, мотивації персоналу та оцінювання результатів діяльності. Замість короткострокової орієнтації на прибуток,компанії починають думати про довгострокове зростання, де креативність допомагає змінюватися. У межах цього підходу запропоновано узагальнену модель взаємодії ESG-менеджменту, креативного підприємництва та сталого розвитку, яка демонструє послідовність формування цінності бізнесу (рис. 1). Її логіка ґрунтується на тому, що саме ESG-менеджмент виступає фундаментом, який задає стратегічні орієнтири відповідальності підприємства. На цьому підґрунті розвивається креативний компонент, що забезпечує інноваційність і гнучкість бізнес-процесів. Взаємодія цих елементів приводить до досягнення сталого розвитку, який виражається у збалансованому поєднанні економічної ефективності, соціальної користі та екологічної рівноваги.

Рис. 1. Модель взаємодії ESG-менеджменту та креативного підприємництва
Джерело: розроблено авторами на основі [4; 5].

У межах цієї моделі ESG-фундамент визначає стратегічні пріоритети компанії, а креативний компонент забезпечує інноваційність шляхом генерування ідей, які відповідають принципам сталості. Результатом їхньої взаємодії є створення цінності для всіх зацікавлених сторін - власників, працівників, споживачів та суспільства загалом. Практична реалізація моделі можлива через запровадження ESG-стратегій, розвиток креативних команд,

підтримку зелених інновацій і комунікацію результатів через нефінансову звітність. Таким чином, ESG-менеджмент і креативне підприємництво взаємно підсилюють одне одного, формуючи основу для етичного, відповідального й водночас інноваційного бізнесу, здатного до сталого розвитку у турбулентному економічному середовищі.

Коли ESG-менеджмент і креативне підприємництво працюють разом, вони створюють новий підхід до ведення бізнесу, орієнтовану на довгострокову стабільність, відповідальність і інноваційність.Креативність стає механізмом реалізації ESG-цілей, а самі принципи ESG - інституційною основою для перетворення творчих ідей на сталі бізнес-моделі. Такий підхід забезпечує не лише економічне зростання, а й соціальну інтеграцію, культурний розвиток та збереження природних ресурсів. Отже, інноваційна модель сталого розвитку, що базується на взаємодії ESG-менеджменту та креативного підприємництва, є ефективним напрямом формування конкурентоспроможного та відповідального бізнесу майбутнього.

Список використаних джерел:

1. Підприємництво та корпоративна ESG-ефективність – тематичне дослідження китайських компаній, що котируються на біржі категорії А. *MDPI*. URL: https://www.mdpi.com (дата звернення: 03.11.2025).

2. Impact of entrepreneurial orientation and ESG on environmental performance: moderating impact of digital transformation and technological innovationas a mediating constructusing Sobel test. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. Springer Open. URL: https://innovation-entrepreneurship. springeropen.com (Accessed: 03.11.2025)

3. Корчагіна Л. В. Науково-методичні засади побудови інтеграції ESG-активності в систему управління підприємством. *Economy&Society*. 2023. № 52. DOI:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-71

4. Prokopenko O., Chechel A., Koldovskiy A., Kldiashvili M. Innovative Models of Green Entrepreneurship: Social Impact on Sustainable Development of Local Economies. *Economics. Ecology. Socium*. 2024. Vol 8No 1 Pp. 89-111.DOI:https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.1-8

5. Green entrepreneurship models for sustainable development: A review of government initiatives and outcomes. URL:https://www.allresearchjournal.com (Accessed: 03.11.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

МЕТОДИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА ЗМЕНШЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ РИЗИКІВ

Навроцька Тамара,
к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1403-0580
Кумпан Анна,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Після визначення та аналізу логістичних ризиків здійснюється робота з їх попередження та мінімізації. При виборі способів зниження ризику слід враховувати етапи руху матеріального потоку, а також специфіку ризиків, які можуть виникати.

Основні методи зменшення або запобігання ризикам у логістичних системах включають: диверсифікацію, страхування, створення резервів чи прийняття ризиків на себе, уникнення (відмову від діяльності, що супроводжується ризиками), дисипацію ризиків та встановлення ліміту.

Диверсифікація ризиків виступає одним із найпоширеніших способів зниження їх рівня. У практиці розрізняють латеральну, горизонтальну та вертикальну диверсифікацію.

Латеральна диверсифікація характеризується слабким зв'язком між основним видом діяльності підприємства та впроваджуваними новаціями. Як приклад, підприємство може розпочати надавати логістичні послуги або виконувати функції в рамках логістичного інсорсингу. Головним мотивом такої диверсифікації є прагнення утвердитися в перспективній, швидко зростаючій галузі.

Горизонтальна, або концентрична, диверсифікація означає розширення діяльності підприємства для обслуговування своїх традиційних споживачів за допомогою вже наявних логістичних каналів.

Вертикальна диверсифікація, своєю чергою, передбачає розширення діяльності підприємства в напрямку висхідних або низхідних потоків у межах попередніх або наступних етапів логістичного ланцюга.

Страхування ж, як метод управління ризиками, не усуває їх причин і не спрямоване на зменшення ймовірності їх виникнення. У разі настання несприятливої події страхова компанія покриває збитки підприємства-страхувальника. Основна мета страхування – забезпечення адекватного страхового покриття. З одного боку, страхування сприяє стабільності діяльності компанії, але з іншого – створює додаткове фінансове навантаження через сплату страхової премії.

Резервування, або поглинання ризику, передбачає формування внутрішніх фондів підприємства для покриття можливих збитків власним коштом. У випадку несприятливих подій усі витрати лягають на учасників логістичного ланцюга. Цей підхід застосовується тоді, коли ризик виникнення збитків є незначним або ймовірність його мала. Останній метод – уникнення ризиків – полягає у відмові від видів діяльності, пов'язаних із високою ризикованістю, або ж у передачі їх виконання іншим підприємствам в рамках логістичного аутсорсингу.

Дисипація ризику передбачає організацію руху товарів таким чином, щоб учасники логістичного ланцюга мали змогу активно впливати на фактори ризику та зводити до мінімуму наслідки можливих несприятливих подій. Лімітування ризику полягає увстановленні граничних сум витрат на виконання логістичних завдань.

Окрім традиційних методів управління ризиками, існують і неформальні способи їх мінімізації.

До них належать підвищення ефективності роботи персоналу, вдосконалення організаційної структури підприємствата розвиток взаємодії з ключовими і додатковими логістичними посередниками. Серед основних методів мінімізації ризиків логістичної системи виділяють наступні [2]:

- методи ухилення від ризиків, які передбачають відмову від співпраці з невідомими чи сумнівними партнерами (постачальниками), участі у ризикованих пропозиціях, проектах чи угодах.

- методи локалізації ризиків, що включають аналіз і виділення конкретних аспектів ризику, які представляють особливий інтерес.

Це може стосуватися певної ланки в ланцюзі постачання або окремого етапу проєкту:

- методи компенсації ризиків, щобазуються на стратегічному плануванні діяльності підприємства.

Це включає виявлення проблемних місць, попередження послаблення ринкових позицій компанії, а також прогнозування зовнішнього середовища (поведінки партнерів, дій конкурентів, змін успоживчих сегментах тощо):

- передача (або зниження) ризику, приякій ризики передаються іншій стороні на основі укладених договорів. Це може відбуватися упроцесах оренди, продажу, зберігання, транспортування, обслуговування чи постачання.

Інші приклади таких механізмів включають договори на відповідальне зберігання товарів, формування запасів, керованих постачальником, або надання післяпродажного сервісу. Застосування цих методів дозволяє підприємствам ефективніше управляти ризиками та підвищувати стійкість своєї логістичної системи.

Передача ризику може призвести до виникнення нових загроз, таких як перебої у функціонуванні через недостатню кваліфікацію персоналу компанії,

якаберена себе ризики, її фінансове банкрутство, поглинання іншою організацією тощо [1].

Страхування передбачає передачу та розподіл ризиків між учасниками логістичної системи. Сюди входять форми подвійного страхування, перестрахування та самострахування. Це метод передачі ризику до спеціалізованої компанії, яка, акумулюючи кошти страхувальників, формує фонди для компенсації збитків, спричинених реалізацією прийнятих на страхування ризиків. Відповідно до страхового договору компанія бере на себе фінансові втрати клієнта, що дає змогу зменшити негативні наслідки події, пов’язаної з ризиком.

Страхування вважаєтьсядоцільним увипадках, коли ймовірність реалізації ризику є невеликою, проте можливі збитки можуть бути значними або навіть катастрофічними. У ситуації з масовими ризиками страхування застосовується за умов високої ймовірності їх реалізації та порівняно невеликих фінансових втрат.

Список використаних джерел:

1. Гришко В. В., Гунченко М. В. Системний аналіз ризиків у логістичній діяльності промислового підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 17. С. 54–58.

2. Кондратенко Н. О., Лобашов О. О. Інструменти управління та методи оцінки ризиків у логістичних системах. *Комунальне господарство міст*. 2015. No 102. С. 343–350.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Карпенко Оксана,
д.е.н., професор,професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2943-1982
Поляков Ігор,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-8821-2807

В умовах глобальних викликів для економіки України проблеми інноваційного розвитку підприємств набувають виняткової гостроти. Традиційні підходи до управління інноваціями, орієнтовані на стабільне середовище, виявляються недієвими. Водночас, статистичні дані демонструють парадоксальну стійкість.За даними Державної служби статистики України у 2022–2024 рр. кількість інноваційно активних підприємств зросла до 18,5% (порівняно з 10,5% у попередній період) [1]. Це зростання є вимушеним («інновації виживання») та концентрується у секторах, тісно пов'язаних із діджиталізацією та оборонними потребами. На глобальному рівні цей феномен підтверджується тим, що Україна залишається в групі країн-«інноваційних наддосягників» («innovation overperformers»), демонструючи результати вище очікуваних для свого рівня економічного розвитку за даними Global Innovation Index 2025 [2]. Це вимагає розробки нових механізмів для забезпечення інноваційного розвитку підприємств в умовах діджиталізації.

Сучасна теорія менеджменту пропонує гнучкіші концепції інноваційного розвитку(табл. 1).

Таблиця 1

Концепції інноваційного розвитку підприємства в умовах діджиталізації

Концепція	Автори	Зміст
Організаційна амбідекстерність	O'Reilly C. A., Tushman M. L.	стратегічна основа для одночасного управління: «exploitation» (ефективність та контроль існуючого бізнесу) та «exploration» (пошук та експерименти з новим).
Відкриті інновації	Chesbrough H.W.	тактичний інструмент «exploration» для залучення дефіцитних зовнішніх ресурсів та технологій, що підтверджується національним фокусом на розвитку екосистеми «наука-бізнес».
Ощадливий стартап (Lean Startup)	Ries E.	методологія швидкої та дешевої перевірки гіпотез у «exploration» -блоці, що критично важливо для максимізації ефективності.

Джерело: складено на основі [3-5]

На основі синтезу вищезгаданих концепцій, пропонується архітектура механізмуінноваційного розвитку підприємства, що складається з трьох взаємопов'язаних контурів:

1) стратегічний контур (принцип), що базується на організаційній амбідекстерності. Це передбачає свідоме організаційне та культурне розділення операційної («exploitation») та інноваційної («exploration») функцій, які мають отримувати різне фінансування, процеси управління та ключові KPI;

2) інституційний контур (структура), що реалізується через створення «Центрів інноваційних компетенцій». Такі центри виступають інституційною базою для «exploration»-блоку. Вони є не просто R&D-підрозділом, а «інтерфейсом» для відкритих інновацій, що активно взаємодіє зі стартапами, університетами та кластерами для залучення ідей та їх швидкої інкубації за методологією LeanStartup;

3) інструментальний контур (технології), тобто діджиталізація виступає як «операційна система» всього механізму. Цифрові технології (AI, Big Data, Cloud, API) використовуються одночасно і для підвищення ефективності «exploitation»-блоку, і для прискорення та здешевлення «exploration»-блоку. Це поєднує інноваційну та цифрову стратегії в єдине ціле.

Інноваційний розвиток підприємств в умовах діджиталізації та перманентної кризи неможливий без здатності до організаційної амбідекстерності. Запропонований механізм дозволяє забезпечувати поточну стійкість та створювати підґрунтя для майбутнього зростання. Впровадження таких механізмів на мікрорівні є ключовою передумовою для інноваційного розвитку підприємств України.

Список використаних джерел:

1. Статистика про тих, хто творить майбутнє: інновації в українському бізнесі. URL: https://surl.li/zqbhki

2. Україна посіла 66-те місце в Глобальному інноваційному індексі**.** URL: https://www.fixygen.ua/news/20250917/ukrayina-posila-66-te-mistse-v-globalnomu-innovatsiynomu-indeksi.html

3. O'Reilly, C. A., &Tushman, M. L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review.*Vol. 82(4).P. 74–81.

4. Chesbrough, H. W. (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press.

5. Ries, E. (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ

Черній Ілля,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ОПП «Управління бізнесом та лідерство»
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
Науковий керівник: Семенчук Тетяна,
к.е.н, професор, в.о. зав. кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/ 0000-0001-7834-1655

У процесі становлення та розвитку ринкових відносин в Україні підхід до управління підприємствами та всіма напрямами їх діяльності зазнає суттєвих змін. Перехід до ринкової економіки формує нові динамічні взаємозв'язки між виробниками та споживачами продукції, при цьому ключовою стає проблема забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Досягнення та управління конкурентоспроможністю підприємства потребують перегляду традиційних підходів з урахуванням сучасних реалій української економіки.

Термін «стратегія» почав активно використовуватися в управлінській практиці наприкінці 1950-х років, коли виникла нагальна потреба у своєчасному реагуванні на раптові зміни зовнішнього середовища. У таких умовах застосування стратегічного підходу стало необхідним не лише в військовій сфері, а й у соціальній, економічній та політичній сферах, а також у науково-технічному розвитку. Сьогодні стратегічне управління, як наука та система управління, продовжує активно розвиватися. Завдяки стратегічному управлінню менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, формують конкретні цілі діяльності та забезпечують виконання розроблених планів, які постійно вдосконалюються та змінюються відповідно до нових умов [1].

Доцільність формування стратегії та впровадження стратегічного управління у практику вітчизняних підприємств обумовлюється наступними факторами:

- Стратегія, відображаючи систему цінностей, погляди керівництва та бачення майбутнього підприємства, сприяє орієнтації персоналу у визначеному напрямку розвитку.
- Раціональна економічна структура передбачає організацію виробництва та його обслуговування через інституційні, ресурсні, фінансові, науково-технічні, інформаційні, ринкові, інфраструктурні та кадрові механізми. Це забезпечує кооперацію виробництва кінцевої продукції на місцевому, регіональному та національному рівнях, формує ринки збуту та задовольняє

попит, створюючи умови для розвитку та вдосконалення підприємств, інтегрованих у господарські системи різних рівнів.

- Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства дозволяє визначити існуючі обмеження та оцінити потенціал його еволюції.
- Сформована стратегія виступає інструментом координації, забезпечує узгодження цілей, допомагає знаходити компроміси у разі виникнення протиріч, а також здійснює діагностику діяльності, виявляючи причини відхилень між фактичними результатами та поставленими цілями (стратегічні розриви).
- Наявність чітко визначеної стратегії підвищує адаптивність підприємства до непередбачуваних змін, демонструє взаємозв'язок між функціональними підрозділами та сприяє обґрунтованому управлінню.

Сьогодні перед підприємствами постає завдання визначити, чи здатні вони ефективно реагувати на зміни чинного та прогнозованого зовнішнього середовища, а також які управлінські інструменти забезпечать збереження та підвищення їхньої конкурентоспроможності – ключового елементу стратегічного менеджменту. На практиці у більшості сучасних підприємств відсутні спеціальні підрозділи або менеджери, відповідальні за дослідження ринкової кон'юнктури, оцінку сильних і слабких сторін конкурентів, аналіз рекламної діяльності, а також за розробку рекомендацій зі стратегічного управління. Незважаючи на наявність базових компонентів управління, сучасні зміни у підходах до керівництва істотно впливають на процес стратегічного планування, вимагаючи від підприємств гнучкості та здатності адаптуватися до нових тенденцій і інновацій.

Отже, сучасне стратегічне управління підприємством в умовах нестабільного та динамічного ринкового середовища вимагає інтеграції адаптивних, ринково-орієнтованих і цифрово-інноваційних підходів, які дозволяють ефективно реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів, забезпечують підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства, сприяють координації функціональних підрозділів і раціональному використанню ресурсів, а впровадження сталого розвитку та стратегічного планування стає ключовим інструментом формування довгострокових цілей та розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Уткіна, Ю. М., Становихіна, Г. О. Стратегічне планування логістичної діяльності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2017. №60. DOI: 10.18664/338.47:338.45.v0i60.123182.

2. Remyha, Y. S., Toniuk, M. O. Modern Concept of Digitalized Strategic Management of the Transport Complex. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 2025. DOI: 10.15330/apred.2.21.398-409.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В ФОРМАТІ ФОРМУВАННЯ НОВОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Бондар-Підгурська Оксана,
доктор економічних наук, доцент,професор кафедри менеджменту
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
ORCIDID: 0000-0001-7792-4023
Гуторов Юрій,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньої програми «Менеджмент і адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
Волошина Олександра,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньої програми «Логістичний менеджмент» спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

У XXI столітті цифровізація стала не просто трендом, а необхідністю для виживання та розвитку бізнесу. Глобальна конкуренція, зростання вимог клієнтів, стрімкий технологічний прогрес та мінливість ринкових умов підштовхують підприємства до впровадження сучасних цифрових рішень. Однак цифровізація – це не лише технічні інвестиції. Вона змінює логіку управління, стиль взаємодії між працівниками, культуру прийняття рішень та загальний підхід до організації бізнес-процесів.

Цифровізація бізнес-процесів – це системне впровадження цифрових інструментів для оптимізації, автоматизації, покращення ефективності та прозорості операційної діяльності підприємства. До таких інструментів належать: ERP-системи (планування ресурсів підприємства); CRM-системи (управління взаєминами з клієнтами); BPM-платформи (управління бізнес-процесами); хмарні сервіси та цифрові робочі простори; аналітичні платформи Big Data; інструменти кібербезпеки; інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень. Наприклад, CRM-системи, чат-боти, цифровий маркетинг, персоналізація дозволяють краще розуміти потреби клієнтів, будувати довготривалі відносини, підвищувати рівень задоволеності споживачів; створювати унікальні клієнтські враження.

Поширення цифрових технологій змінило правила гри в більшості галузей: від промисловості та логістики до фінансового сектору та освіти. Цифрова трансформація стала основою таких процесів як автоматизація виробництва та управління;перехід до моделі Industry 4.0; розвиток електронної комерції та маркетингу; впровадження інструментів штучного інтелекту та великих даних; зростання обсягу дистанційних і гібридних форм роботи.

У такому середовищі підприємство, яке не здатне інтегрувати цифрові технології, втрачає конкурентні позиції – збільшує витрати, уповільнює процеси, поступається гнучкістю та інноваційністю. Проте, компанії, що активно використовують цифрову взаємодію, формують сильніший бренд і досягають вищого рівня лояльності.

Цифровізація є безперервним процесом, який передбачає поступове вдосконалення бізнес-моделі та оновлення корпоративних компетенцій. Тому, одним із ключових наслідків впровадження цифрових технологій є трансформація корпоративної культури як основи, що визначає поведінку, цінності й норми всередині колективу. Новий «цифровий стиль управління»має ґрунтуватися на відкритості, швидкості, інноваційності, відповідальності та командній взаємодії. Саме тому цифровізацію слід розглядати як комплексний чинник, що одночасно впливає і на конкурентоспроможність підприємства, і на формування сучасної корпоративної культури (рис.1).

Рис. 1. Цифровізація бізнес-процесів як чинник конкурентоспроможності підприємств в форматі нового (цифрового) рівня корпоративної культури

Джерело: узагальнено та побудовано авторами на основі [1-4]

Водночас цифрові комунікаційні платформи (Slack, Teams, Zoom, Notion) змінюють культуру роботи – відбувається децентралізація управління; прискорюється обмін інформацією; знижується рівень бюрократії; формується культура прозорості; збільшується залученість працівників; гармонізується командна взаємодія. Це сприяє створенню більш ефективного та гнучкого робочого середовища.

Цифровізація вимагає переходу від традиційних командно-адміністративних методів до нових моделей: відкритість до інновацій; ініціативність і креативність; відповідальність за результат; готовність до

експериментів; толерантність до помилок; самостійність та самоорганізація. Так, формується цифрова культура, яка підтримує технологічні зміни й створює умови для ефективної трансформації.

Цифрова культура включає необхідність постійного навчання. Працівники повинні володіти: цифровою грамотністю, вмінням працювати з даними, навичками користування ERP, CRM, HRM, а також вмінням працювати віддалено, знанням кібербезпеки, цифровою комунікацією. При цьому, підприємства створюють корпоративні академії, внутрішні курси, застосовують e-learning, мікронавчання, симулятори.

Таким чином, цифровізація бізнес-процесів є ключовим драйвером конкурентоспроможності сучасного підприємства. Вона забезпечує підвищення ефективності, покращення якості сервісу, гнучкість і швидкість адаптації, прийняття рішень на основі даних, зниження витрат і підвищення продуктивності.

Крім того, цифровізація в умовах гібридних загроз стає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства, а технології, поєднані з оновленою корпоративною культурою, дозволяють бізнесу протистояти сучасним ризикам і забезпечувати стабільний розвиток.

Цифрова трансформація неминуче змінює корпоративну культуру, формуючи нові принципи взаємодії, відкритість до інновацій, цифрову грамотність, командну співпрацю та модернізовані моделі управління.

Підприємства, які успішно інтегрують цифрові рішення та відповідні культурні зміни, отримують довгострокові конкурентні переваги та здатність ефективно працювати в умовах глобальної конкуренції.

Список використаних джерел:

1. Бондар-Підгурська Оксана, Пархоменко Роза, Сердюк Валерія. Стратегія та інноваційна діяльність як інструменти протистояння викликам і загрозам розвитку підприємства. *"Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці":* матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 22 листопада 2023 року). К.: ДУІТ, ХНУРЕ. 2023. С. 142-145.

2. Bondar-Pidhurska Oksana. Formation and implementation of the development strategy of Ukraine's health care institutions in the challenges and threats conditions of the XXI century: directions of increase in efficiency. *The EU Cohesion policy and healthy national development: Management and promotion in Ukraine*: monograph / Edited by N. Letunovska, L. Saher, Rosokhata. Publishing House: Centre of Sociological Research, Szczecin (Poland), 2023. 645 p. Part 4.4. P. 487-512.

3. Бондар-Підгурська О.В., Глєбова А.О. Стан, проблеми та перспективи розвитку цифрової освіти України у воєнний і післявоєнний періоди. *Освітня*

аналітика України. 2023. № 1. DOI: 10.32987/2617-8532-2023-1-22-37. URL: https://science.iea.gov.ua/2023-1-22-37.

4. Бондар Оксана. Формування вітчизняної моделі корпоративного управління. *«Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти»:* матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 45-річниці ПУСКУ Полтава: РВЦ ПУСКУ. 2006. С. 89-90.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

РОЗРОБКА МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Фролагін Олег,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ОНП «Менеджмент»
кафедра менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна
Добровольський Роман,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ОНП «Менеджмент»
кафедра менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна

Сучасні реалії функціонування українських підприємств та організацій визначаються безпрецедентними викликами, спричиненими воєнною агресією та кризовими явищами в економіці. В умовах воєнного стану стратегічне управління набуває особливого значення як інструмент адаптації, виживання й подальшого розвитку організацій.Розробка моделі стратегічного управління в таких умовах повинна враховувати не лише фактори невизначеності та ризику, а й перспективу повоєнного відновлення, інтеграцію у європейський економічний простір та цифрову трансформацію бізнесу.

Стратегічне управління – це системний процес формування, реалізації та контролю стратегій, які забезпечують довгострокову конкурентоспроможність і стабільність організації в умовах змінного зовнішнього середовища [1].

Теоретичну основу формування моделі стратегічного управління складають концепції сталого розвитку (sustainable development), кризового менеджменту, адаптивного управління та стратегічної гнучкостіВ умовах воєнного стану стратегічне управління виконує такі функції:

• адаптаційну – пристосування до змін ринку, логістики, кадрового потенціалу;

• захисну – мінімізація ризиків і забезпечення безперервності діяльності;

• мобілізаційну – концентрація ресурсів на пріоритетних напрямах;

• інноваційну – пошук нових бізнес-моделей та рішень для відновлення після війни.

Війна істотно змінює зовнішнє і внутрішнє середовище підприємств. Основними викликами єпорушення ланцюгів постачання та логістичних маршрутів; руйнування інфраструктури та виробничих потужностей; нестабільність фінансової системи; кадровий дефіцит через міграцію

населення; зростання ризиків і невизначеності бізнес-середовища; психологічний тиск на персонал [2]. У таких умовах модель стратегічного управління розвитком в умовах війни та післявоєнного відновлення має поєднувати кризове реагуванняз довгостроковим баченням (табл. 1).

Таблиця 1

Структурні компоненти моделі стратегічного управління розвитком в умовах війни та післявоєнного відновлення

Структурні компоненти моделі	Основні аспекти та завдання
Аналітично-оцінювальний	• аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (PESTEL, SWOT); • оцінка рівня ризиків, ресурсної стійкості, цифрової готовності.
Стратегічний	• визначення місії, бачення та цілей з урахуванням поточних викликів; • формування альтернативних сценаріїв розвитку: - сценарій виживання(мінімізація втрат, збереження операційної діяльності); - сценарій стабілізації (пошук нових ринків, реструктуризація бізнесу); - сценарій зростання(відновлення, диверсифікація, інновації).
Організаційно-управлінський	• створення антикризового штабу чи стратегічного комітету; • децентралізація управління та делегування повноважень; • цифровізація управлінських процесів (ERP, CRM, аналітичні панелі).
Ресурсно-інвестиційний	• пошук джерел фінансування: державна підтримка, міжнародні гранти, партнерство; • енергоефективність і відновлювані ресурси; • кадрова політика з фокусом на збереження та розвиток персоналу.
Контрольно-аналітичний	• оцінка ефективності реалізації стратегії за ключовими показниками (KPI); • моніторинг ризиків та оперативне коригування планів.

Джерело: авторська розробка

Після завершення бойових дій організації переходять до етапу відновлення та розвитку. Основні напрями: відбудова інфраструктури та виробництваіз залученням міжнародних інвестицій; впровадження ESG-принципів (екологічність, соціальна відповідальність, корпоративне управління); цифровізація процесів для підвищення прозорості та ефективності; партнерство з державними і міжнародними структурами для реалізації спільних

програм; створення інноваційних кластерів і стимулювання підприємництва. Важливим при цьому є розвиток людського капіталу: підготовка кадрів, реінтеграція ветеранів, формування корпоративної культури відновлення та відповідальності [3].

Формування моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення – це комплексний процес, який передбачає поєднання гнучкості, інноваційності та системності. Ключовими чинниками успіху виступають: стратегічне бачення, засноване на сценарному підході; адаптивне управління ресурсами; розвиток людського капіталу; ефективна взаємодія з державними та міжнародними партнерами. Збалансована модель стратегічного управління дозволить організаціям не лише вистояти в умовах війни, а й стати драйверами економічного відновлення України.

Список використаних джерел:

1. Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce, Lampel, Joseph. (1998). Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management. New York: The Free Press.

2. Білоус С., Трохименко А., КамінськийВ. (2024). Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62

3. Post-war recovery of Ukraine: rebuilding for a better future. URL: https://necu.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/post-war-reconstruction-en.pdf

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Шкарубо Максим,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ОНП «Менеджмент»
кафедра менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна
Фоменков Віталій,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ОНП «Менеджмент»
кафедра менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна

В умовах глобалізації, цифровізації економіки та зростання конкуренції на ринку питання інноваційного розвитку підприємств набуває ключового значення. Інновації стають не просто засобом оновлення продукції чи технологій, а стратегічним ресурсом забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості бізнесу. Формування ефективного механізму інноваційного розвитку підприємства вимагає поєднання теоретичних основ інноваційного менеджменту з практичними інструментами впровадження інновацій.

Інноваційний розвиток підприємства – це процес цілеспрямованого впровадження нововведень у виробництво, управління, маркетинг чи інші сфери діяльності, спрямований на підвищення ефективності та конкурентоспроможності [1].

Науковці підкреслюють, що інновації є ключовим фактором економічного зростання, адже вони стимулюють створення нових ринків і формують додану вартість. Узагальнення підходів до розуміння сутнісного поняття «інноваційний розвиток підприємства»: шлях, процес, здатність розвиватись, зміни, система, комплексне поняття, відносини, реакція протидії підприємства [2].

Основними теоретичними підходами до інноваційного розвитку є:

- еволюційний підхід, який розглядає інновації як результат безперервних змін у виробничих процесах і технологіях.
- системний підхід, що передбачає розгляд інноваційної діяльності як цілісної системи з взаємопов’язаними елементами (науково-дослідні роботи, фінансування, управління, маркетинг).
- інституційний підхід, який акцентує увагу на ролі держави, нормативно-правового забезпечення та інфраструктури інноваційної діяльності.

На практиці ефективність інноваційного розвитку підприємства залежить відінноваційного потенціалу (кадрового, науково-технічного, матеріально-технологічного забезпечення); інноваційної культури (готовності персоналу до змін, креативності та підтримки новаторських ідей); системи управління знаннями (створення корпоративних баз знань, обмін досвідом, навчання персоналу); цифрової трансформації (застосування технологій штучного інтелекту, автоматизації, Big Data, хмарних сервісів для оптимізації процесів).

Державна політика відіграє важливу роль у формуванні сприятливого інноваційного середовища (Міністерство цифрової трансформації України [3], Український фонд стартапів [4] тощо).Основні інструменти підтримки:гранти та програми фінансування стартапів;податкові стимули для інноваційних підприємств;створення технопарків, бізнес-інкубаторів, кластерів;правовий захист інтелектуальної власності.Сучасні проблеми інноваційного розвитку та шляхи вирішення цих проблемнаведено у табл. 1.

Таблиця 1

Проблеми інноваційного розвитку підприємства та шляхи вирішення

Проблеми	Шляхи вирішення
Нестача інвестицій і венчурного капіталу	Створення умов для державно-приватного партнерства в інноваційній сфері
Слабка інтеграція науки та бізнесу	Підтримка внутрішніх стартапів у межах підприємств
Низький рівень комерціалізації наукових результатів	Активна участь у міжнародних інноваційних програмах
Відтік кваліфікованих кадрів	Розвиток інноваційної освіти та підготовки кадрів

Джерело: авторська розробка

Забезпечення інноваційного розвитку підприємства є ключовою умовою його успішного функціонування в сучасному конкурентному середовищі. Поєднання теоретичних основ із практичними інструментами впровадження інновацій дозволяє підвищити ефективність управління, забезпечити гнучкість і адаптивність до змін ринку. Ефективна взаємодія держави, бізнесу та науки створює умови для сталого інноваційного зростання, що, у свою чергу, сприяє зміцненню економіки країни загалом.

Список використаних джерел:

1. Гріщенко А. В.Суть і основні поняття інноваційного розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024.№ 20. DOI:https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.181

2. Дорошкевич К., Колінко Н., Дзвоник Р. Інноваційний розвиток підприємства: сутність, значення та візуалізація складових. *Економічний простір*. 2024. №190. С. 8-14. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-2

3. Сайт Українського фонду стартапів. URL: https://usf.com.ua/

4. Сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua/

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

РОЛЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Хлинін Дмитро,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ОНП «Менеджмент»
кафедра менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна

У сучасних умовах глобальної конкуренції та динамічного розвитку ринкових відносин якість продукції й послуг стала ключовим чинником успіху будь-якого підприємства. Покупець сьогодні обирає не лише за ціною, а й за надійністю, довговічністю, безпечністю та репутацією бренду. Саме тому ефективна система управління якістю (СУЯ) є не просто елементом менеджменту, а стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Система управління якістю – це сукупність взаємопов'язаних елементів, процесів і методів, спрямованих на досягнення стабільної якості продукції або послуг відповідно до вимог споживачів і стандартів.

Основою сучасної СУЯ є стандарти серії ISO 9000, зокрема ISO 9001, що визначає вимоги до системи менеджменту якості (рис. 1).

Рис. 1. Ключові принципи управління якістю за стандартом ISO 9001:2015

Джерело: складено за [1]

СУЯ охоплює всі етапи життєвого циклу продукції: дослідження та розробку; постачання сировини та матеріалів; виробництво; контроль і тестування; збут і сервісне обслуговування; зворотний зв'язок зі споживачами.

Система управління якістю є механізмом інтеграції стратегічних, виробничих і маркетингових цілей підприємства, що дозволяє йому адаптуватися до ринкових викликів (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги підприємства від запровадження СУЯ

Переваги	Суть впливу на конкурентоспроможність
Підвищення довіри споживачів	Сертифікація ISO 9001 демонструє стабільність і відповідальність підприємства.
Зменшення витрат	Завдяки контролю процесів зменшуються втрати, брак, простої.
Покращення іміджу бренду	Висока якість формує позитивну репутацію на ринку.
Вихід на нові ринки	Сертифікати якості відкривають доступ до міжнародних контрактів.
Підвищення ефективності персоналу	Працівники чітко розуміють стандарти та критерії результативності.

Джерело: складено на основі [2]

Система управління якістю тісно пов'язана з маркетингом (через дослідження потреб клієнтів); виробничим менеджментом (через стандартизацію процесів); фінансовим менеджментом (через контроль витрат на якість); інноваційним розвитком (через впровадження нових технологій і методів контролю).

Таким чином, СУЯ інтегрується у загальну систему стратегічного управління підприємством, формуючи його конкурентоспроможність на довгострокову перспективу. Її впровадження дозволяє оптимізувати процеси, знизити витрати, підвищити рівень задоволеності клієнтів та імідж компанії. У сучасних умовах глобалізації сертифікація за стандартами ISO є не просто перевагою, а необхідною умовою участі у міжнародному бізнесі. Постійне вдосконалення системи якості сприяє сталому розвитку підприємства, підвищенню його інноваційного потенціалу та зміцненню позицій на ринку.

Список використаних джерел:

1. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) «Системи управління якістю. Вимоги». ULR: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=64013.

2. Крикун О.О. Сумісність і узгодження нової версії стандарту ISO 9001:2015 з міжнародними стандартами щодо систем менеджменту якості. *Економіка та суспільство*, 2016. Вип. 7. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/63.pdf

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК БІЗНЕС-МЕТРИК І МОДЕЛЕЙ ДЕЛЕГУВАННЯ: ОСНОВА ДЛЯ ОЦІНКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Голобородько Гліб,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування,
Національний транспортний університет,м. Київ, Україна
https://orcid.org/0009-0004-4273-4237

Пропонуємо підхід до операціоналізації ефективності делегування шляхом зв'язування бізнес-метрик, визначених у [1] із двома моделями: 3-компонентною моделлю делегування [2] та моделлю Кінана [3]. Такий підхід дозволяє створити практичний інструментарій для кількісного моніторингу делегування на підприємствах, зокрема у сфері транспорту, що є важливим у контексті забезпечення інноваційного розвитку.

Вважаємо, що бізнес-метрики *робочий час керівника* та *кількість нових пропозиції* найбільше впливають на компонент *Здібності* саме у контексті делегування як інструменту інноваційного розвитку, адже очікується, що підлеглий, якому делегуються повноваження стосовно задачі чи бізнес-процесу, не тільки звільнить робочий час керівника у довгостроковій перспективі, але й створить умови, у яких стимулюватимуться ідеї щодо нових підходів до виконання поточних завдань.

Ефективна міжособистісна взаємодія (узгодження ролей, обмін знаннями, координація дій) знижує втрати інформації та помилки при виконанні роботи, а отже можемо відмітити зв'язок між бізнес-метрикою *відсоток дефектів* та компонентом *Взаємовідносини*, так як високі показники даної бізнес-метрики можуть слугувати індикатором того, що взаємовідносини порушені у якійсь частині тракту виконання завдання - всередині команди, з іншими відділами, клієнтами чи стейкхолдерами. Цілком логічним також виглядає фактор *задоволеності персоналу роботою* саме для забезпечення компоненту *Взаємовідносин*, адже у контексті делегування відповідальності позитивні взаємини – довіра до керівника, справедливий розподіл ролей, підтримка – підвищують задоволеність роботою.

Компонент *Дії* охоплює конкретні операції, інструменти та робочі процеси, необхідні для виконання делегованого завдання. Сукупність факторів, що забезпечують успішність реалізації компоненту *Дії* таких як наявність ресурсів і необхідних засобів, структурованість робочих процесів, обізнаність у предметній сфері має безпосередньо призвести до високого рівня виконаних задач, а отже відмічаємо взаємозалежність з як бізнес-метрикою *відсоток виконаних задач* так і з бізнес-метрикою *час циклу прийняття рішень*, так як краща організація процесів безпосередньо пов'язана з оперативним прийняттям рішень, що демонструє відсутність «вузьких місць» або брак ресурсів та

необхідних інструментів. Взаємозв’язок бізнес-метрик та компонентів моделі Кінана зображено на Рис. 1.

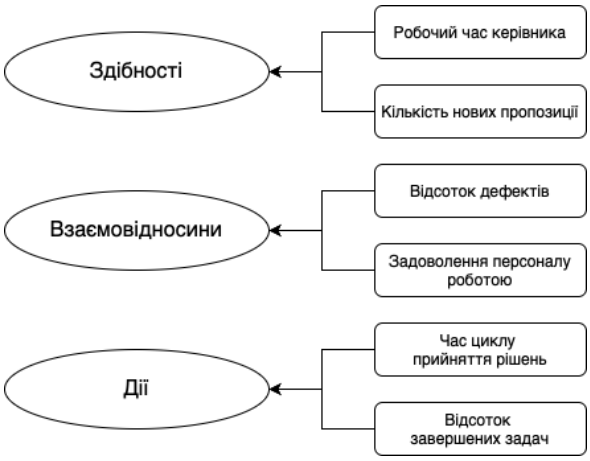

Рис. 1. Взаємозв'язок між компонентами моделі Кінана та бізнес-метриками ефективності делегування

Джерело: авторська розробка з використанням [3]

Найбільш релевантними показниками реалізації компоненту *Авторитет* з огляду на проведений аналіз, є бізнес-метрики *час циклу прийняття рішень* та *робочий час керівника.* Перша, очевидно, відображає здатність підлеглого брати на себе або розподіляти з командою повноваження приймати ефективні рішення, що у поєднанні з низькими показниками залученості керівника (бізнес-метрика *робочий час керівника*) забезпечує реалізацію компоненту. У свою чергу зростання часу на прийняття рішень або надмірна залученість керівника свідчать проблеми з повноваженнями, що потребують корекції.

Якщо розглядати Відповідальність як прийняття зобов’язань за результат, що призводить до ініціювання дій, потрібних для його досягнення, то бізнес метрика *кількість нових пропозицій* кількісно відображатиме аспект ініціативи щодо досягнення результату. У свою чергу *задоволеність персоналу роботою* демонструватиме наскільки прийнята відповідальність корелює з внутрішньою мотивацією, що позитивно впливає на стабільне виконання роботи.

Підзвітність у контексті делегування розглядають як формалізовану здатність виконавця регулярно підтверджувати перед керівником факт виконання доручених операцій, їх якість і ресурсну вартість. Саме тому цей компонент напряму пов’язаний із двома базовими бізнес-метриками, що віддзеркалюють результати та якість виконання робіт: *відсоток завершених задач* та *відсоток дефектів*. Порушення порогових значень бізнес-метрик оперативно сигналізує про зниження дисципліни звітності й потребу втручання керівника. Відповідно, обидві метрики перетворюються на інструменти підтримки та аудиту підзвітності.

Схематично взаємозв’язок бізнес-метрик з компонентами 3-компонентної моделі делегування та інноваційним розвитком, зображено на Рис. 2.

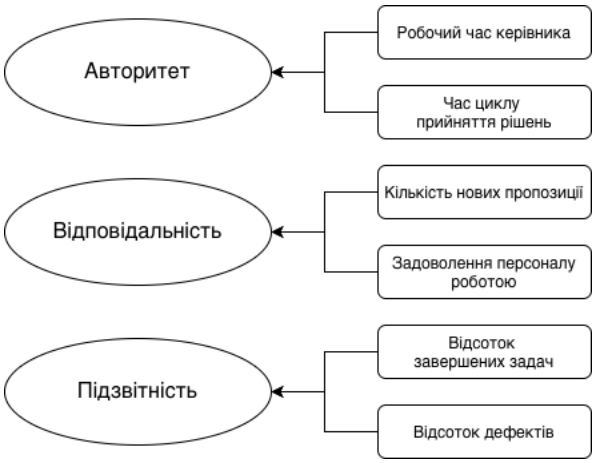

Рис 2. Взаємозв'язок між компонентами 3-компонентної моделі делегування, інноваційним розвитком та бізнес метриками

Джерело: авторська розробка з використанням [2]

Запропоноване зіставлення компонентів моделей делегування з шістьма бізнес-метриками дозволяє визначити ключові точки управлінського впливу. Отримана карта відповідностей може бути використана для моніторингу зрілості делегування та виявлення «вузьких місць» у командній взаємодії. Представлені відповідності потребують подальшої валідації, однак уже зараз є основою для формування обґрунтованих управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Голобородько Г. Я. Інструментальна реалізація мотиваційного механізму інноваційного розвитку на основі делегування. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 10(50). С. 306–323. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-306-323

2. Barandun Jakob. Concepts of Authority, Responsibility and Accountability. 2022. URL: https://www.suissecapricorn.com/post/concepts-of-authority-responsibility-and-accountability

3. Kate Keenan. Delegate: Learn How to Let Go with Confidence and Get More Done. Pocket Manager Books. 2015, Pp 72

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

МОДЕЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Гуцало Павло,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ОНП «Менеджмент»
кафедра менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна
Коляда Максим,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ОНП «Менеджмент»
кафедра менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна

Сучасна економіка перебуває під впливом масштабних глобальних викликів – кліматичних змін, ресурсного виснаження, енергетичної кризи, геополітичної нестабільності та цифрової трансформації. Ці фактори радикально змінюють умови функціонування підприємств, актуалізуючи необхідність переходу до моделі сталого розвитку, яка поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність і екологічну безпеку.

Сталий розвиток підприємства стає не лише етичним імперативом, а й стратегічною умовою довгострокової конкурентоспроможності, особливо у контексті євроінтеграційних процесів і глобальних ESG-стандартів.

Сталий розвиток (sustainable development) – це розвиток, який задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу можливості майбутніх поколінь задовольняти власні потреби [1].

Глобальні виклики сучасності, які впливають на діяльність підприємств, систематизовано у таблиці 1.

Таблиця 1

Глобальні виклики сучасності, які впливають на діяльність підприємств

Категорія виклику	Зміст впливу	Наслідки для бізнесу
1	2	3
Кліматичні зміни	Підвищення температур, екстремальні погодні явища	Зростання витрат, необхідність «зелених» технологій
Енергетична криза	Залежність від викопних ресурсів	Пошук відновлюваних джерел енергії
Цифровізація	Автоматизація, BigData, ШІ	Необхідність цифрової трансформації процесів

Продовження таблиці 1

1	2	3
Глобальні конфлікти	Війни, санкції, логістичні обмеження	Ризики постачання, потреба в локалізації виробництва
Соціальні трансформації	Зростання вимог до етики та соціальної відповідальності	Формування позитивного корпоративного іміджу

Джерело: складено на основі [3]

Для підприємства сталий розвиток означає збалансоване управління трьома вимірами: економічним (прибутковість, інноваційність, ефективність використання ресурсів); екологічним (інімізація негативного впливу на довкілля); соціальним (турбота про персонал, громаду, етичні стандарти ведення бізнесу). Цей підхід реалізується через концепцію «потрійної результативності діяльності» (Triple Bottom Line) – People, Planet, Profit [2].

Отже, сталий розвиток є не лише цінністю, а й інструментом адаптації до глобальних змін. Розвиток підприємств у контексті сталості може реалізовуватися через різні моделі, які відображають рівень інтеграції принципів сталого розвитку у стратегію організації (табл. 2).

Таблиця 2

Моделі сталого розвитку підприємств

Тип бізнес-моделі	Сутність
Циркулярна економіка	Повторне використання, переробка ресурсів, мінімізація відходів
Економіка спільногоспоживання	Цифрові платформи спільного користування товарами чи послугами
Ощадне виробництво	Постійне прагнення до усунення всіх видів втрат для максимізації цінності для клієнта при одночасному зниженні витрат
Соціально-орієнтована модель	Вирішення соціальних проблем через бізнес-активність
Модель «цифрового сталого ланцюга цінності»	Інтеграція Big Data, IoT, блокчейн для контролю за сталими поставками

Джерело: складено з використанням [4]

Ефективна реалізація будь-якої моделі потребує системного механізму управління, який включає стратегічне планування сталого розвитку, економічний інструментарій, організаційно-управлінські заходи, моніторинг і звітність.

Моделі сталого розвитку підприємств у контексті глобальних викликів відображають перехід від короткострокової економічної вигоди до стратегічної відповідальності за майбутнє.

Ефективне впровадження сталих моделей забезпечуєзміцнення репутації підприємства; підвищення інвестиційної привабливості; зниження ризиків у кризових умовах; інтеграцію України у глобальний економічний простір. Тому сталий розвиток це не модний тренд, а необхідність, яка визначає конкурентоспроможність підприємств у XXI столітті.

Список використаних джерел:

1. World Commission on Environment and Development (WCED). Our Common Future; Oxford University Press : New York, USA, 1987.
2. Elkington J. Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone Publishing, 1997. 407 p.
3. Дернова І.А., Боровик Т.М. Глобальні виклики: економічний та соціальний аспекти. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 2 (12). С. 246-357.DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.246
4. Бізнес-моделі для сталогорозвитку: виклики та цифрова трансформація (Be SustainAble) (частина 1): метод. рекомендації до викладання навчального курсу / уклад.: С.І. Страпчук, О.П. Миколенко.Харків, ХНУ ім. Каразіна, 2023. 71 с

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА У ЦИФРОВУ ЕПОХУ

Дегтяр Кирило,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ОНП «Менеджмент»
кафедра менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна
Кожедуб Нікіта,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ОНП «Менеджмент»
кафедра менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна

Цифровізація стала основою економічних і соціальних трансформацій XXI століття. Вона не лише змінює способи ведення бізнесу, а й створює нові умови для сталого розвитку підприємств. У сучасному світі цифрові технології – це потужний ресурс екологічної, соціальної та економічної стабільності.

Сталий розвиток у цифрову епоху означає баланс між прибутком, екологічною відповідальністю та соціальними цінностями, що досягається через впровадження інноваційних бізнес-моделей.

Сталий розвиток підприємства – це здатність організації забезпечувати довгострокове економічне зростання, не завдаючи шкоди навколишньому середовищу й забезпечуючи добробут працівників і суспільства. Його основою є три ключові компоненти: економічна стійкість, екологічна відповідальність та соціальна справедливість [1].

Цифрова епоха суттєво трансформує підходи до сталості, відкриваючи нові можливості для ефективності та інновацій (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив цифрових технологій на сталий розвиток підприємств

Цифрова технологія	Вплив на сталий розвиток підприємств
BigData та аналітика	Прийняття екологічно та економічно обґрунтованих рішень
Штучний інтелект (AI)	Оптимізація виробництва, скорочення відходів
Інтернет речей (IoT)	Моніторинг енергоспоживання, автоматизація процесів
Блокчейн	Прозорість ланцюгів постачання, етичне походження ресурсів
Хмарні технології	Зменшення матеріальних витрат і споживання енергії
Цифрові платформи	Розвиток «зеленої економіки» через спільне користування ресурсами

Джерело: складено на основі [2]

Бізнес-модель сталого розвитку – це система створення, розподілу та утримання цінності, орієнтована на довгострокову користь для економіки, суспільства й довкілля.Її ключові принципи: орієнтація не лише на прибуток, а й на соціально-екологічний ефект; використання цифрових інструментів для підвищення прозорості й ефективності; гнучкість і здатність до трансформації; взаємодія зі стейкхолдерами.

Бізнес-модель сталого розвитку сьогодні існує в екосистемі, де взаємодіють технології, споживачі, держава й суспільство (табл. 2).

Таблиця 2

Елементи цифрової екосистеми

Елементи	Характеристика
Цифрова інфраструктура	хмарні сервіси, дата-центри, IoT-пристрої
Інноваційні бізнес-процеси	автоматизація, аналітика, CRM-системи
Управління знаннями	платформи обміну досвідом і навчання
Партнерство для сталості	інтеграція з громадськими організаціями, державними структурами

Джерело: авторська розробка

Впровадження сталих бізнес-моделей у цифрову епоху дає цілий ряд переваг для підприємства: зниження витрат за рахунок енергоефективності та автоматизації; підвищення довіри інвесторів і клієнтів; вихід на міжнародні ринки завдяки дотриманню стандартів ESG; зміцнення корпоративної репутації; підвищення інноваційного потенціалу підприємства.

У цифрову епоху сталий розвиток підприємства стає стратегічною необхідністю, оскільки цифрові технології відкривають нові можливості для створення прозорих, екологічно безпечних і соціально відповідальних бізнес-моделей.

Список використаних джерел:

1. Бізнес-моделі для сталогорозвитку: виклики та цифроватрансформація (BeSustainAble) (частина 1): метод. рекомендації до викладаннянавчального курсу / уклад.: С.І. Страпчук, О.П. Миколенко.Харків, ХНУ ім. Каразіна, 2023. 71 с

2. Карпенко О., Осипова Є., Матвійчук Є. Цифрова трансформація в контексті гібридних загроз. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-60

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Харченко Ярослав,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
Данильченко Артем,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Повномасштабна війна в Україні завдала значних втрат економіці, інфраструктурі та бізнес-середовищу. Проте водночас вона відкрила нові можливості для структурної модернізації, цифрової трансформації та відновлення економіки на інноваційній основі.У післявоєнний період саме інноваційно-інвестиційний потенціал підприємствстане ключовим фактором економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та інтеграції України у світовий економічний простір.

Інноваційно-інвестиційний потенціал підприємства – це сукупність його ресурсів, компетенцій і можливостей, спрямованих на розробку, впровадження та фінансування інновацій (табл. 1).

Таблиця 1

Структура інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства

Компонент	Характеристика
Інтелектуальний	Знання, наукові розробки, ноу-хау, патенти
Кадровий	Кваліфікація персоналу, інноваційна культура
Фінансово-інвестиційний	Власні та залучені кошти для фінансування нововведень
Організаційно-управлінський	Гнучка структура управління, інноваційна стратегія
Інфраструктурний	Наявність технопарків, бізнес-інкубаторів, кластерів
Інформаційно-технологічний	Цифрові платформи, аналітика, автоматизація процесів

Джерело: складено на основі [1]

Інновації й інвестиції мають стати рушійною силою економічної відбудови України. Їх роль полягає у відновленні зруйнованої інфраструктури за допомогою сучасних технологій (Smart Infrastructure, 3D-будівництво); цифровізації промисловості – впровадженні технологій Industry 4.0; переорієнтації промисловості на «зелену» та безпечну економіку; розвитку стартапів і малого бізнесуу сфері технологій, енергетики, освіти; зміцненні інноваційної екосистеми через співпрацю науки, бізнесу та держави.

Для того, щоб активізувати інноваційну та інвестиційну діяльність підприємств і тим самим зберегти та підвищити їх інноваційно-інвестиційний потенціал необхідно вжити комплекс заходів, спрямованих на створення сприятливого інвестиційного клімату, підтримку інноваційної діяльності та підвищення інноваційного потенціалу українських підприємств (табл. 2) [2].

Таблиця 2

Заходи длярозвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу в умовах повоєнного відновлення

Напрями	Заходи
Державна підтримка інноваційної діяльності	• створення Державного фонду інноваційного відновлення; • податкові пільгидля підприємств, що впроваджують «зелені» технології; • державні гарантії для інвесторів у відбудову.
Залучення міжнародних інвестицій	•участь у програмах ЄС; • створення інвестиційних хабіві технопарків у регіонах; • формування позитивного іміджу України як країни інновацій.
Розвиток партнерства «наука–бізнес–держава»	•створення кластерів інноваційного зростання; • підтримка університетських стартапіві дослідницьких центрів; • реалізація публічно-приватних партнерств у сфері R&D.
Цифрова трансформація бізнесу	• перехід до інтелектуального виробництва; • впровадження AI, Big Data, IoT, блокчейну для оптимізації процесів; • розвиток електронного інвестування.
Розвиток людського капіталу	• програми повернення фахівців з-за кордону; • навчання цифровим і підприємницьким компетенціям; • створення інноваційних освітніх платформ для молодих спеціалістів.

Джерело: авторська розробка

Загалом, після війни перспективи інноваційного та інвестиційного розвитку підприємств визначатимуться необхідністю відновлення інфраструктури, тому інвестиції у відновлення та модернізацію інфраструктури будуть надзвичайно важливими, а інноваційні технології та розробки можуть бути використані в цьому напрямку підприємствами будівельної, транспортної та енергетичної галузей (табл. 3) [3].

Очікувані результатиреалізації інноваційно-інвестиційної стратегії полягають у відновленні виробництва на новій технологічній основі; зростанні

обсягу залучених інвестицій; створенні високотехнологічних робочих місць; підвищенні експортного потенціалу; зменшенні енергозалежності України; формуванні економіки знаньі зміцненні міжнародного іміджу держави.

Таблиця 3

Пріоритетні напрями розвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу

Напрями	Приклади реалізації	Очікуваний ефект
Відновлювана енергетика	Вітрові, сонячні, біоенергетичні проєкти	Енергетична незалежність
Військові та оборонні технології	Дрони, системи ППО, кібербезпека	Технологічна самодостатність
IT-сектор і цифрова економіка	Стартапи, хмарні сервіси, GovTech	Експорт інтелектуальних продуктів
Зелена логістика та транспорт	Електромобільність, смарт-інфраструктура	Зменшення викидів і витрат
Агроінновації	Точне землеробство, біотехнології	Зростання продуктивності та експорту
Медичні технології	Телемедицина, біоінженерія	Поліпшення якості життя населення

Джерело: авторська розробка

Розвиток інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств у повоєнний період – це передумова економічного відродження України. Основні завдання держави, бізнесу та суспільства полягають у створенні сприятливого інвестиційного клімату; розвитку людського капіталу; підтримці технологічного підприємництва; інтеграції у світові інноваційні ринки. Україна має унікальний шанс перетворити післявоєнну відбудову на інноваційний прорив, заклавши основу для сталого розвитку, конкурентної економіки та сучасного європейського майбутнього.

Список використаних джерел:

1. Весельська К.А. Формування інноваційно-інвестиційного потенціалу спільних машинобудівних підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»* : *збірник наукових праць*. 2014. Вип. 11. С. 445–451.

2. Манн Р., Махно С. Інноваційно-інвестиційний потенціал підприємств україни: умови збереження та розвитку в повоєнний період. *Економічний простір*. 2022. №82. С. DOI: 144-148. https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-23

3. Berdar M., Kot L., Martyniuk, L., Yevtushevska O., Sapachuk Yu. Challenges and prospects of innovation and investment development of enterprises in the post-war period. *Economics of Development.* 2024. №23(2). С 27-37. DOI: https://doi.org/10.57111/econ/2.2024.27

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Вінников Володимир,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ОНП «Менеджмент»
кафедра менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна
Новасардов Владислав,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ОНП «Менеджмент»
кафедра менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та зростання конкуренції на ринку головним ресурсом підприємства стає людський капітал. Від професіоналізму, мотивації та ефективності персоналу залежить не лише якість продукції чи послуг, а й здатність підприємства конкурувати на внутрішньому та міжнародному ринках.

Система управління персоналом перетворюється на стратегічний інструмент розвитку підприємства, що забезпечує його інноваційність, адаптивність і конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність підприємства – здатність забезпечувати стабільні переваги над іншими компаніями за рахунок ефективного використання ресурсів, інноваційності та якості управління [1].

Таким чином, людський фактор стає ключовим елементом конкурентоспроможності, адже саме персонал генерує інновації; забезпечує високу якість продукції; створює позитивний імідж компанії; визначає ефективність використання інших ресурсів (табл. 1).

Таблиця 1

Взаємозв’язок управління персоналом і конкурентоспроможності

Сфера управління	Механізм впливу на конкурентоспроможність
1	2
Планування персоналу	Оптимізація чисельності, забезпечення кадрової стабільності
Підбір і відбір кадрів	Формування високопрофесійної команди
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації, розвиток інноваційного потенціалу
Мотивація та стимулювання	Підвищення продуктивності праці, лояльності персоналу

Продовження таблиці 1

1	2
Оцінка результатів діяльності	Визначення ефективності працівників і напрямів удосконалення
Корпоративна культура	Формування позитивного іміджу, згуртованості колективу
Лідерство та комунікації	Підвищення гнучкості й здатності реагувати на зміни

Джерело: складено на основі [2]

Ефективна система управління персоналом є важливою складовою стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вона дозволяє не тільки підвищити продуктивність праці і якість продуктів, але й сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих працівників, забезпечуючи тим самим довгострокову стабільність та розвиток [3].

Сучасні підходи та моделі управління підприємства наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Сучасні підходи та моделі управління персоналом підприємства

Підходи та моделі	Характеристика
Компетентнісний підхід	Орієнтується на визначення ключових компетенцій, необхідних для досягнення стратегічних цілей. Використовується при відборі, оцінюванні та навчанні персоналу.
Модель HR Business Partner	Передбачає інтеграцію HR-функцій у стратегічне управління підприємством. HR-відділ стає партнером керівництва, а не лише виконавчим підрозділом.
Модель управління знаннями (Knowledge Management)	Передбачає створення баз знань, обмін досвідом, формування інтелектуального капіталу підприємства.
Модель соціально відповідального управління персоналом	Поєднує кадрову політику з принципами корпоративної соціальної відповідальності – турботою про працівників, громаду та екологію.

Джерело: складено на основі [4]

Очікувані результати ефективного управління персоналом полягають у зростанні продуктивності праці та ефективності використання ресурсів; підвищенні рівня інноваційності підприємства; зниженні плинності кадрів і зміцнення корпоративної лояльності; покращенні іміджу роботодавця; формуванні довгострокових конкурентних переваг на ринку.

Таким чином, управління персоналом виступає основою формування конкурентоспроможності підприємства. Сучасна система HR повинна орієнтуватися на розвиток людського капіталу, формування мотиваційного середовища, підтримку інновацій та створення позитивної корпоративної культури. Підприємства, які розглядають своїх працівників не як ресурс, а як стратегічний актив, здатні не лише вижити в умовах ринкової конкуренції, а й досягти сталого успіху.

Список використаних джерел:

1. Буряченко О., Ткачук Л., Коваль Н. Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. Вип. 32. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-60

2. Мікловда В. П., Попович О. О. Персонал як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2021.Вип.2(58).С.54–59.DOI: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2021.2(58).54-5910

3. Карпенко О.О., Матвійчук Є. І. Удосконалення управління персоналом на основі сучасних технологій як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій: Серія «Економіка і управління».* Вип. 56. К.: ДУІТ, 2024. С. 6-14. DOI: https://doi.org/10.32703/2664-2964-2024-56-6-15

4. Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство.*2024. Вип. 62. DOI:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: РОЛЬ ERP-СИСТЕМ

Сніжко Лариса,
к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8623-7185
Тетірко Вікторія,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

У сучасних умовах динамічної цифровізації та глобалізації бізнесу підприємства стикаються з необхідністю глибоких змін у своїй операційній діяльності. Одним із ключових інструментів, що забезпечує таку трансформацію, є ERP-системи (Enterprise Resource Planning systems) – інтегровані програмні комплекси для автоматизації управління всіма ресурсами підприємства. Вони дозволяють зруйнувати бар'єри між підрозділами, забезпечити цілісність даних і приймати рішення на основі аналітики в реальному часі.

ERP-системи надають можливість забезпечити прозорість операційних процесів, автоматизувати повторювані завдання та сконцентрувати увагу менеджменту на стратегічному розвитку. Вони об’єднують фінансовий облік, логістику, закупівлі, управління персоналом, виробництво та інші процеси в єдиному цифровому середовищі.

Цифрова трансформація, яка здійснюється з використанням ERP, значно знижує ризики помилок, пов’язаних із людським фактором і сприяє підвищенню продуктивності персоналу. Вона також сприяє стандартизації операцій, що є важливим аспектом для підприємств, які прагнуть відповідати міжнародним вимогам щодо якості та екологічним стандартам (ISO 9000:2015, ISO 9001:2015, ISO 9004:2018, ISO 19011:2018, ISO 14001:2015, ISO 39001:2012 та інші).

ERP-системи особливо важливі для великих і середніх підприємств, які мають складну структуру та широкий асортимент продуктів або послуг. Завдяки централізованому зберіганню інформації керівництво підприємства може в режимі реального часу відстежувати ключові показники ефективності (KPI), планувати витрати та управляти ризиками. Крім того ERP-системи часто мають модулі для управління ланцюгами постачань, що забезпечує безперебійне функціонування бізнесу навіть в умовах зовнішніх викликів. Глобальні виклики останніх років, такі як пандемія COVID-19, економічна нестабільність, війна з росією стали каталізаторами цифрової трансформації, змусивши підприємства швидко адаптуватися до нових умов роботи, зокрема дистанційної взаємодії та автоматизації бізнес-процесів.

Важливим фактором є адаптивність сучасних ERP-рішень до конкретних потреб підприємства: завдяки гнучкій архітектурі, вони можуть бути налаштовані або розширені шляхом інтеграції з CRM-системами, хмарними технологіями, аналітикою великих даних та штучним інтелектом. ERP виступає не інструментом автоматизації, а цифровою платформою для побудови «розумного підприємства».

Для успішної цифрової трансформації необхідно не лише вибрати відповідну ERP-систему(рис.1), а й розробити чітку стратегію впровадження. Важливо визначити цілі, ключові показники ефективності (KPI) та забезпечити навчання персоналу. Тільки комплексний підхід дозволить максимально використати потенціал ERP і досягти бажаних результатів. Порівняння основних характеристик підприємств до впровадження ERP-системиі після наведені на рис.1.

Характеристика	До ERP	Після ERP
Облік ресурсів	Розрізнений, ручний або Excel	Централізований, відстеження в реальному часі
Обробка замовлень	Затримки через ручні етапи	Автоматизована, швидша обробка
Звітність	Повільна, ручний збір даних	Швидка аналітика, дашборди
Взаємодія між відділами	Слабка, відсутність спільної інформації	Інтегрована, єдина система
Прогнозування та планування	Інтуїція або історичні дані	Аналітичне, підтримується ШІ
Контроль витрат	Обмежений, часті перевитрати	Постійний моніторинг бюджету
Обслуговування клієнтів	Низька прозорість, відсутність історії	Повна історія, персоналізований підхід

Рис. 1. Характеристики підприємств до впровадження ERP-системи іпісля

Як фундаментальний елемент цифрової трансформації операційної діяльності, ERP-системи інтегрують основні бізнес-процеси підприємства – від управління запасами і виробництвом до фінансового обліку та логістики – в єдину інформаційну систему. Це дозволяє забезпечити безперервний та

узгоджений потік інформації між різними підрозділами, що значно підвищує оперативність і якість управлінських рішень. Завдяки ERP-системам підприємства отримують можливість:

– автоматизувати рутинні операції, що знижує витрати часу і мінімізує помилки;

– підвищити прозорість бізнес-процесів та контроль над ними в режимі реального часу;

– оптимізувати використання ресурсів та планування виробництва;

– підвищити якість обслуговування клієнтів за рахунок швидкого доступу до актуальної інформації;

– зменшити потребу у великій кількості IT-фахівців завдяки сучасним інтерфейсам і гнучким налаштуванням системи.

Впровадження ERP-системи – це не лише технічне оновлення, а стратегічний крок, що формує міцну основу для сталого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки. Важливо, щоб цей процес супроводжувався чітким плануванням, аналізом потреб бізнесу, навчанням персоналу та визначенням ключових показників ефективності (KPI) для оцінки результатів трансформації. Переваги цифрової трансформації через ERP:

– значне підвищення операційної ефективності за рахунок автоматизації та інтеграції процесів;

– зниження витрат на обслуговування і підтримку бізнес-систем;

– покращення адаптивності до змін ринкових умов і вимог клієнтів;

– підвищення конкурентоспроможності та ринкової вартості підприємства;

– можливість масштабування бізнесу та впровадження інноваційних моделей роботи.

Цифрова трансформація операційної діяльності – це комплексний і стратегічний процес, без якого сучасні підприємства не можуть ефективно конкурувати на ринку. ERP-системи відіграють у цьому процесі ключову роль, забезпечуючи автоматизацію, інтеграцію та оптимізацію бізнес-процесів. Впровадження таких систем дозволяє не лише підвищити продуктивність і знизити витрати, але й створити гнучку, адаптивну до змін структуру управління, що є запорукою сталого розвитку в умовах цифрової епохи.

Таким чином, цифрова трансформація з використанням ERP-систем є не просто модним трендом, а необхідною умовою успішного функціонування і розвитку сучасного бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Laudon K.C., Traver C.G. E-commerce: business, technology, society. 10th ed. Prentice Hall, 2018. P. 908.

2. Davenport Thomas. Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology. Harvard Business School Press. 1998. 352 p

3. Гартнер. Що таке ERP? URL: https://www.gartner.com

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОГО СТРАХУВАННЯ

Бобрь Ольга
к.е.н, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5640-5723
Пилипенко Анастасія,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-2176-2317

Соціальні ризики представляють собою багатогранне явище з численними проявами, що безпосередньо впливають на соціальний розвиток держави. Через це ефективне управління соціальними ризиками є одним із ключових пріоритетів формування та реалізації державної соціальної політики. Сучасні українські дослідники зазначають, що державна політика в цій сфері ускладнюється через те, що існуючі механізми формування та впровадження соціальної політики не відповідають актуальним соціальним викликам і глобальним змінам у суспільстві. Потреба мінімізації негативного впливу соціальних ризиків на забезпечення громадянам гідного рівня життя обумовлює актуальність аналізу сучасних методів управління соціальними ризиками, включаючи їх зміст, особливості функціонування, теоретичне обґрунтування та розробку науково-прикладних підходів до їх зменшення [1].

Сучасні наукові дослідження виділяють низку ключових проблем у сфері управління соціальними ризиками в Україні, що потребують невідкладного вирішення. До них належать: відсутність дієвої системи профілактики та раннього виявлення соціальних загроз, що дозволило б зменшити соціальне напруження; брак загальнодержавної стратегії мінімізації соціальних ризиків як складової соціально-економічного розвитку; надмірна участь держави у сфері соціального захисту при мінімальній залученості населення; неефективне використання бюджетних коштів на рівні головних розпорядників та окремих соціальних установ; невідповідність української системи соціального захисту європейським стандартам та низькі темпи її модернізації; нестача фінансування соціальних заходів і відсутність ефективного механізму соціальної стандартизації.

Слід також підкреслити, що формування та реалізація державної політики у сфері соціальних ризиків неможливі без належної нормативно-правової бази та ефективних адміністративних, управлінських і економічних інструментів, які

становлять фундамент механізму державного управління соціальними ризиками [2].

У сучасній системі державного управління застосовуються різні методи протидії соціальним ризикам. Існуючі наукові підходи поділяються на дві групи залежно від способу впливу: активні та пасивні методи.

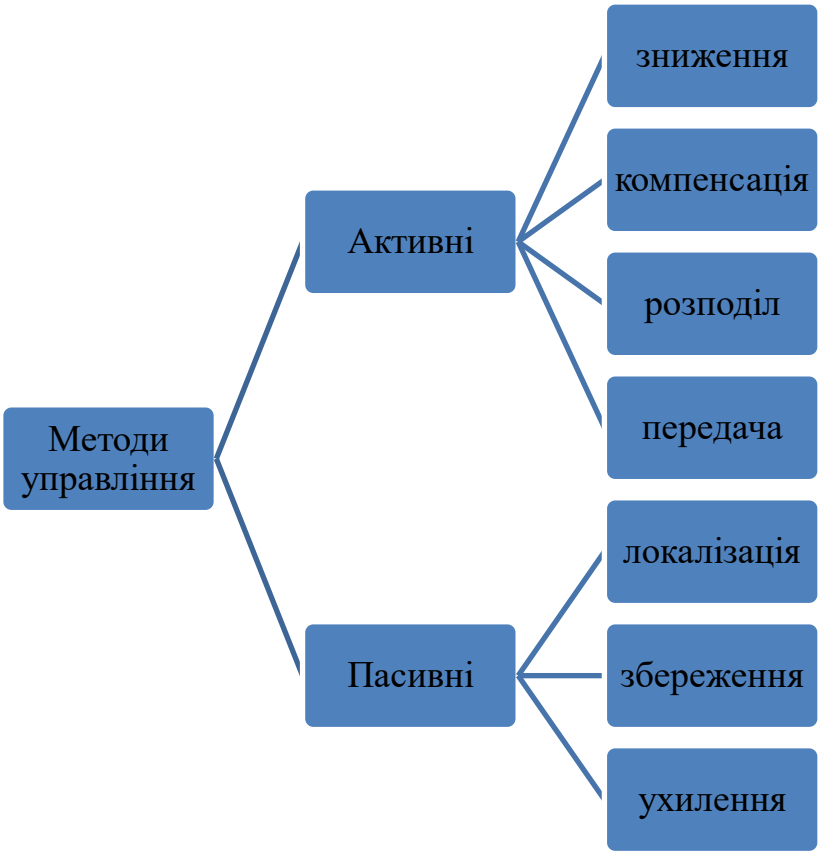

Рис. 1. Сучасні методи управління соціальними ризикам

Джерело: *складено авторами на основі [2]*

Методи управління ризиками відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності системи соціального страхування та її здатності реагувати на соціальні та економічні загрози. Вони дозволяють запобігати фінансовим втратам, уникати дефіциту фондів і гарантувати своєчасні страхові виплати населенню. Ефективне управління ризиками підвищує прозорість використання коштів і робить систему більш стійкою до кризових ситуацій.

Активні методи спрямовані на зменшення ймовірності негативних подій або компенсацію їхніх наслідків. Зниження ризику мінімізує можливі втрати, розподіл дозволяє розподіляти фінансове навантаження між учасниками, компенсація забезпечує відшкодування шкоди, а передача ризику зменшує відповідальність держави, передаючи частину ризиків іншим структурам.

Пасивні методи застосовуються, коли ризик неможливо усунути повністю. Локалізація обмежує його вплив у межах окремої ділянки, збереження передбачає прийняття можливих втрат, а ухилення дозволяє уникати рішень, які можуть спричинити додаткові ризики. Комплексне використання цих методів забезпечує фінансову стійкість системи та підвищує рівень соціального захисту населення.

Оскільки вторгнення російських військ та стабілізація життя українців стали надзвичайно актуальними проблемами, важливо розглянути зміни та нововведення в законодавстві України, що стосуються соціального захисту населення. Для цього було проведено дослідження методом моніторингу.

Так, 2 березня 2022 року Верховна Рада України звернулася до міжнародних організацій та урядів іноземних держав із закликом терміново забезпечити захист цивільного населення від збройної агресії російських загарбників. У зверненні підкреслювалася необхідність вільного проходження кордонів для евакуації дітей, жінок та літніх людей, а також гарантії їхньої безпеки, що є важливим елементом управління соціальними ризиками, зокрема ризику втрати працездатності через набуття статусу біженця.

15 березня 2022 року набув чинності Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», яким розширено коло осіб, що визнаються ветеранами війни, та додано нові категорії членів сімей загиблих захисників та захисниць України.

Отже, незважаючи на хвороби, пандемії, кризи, війну та нестабільність політичної й економічної ситуації, законотворчий процес в Україні продовжує працювати над мінімізацією соціальних ризиків, приймаючи законодавчі та нормативно-правові акти, які забезпечують соціальний захист осіб, що опинилися в умовах підвищеного ризику.

Список використаних джерел:

1. Шкіря В. В. Управління соціальними ризиками: сутність та механізми. *Проблеми економіки та управління*. 2016. № 2 (56). С. 87–95. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_56_2016_ukr/10.pdf (дата звернення: 08.11.2025).

2. Рязанова Н. С., Малиш Н. В. Методи управління соціальними ризиками в контексті сучасного державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2019. № 4. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2019/23.pdf (дата звернення: 08.11.2025).

3. Колодяжна К. М. Соціальні ризики як елемент системи соціального захисту громадян України. *Юридична наука та освіта*. 2022. № 10. С. 423–428. URL: http://lsej.org.ua/10_2022/74.pdf (дата звернення: 08.11.2025).

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Шмагельська Марина,
к.геогр.н., доцент, доцент кафедри гуманітарних, економічних та фінансово-облікових дисциплін
Вінницький кооперативний інститут, м. Вінниця, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4680-5272
Мацяка Руслан,
Здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Вінницький кооперативний інститут, м. Вінниця, Україна

Стратегічне управління охоплює багатовимірний процес вирішення та реалізації комплексу завдань. Точні розрахунки можуть стати ефективним інструментом для просування продукції, прискорити досягнення виробничих цілей та забезпечити конкурентоспроможність. Розуміння природи, структури та різних аспектів стратегій розвитку підприємств дозволяє визначити ключові принципиії створення.

Раціональна стратегія має містити три основні елементи: чітко визначені цілі або завдання діяльності; найважливіші правила чи процедури, що обмежують сферу діяльності; послідовний план дійдля досягнення цілей. Оскільки стратегія виступає лишеяк загальний орієнтир розвитку, а не як конкретна програма досягнення фіксованих результатів, необхідно враховувати можливу еволюцію поставлених цілей під час її формулювання та розроблення стратегії в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Ефективні стратегії базуються на кількох чітко обґрунтованих концепціях і напрямах, що забезпечує їхню стабільність і збалансованість [1, с. 24]. Деякі напрями можуть бути тимчасовими, тоді як інші – залишаються актуальними до повного виконання стратегії. При цьому важливо координувати діяльність так, щоб кожен напрям був адекватно забезпечений ресурсами, незалежно від співвідношення витрат та доходів.

Стратегія має враховувати не лише непередбачувані фактори, а й ті, про які на момент розробки нічого не відомо. Жоден експерт не здатен точно передбачити поведінку конкурентів, масштаб впливу зовнішніх чинників або ймовірність грандіозного успіху чи значної невдачі компанії. Процес формування стратегії полягає у створенні позиції, яка буде водночас міцною тагнучкою для досягнення встановлених цілей.

Кожен рівень управління потребує розробки власної стратегії зчітким визначенням підпорядкованості та узгодження зіншими стратегіями [2, с. 340]. Незалежно від способу розробки стратегії, важливо враховувати узагальнюючі висновки та рекомендації. Сутність стратегії розвитку можна визначити за певними характеристиками (рис. 1).

Рис. 1. Основні характеристики сутності стратегії розвитку підприємства
Джерело: розроблено авторами

Під час створення стратегії менеджери зіштовхуються з труднощами її правильного вибору залежно від конкретної ситуації. У зв'язку з цим, виникає невизначеність, викликана ризиками, тому що не можна точно прорахувати наслідки зробленого вибору [3, с. 5]. Економічна ситуаціяв Україні вимагає створення системи управління підприємствами, яка б перебувала в тісній взаємодіїзі змінним зовнішнім середовищем. Це означає необхідність своєчасного виявлення змін і тенденцій розвитку, а також оперативного реагування на них. У зв'язку з цим, важливо визначити особливості функціонування системи управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Під чинниками зовнішньогосередовища розуміютьту силу,яка визначає вплив змін одного фактора на інші. Виходячи з цього,організація управління повинна максимально враховувати зовнішні впливи та розглядати кожне підприємство як інтегрованусистему взаємопов'язаних елементів [4, с. 25]. Аналіз зовнішнього середовища підприємства та його діяльності передбачає систематичне спостереження й оцінку як контрольованих, так і неконтрольованих факторів (рис. 2). Це стосуєтьсявсіх об'єктів і подій, які мають прямий зв'язок з функціонуванням підприємства й впливають на результативність його діяльності.

Під час проведення аналізу стану середовища важливо звернути увагу на рівень конкуренції, дослідити особливості ведення бізнесу підприємствами-конкурентами і порівняти їх із організацією своєї діяльності [1, с. 42]. Ця

проблема є недостатньо дослідженою, особливо стосовно таких аспектів, як значення зовнішнього середовища для управління, визначення його ключових факторів, взаємозв'язок між ними, складність і мінливість середовища, рівень його невизначеності, а також окреме вивчення середовища прямого і непрямого впливу та міжнародного контексту.

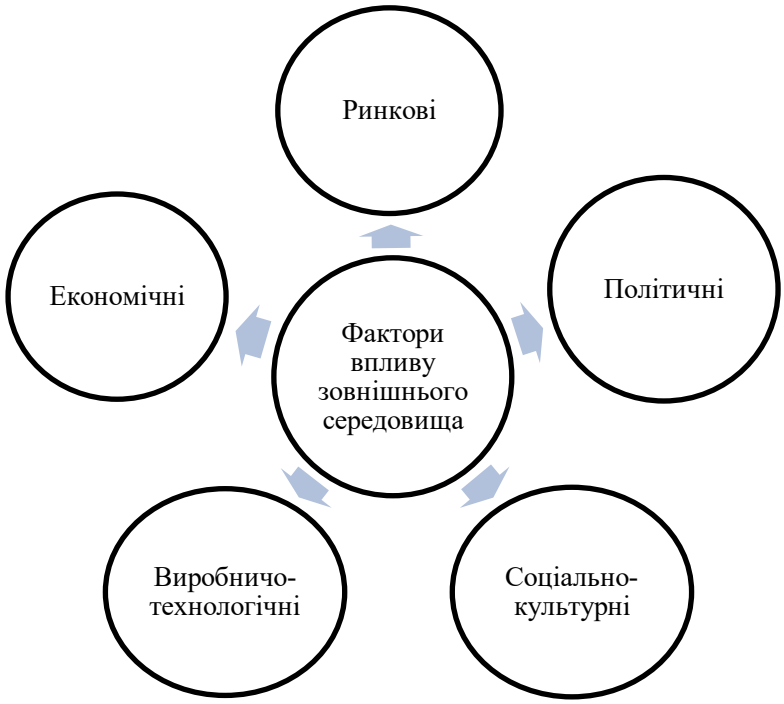

Рис. 2. Фактори впливу зовнішнього середовища підприємства
Джерело: розроблено авторами на основі [2]

Отже, розроблення та обґрунтування стратегії розвитку підприємства потребує аналізу всіх факторів нестабільного зовнішнього середовища. Для створенняефективної стратегії розвитку підприємству необхідно дотримуватись таких вимог, як: чітке формулювання стратегічних цілей; формування маркетингового мислення в усіх співробітників організації; значущість людського капіталу; гнучкість стратегії; захист позицій підприємства.

Список використаних джерел:

1. Федулова Л. І., Фомова О. А., Ващук. О. М. Інноваційні стратегії розвитку підприємств: монографія. К.: Київ. нац. ун-т технологій та дизайну, 2021. 416 с.
2. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації : моногр. за заг. ред. Гринько Т. Дніпро : Видавець Біла К.О., 2023. 568 с.
3. Скрипник, С., Процевят, О., Воронова, О. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2022. (38).
4. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Малик І. П. Стратегічне управління розвитком підприємств: монографія. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 224 с.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФОНДОВОГО РИНКУ В УКРАЇНІ

Бобирь Ольга,
к.е.н, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5640-5723
Пилипенко Анастасія,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-2176-2317

Фондовий ринок України зазнав стрімкого піднесення у 1990-х роках, проте згодом його обсяги скоротилися, а темпи розвитку залишаються переважно низькими [1]. Тому подальший розвиток вітчизняного фондового ринку має стати важливою складовою стратегії післявоєнного відновлення України, що зумовлює потребу у ґрунтовному аналізі його поточного стану, основних тенденцій і перспектив зростання.

Розуміння основних проблем і тенденцій розвитку фондового ринку України є важливим для аналізу його поточного стану та визначення шляхів подальшого зростання. Однією з головних перешкод є недосконаліть законодавчо-нормативної бази, що створює невизначеність для інвесторів і знижує рівень довіри до ринку [2]. Не менш вагомою проблемою є низький рівень фінансової обізнаності населення: більшість громадян не мають достатніх знань про інвестування та ризики, пов’язані з обігом цінних паперів. Це зумовлює їхню пасивність і схильність обирати традиційні способи збереження коштів, що стримує розвиток фондового ринку та зменшує обсяги внутрішніх інвестицій.

Додатковою перешкодою для розвитку ринку є обмежені можливості підприємств виходити на IPO (Initial Public Offering – первинне публічне розміщення акцій) [3]. Цей процес вимагає значних фінансових витрат і дотримання складних процедур, що робить його недосяжним для більшості українських компаній. Крім того, недостатня кількість інституційних інвесторів істотно звужує можливості залучення капіталу та обмежує динаміку розвитку фондового ринку.

Сукупність цих факторів створює несприятливі умови для ефективного функціонування ринку цінних паперів, уповільнює його розвиток і знижує міжнародну конкурентоспроможність. Для подолання проблем необхідно вдосконалити нормативно-правову базу, підвищити фінансову грамотність населення та сформувати сприятливе інвестиційне середовище [3]. Важливим

стримувальним чинником є недостатній рівень інфраструктурного забезпечення: обмежена кількість біржових майданчиків і слабкий розвиток фінансових посередників ускладнюють доступ до ринку та знижують його ліквідність.

Виявивши основні проблеми українського фондового ринку, доцільно звернутися до міжнародного досвіду їх вирішення. Проаналізуємо глобальні тренди розвитку ринків капіталу та оцінимо можливості їх імплементації в українських реаліях. На рис. 1 представлено систематизацію можливостей адаптації зарубіжного досвіду в Україні.

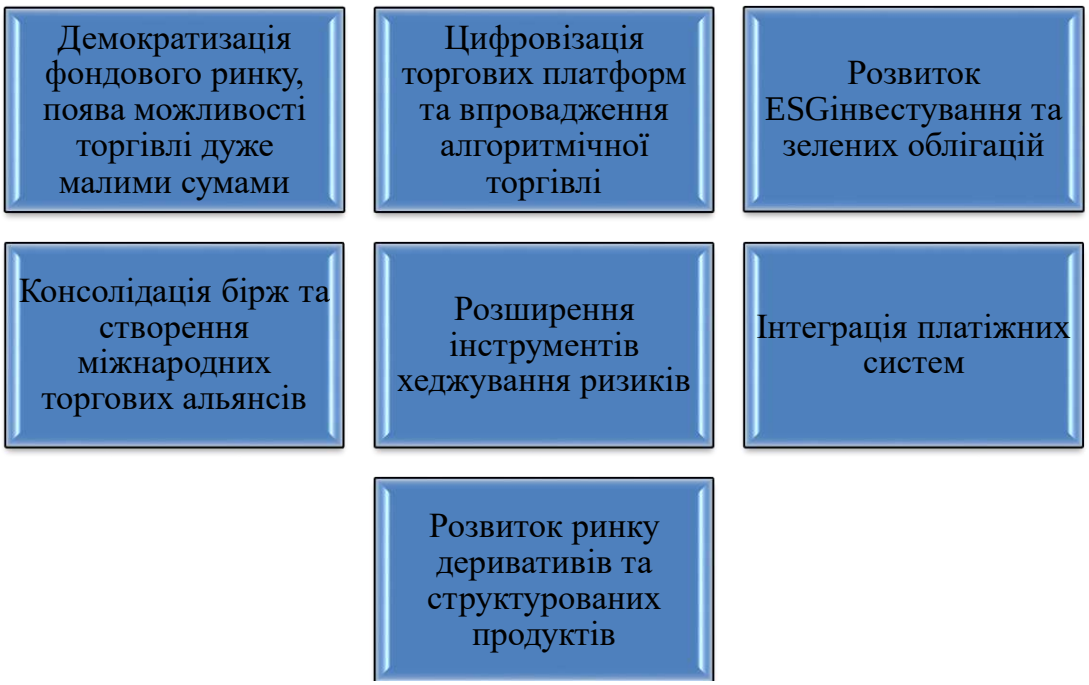

Рис. 1. Систематизація можливостей адаптації зарубіжного досвіду в Україні

Джерело: *складено авторами на основі [3]*

Процеси демократизації торгівлі цінними паперами змінюють традиційні уявлення про мінімальні інвестиційні пороги. Торгівля невеликими частками акцій замість цілих лотів відкриває доступ до інвестування широким верствам населення. Український ринок може адаптувати цей досвід через впровадження механізмів дробових інвестицій, що дозволить залучити роздрібних інвесторів з обмеженими фінансовими ресурсами.

Також слід звернути увагу на технологічну модернізацію торгових систем. Впровадження високочастотної торгівлі та машинного навчання в процеси прийняття інвестиційних рішень демонструє значний потенціал підвищення ліквідності ринку. Алгоритмічна торгівля, яка вже домінує на розвинених

ринках, забезпечує зниження транзакційних витрат та підвищення швидкості виконання операцій [2].

Для відновлення та розвитку фондового ринку України необхідно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на стабілізацію політичної та економічної ситуації, модернізацію ринкової інфраструктури, удосконалення регуляторного середовища й активне залучення іноземних інвесторів. Важливу роль у цьому процесі відіграє держава, здійснюючи ефективний контроль за діяльністю учасників ринку та запобігаючи порушенням законодавства у сфері обігу цінних паперів [2].

Важливим напрямом є впровадження сучасної системи моніторингу й оцінювання ризиків, що забезпечить оперативне реагування на потенційні загрози фінансовій стабільності. Належне регулювання фондового ринку формує довіру інвесторів, стимулює їхню активність і притік капіталу. У кризові періоди, зокрема під час війни чи пандемії, держава має підтримувати стійкість ринку та сприяти його розвитку [3].

Покращення ситуації на ринку можливе шляхом підвищення прозорості, розвитку інфраструктури, удосконалення регуляторних механізмів, підвищення фінансової грамотності населення й упровадження нових фінансових інструментів. Особливу увагу слід приділити торгівлі корпоративними цінними паперами та інтеграції сучасних технологій.

Отже, майбутнє фондового ринку України залежить від комплексного підходу до реформування та активного впровадження інновацій, що сприятимуть його сталому розвитку й інтеграції у світову фінансову систему [3].

Список використаних джерел:

1. Сучасний стан фондового ринку України та перспективи його розвитку / О. Б. Слатвінська та ін. *Economy and Society*. 2022. Вип. 42. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4323/4249 (дата звернення: 05.11.2025).

2. Фондовий ринок: стан і напрямки розвитку в Україні / О. Ю. Боднарюк. URL: https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/12586/%D0%91%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%B0%D1%80%D1%8E%D0%BA%20%D0%9E.%D0%AE..pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 05.11.2025).

3. Фондовий ринок, стан і напрямки розвитку в Україні / В. Романович. URL: https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/ 10356/%D0%A0%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87%20%D0%92..pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 05.11.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У ПЕРІОД КРИЗИ

Площик Владислав,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна
Вітківський Олександр,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна
Худолей Вероніка,
д.е.н., проф., Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м.Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6658-7065

Сучасна світова економіка функціонує в умовах постійних трансформацій, що супроводжуються соціальними, політичними, фінансовими, енергетичними та безпековими ризиками, які визначають кризовий характер розвитку підприємств незалежно від форми власності, масштабів діяльності та галузевої специфіки. У таких умовах стратегічне управління набуває статусу ключового механізму забезпечення стійкості бізнесу, збереження його ресурсного потенціалу та забезпечення здатності адаптуватись до нестабільного зовнішнього середовища. Криза виступає не лише джерелом загроз, але й каталізатором пошуку нових стратегічних можливостей, модернізації управлінських підходів та формування адаптивних бізнес-моделей, що відповідають принципам антикризового менеджменту та сталого розвитку.

Період кризи характеризується зростанням невизначеності, руйнуванням звичних ринкових зв'язків, ускладненням логістичних процесів, коливаннями попиту й пропозиції, зниженням інвестиційної привабливості, зростанням операційних витрат та ризиком втрати ключових стейкхолдерів. За таких умов підприємства стикаються із необхідністю оперативного прийняття рішень, що, з одного боку, мають забезпечити збереження життєздатності бізнесу, а з іншого – створити передумови для його майбутнього розвитку. На відміну від традиційних управлінських підходів, стратегічне управління у період кризи передбачає системне поєднання сценарного планування, ризик-менеджменту, інноваційних рішень та гнучких моделей управління ресурсами.

Визначальним критерієм ефективності стратегічного управління в умовах кризи є здатність підприємства швидко розпізнавати зміни, обирати адекватні інструменти реагування та переорієнтовувати стратегічні пріоритети у відповідності до нових умов. У цьому контексті стратегічне управління перестає бути виключно довгостроковим процесом і трансформується у модель динамічного стратегічного реагування, що поєднує елементи тактичного

маневрування, антикризового планування, ресурсоощадних технологій та інноваційного менеджменту.

У науковій літературі під стратегічним управлінням у кризових умовах розуміють цілеспрямований процес формування адаптаційних стратегій, які забезпечують збереження життєздатності підприємства, відновлення його функціональної активності та створення основи для подальшого розвитку [3]. Методологія такого управління передбачає використання комплексних підходів, серед яких ключовими є:

– системний підхід, що розглядає підприємство як багатокомпонентну структуру, здатну до самонавчання і трансформації;

– ситуаційний підхід, орієнтований на гнучке реагування залежно від природи та глибини кризи;

– інноваційний підхід, який передбачає використання новітніх управлінських та технологічних модифікацій;

– ресурсний підхід, орієнтований на оптимізацію ресурсів і формування внутрішніх резервів;

– процесний підхід, що забезпечує безперервність управлінського циклу та його адаптивну корекцію.

Управління в умовах кризи передбачає принципову зміну логіки стратегічного планування: від довгострокової стабільності до коротко- та середньострокової адаптивності, від масштабованості до гнучкої реструктуризації, від традиційних бізнес-процесів до аналітичного та цифрового управління [2].

Кризовий стан потребує трансформації всіх елементів стратегічного управління – від діагностики ситуації до розробки та реалізації стратегічних рішень. Основні характеристиками такого процесу відображені на рис. 1.

Рис. 1. Особливості стратегічного управління підприємством у період кризи
Джерело: сформовано авторами на основі [1-2]

Фокус управління в кризовий період зміщується від розширення ринків до збереження ядра бізнесу, утримання ключових клієнтів, партнерів та кадрів, мінімізації витрат та нівелювання ризиків. Для забезпечення ефективності управління підприємства доцільним є використання комплексу антикризових інструментів, наприклад: SWOT, PEST та SPACE-аналізи, методи портфельного управління, бенчмаркінг, атакож цифрові системи аналітики даних і моделювання.

Стратегічне управління підприємством у період кризи є складним багаторівневим процесом, що потребує системного аналізу середовища, ефективного використання ресурсів, управління ризиками та впровадження інноваційних підходів до прийняття рішень. Успішність підприємства в умовах невизначеності визначається його здатністю до швидкої адаптації, трансформації бізнес-моделі, підтримки кадрового потенціалу та впровадження сучасних цифрових та управлінських технологій. Таким чином, криза може розглядатися не лише як загроза, а й як стимул до розвитку, модернізації та побудови нових конкурентних переваг, що формують основу довгострокового економічного успіху та стійкості підприємства.

Список використаних джерел:

1. Білоус С., Трохименко А., Камінський, В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. 2024.х *Економіка та суспільство*, (68). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62

2. Вербовський І. А. Стратегічне управління в умовах ризику та невизначеності. *Економіка. Управління. Інновації*. 2024. № 34. С. 116–135.

3. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

PEST-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОГНОЗУВАННЯ СТІЙКОСТІ ЗАКЛАДІВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ КИЄВА

Власов Максим,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-1727-0036

Сучасний ресторанний бізнес функціонує в умовах динамічних змін політичного, економічного, соціального та технологічного середовища. Після 2022 року галузь громадського харчування у Києві зіткнулася з низкою викликів – від воєнних ризиків до дефіциту персоналу та змін у споживчій поведінці. У 2025 році питання стійкості закладів набуло особливого значення. Для оцінки потенційних ризиків і можливостей ефективним інструментом є PEST-аналіз, який дозволяє системно дослідити зовнішнє середовище та зробити стратегічні прогнози для подальшого розвитку галузі, таблиця 1.

Політична ситуація в Україні продовжує визначати умови ведення бізнесу у сфері HoReCa. Основними факторами є: збереження воєнного стану, регіональні вимоги до безпеки об'єктів, запровадження європейських стандартів у сфері санітарних норм і пакування продукції, а також підвищення туристичних зборів. Політичні чинники формують нестабільне, але передбачуване середовище: заклади мають адаптуватися до змін законодавства, забезпечувати безпеку гостей і персоналу, а також брати участь у місцевих ініціативах з відновлення туризму. У найближчі роки очікується стабілізація нормативного поля, але зростатиме контроль за дотриманням стандартів [1].

У 2025 році ресторанна індустрія Києва відчуває наслідки інфляції, зростання енергетичних витрат і падіння купівельної спроможності населення [2, 3]. Попри часткове відновлення виручки, більшість ресторанів демонструють зниження прибутковості через підвищення собівартості страв та орендних платежів. Економічна напруга спонукає бізнес до оптимізації витрат, скорочення асортименту, пошуку локальних постачальників і розвитку доставки. У перспективі стійкість зможуть зберегти заклади, які контролюють витрати, впроваджують енергоефективні рішення та мають гнучку бізнес-модель.

Соціальне середовище у 2025 році характеризується зміною споживчих пріоритетів. Відновлюється туристичний потік до Києва, поєднується попит на демократичні формати харчування з інтересом до унікальних гастрономічних досвідів, зростає популярність доставки та take-away, водночас спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів. Соціальні чинники визначають необхідність адаптації цінової політики, посилення клієнтоорієнтованості та розвитку бренду. Ресторани, які створюють додану цінність – атмосферу, сервіс і досвід, – матимуть конкурентну перевагу.

Технологічна складова відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості ресторанного бізнесу. У 2025 році активно впроваджуються цифрові POS-системи, CRM, аналітичні інструменти для прогнозування продажів і поведінки клієнтів, мобільні додатки для замовлення, бронювання та доставки. Разом із цим зростає залежність від стабільності IT-інфраструктури та ризики кібератак. Цифровізація дозволяє оптимізувати роботу, скоротити витрати та поліпшити сервіс, але вимагає інвестицій і технічної грамотності персоналу.

Таблиця 1

PEST-аналізресторанної індустрії Києва

Фактори	Основні тенденції	Вплив на заклади громадського харчування	Прогноз / Рекомендації
Політичні	• Триває воєнний стан та посилення регіональної безпеки.• Підвищення туристичних зборів у столиці.• Гармонізація санітарних норм і стандартів пакування з ЄС.	• Операційні ризики через можливі обмеження.• Збільшення витрат на сертифікацію та дотримання вимог.• Участь у міських програмах відновлення туризму.	• Адаптація бізнес-процесів до законодавчих змін.• Формування плану безпеки та кризового реагування.• Співпраця з місцевою владою у сфері туризму.
Економічні	• Триває воєнний стан та посилення регіональної безпеки.• Підвищення туристичних зборів у столиці.• Гармонізація санітарних норм і стандартів пакування з ЄС.	• Операційні ризики через можливі обмеження.• Збільшення витрат на сертифікацію та дотримання вимог.• Участь у міських програмах відновлення туризму.	• Адаптація бізнес-процесів до законодавчих змін.• Формування плану безпеки та кризового реагування.• Співпраця з місцевою владою у сфері туризму.
Соціальні	• Інфляція та підвищення вартості енергоносіїв.• Зниження платоспроможності населення.• Закриття частини закладів через зростання собівартості.	• Тиск на маржинальність та рентабельність бізнесу.• Зниження попиту серед середнього класу.• Підвищення собівартості продукції.	• Оптимізація меню та контроль витрат.• Впровадження енергоощадних технологій.• Розвиток доставки, кейтерингу та takeaway.
Технологічні	• Активна цифровізація HoReCa (POS, CRM, онлайн-аналітика).• Популяризація мобільних додатків для бронювання й доставки.• Збої у платіжних системах, кіберризики.	• Оптимізація процесів і підвищення ефективності.• Залежність від IT-інфраструктури.• Ризики технічних збоїв.	• Використання кількох каналів оплати.• Резервне копіювання даних, кіберзахист.• Впровадження аналітики для прогнозування попиту.

Джерело: визначено автором

PEST-аналіз показує, що стійкість закладів громадського харчування Києва у 2025 році визначається здатністю швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Політичні чинники диктують правила, економічні впливають на прибутковість, соціальні формують попит, а технологічні – забезпечують ефективність. Таким чином, PEST-аналіз є не лише інструментом оцінки поточних умов, а й методом прогнозування, який дозволяє виявляти загрози та визначати напрями розвитку бізнесу. Основними шляхами підвищення стійкості є диверсифікація джерел доходу, енергоефективність, цифровізація, розвиток персоналу та стратегічне планування.

Список використаних джерел:

1. Аналіз ринку HoReCa в Україні. URL: https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-vojny

2. Власова В.П., Власов М.А. Стратегія оперативного реагування в ресторанному бізнесі. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. К.: ДУІТ, ХНУРЕ. 2021. 694 с. С 60-63.

3. Непочатенко, В., Нагернюк, Д. Готельний ринок України в умовах війни та перспективи його розвитку. *Економіка та суспільство*, (67). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-133

4. Харчук О.Г., Власова В.П. Причини стратегічних змін та адаптивні можливості протистояння їм в процесі реалізації стратегії. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. № 1 (38). URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-38-2023

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КІБЕРКУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ КСВ У ПЕРІОД ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Овчаренко Вікторія,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
Адаменко Максим,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
Буденюк Євгеній,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
Науковий керівник: Семенчук Тетяна,
к.е.н, професор, в.о. зав. кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/ 0000-0001-7834-1655

Основна мета кібербезпеки полягає у надійному захисті цифрових ресурсів підприємства від несанкціонованого доступу, викрадення, пошкодження чи втрати. Сучасний підхід передбачає, що ефективність цього захисту визначається не лише внутрішніми можливостями підприємства, а й рівнем взаємодії з екосистемою зовнішніх партнерів – постачальників, дослідників і розробників цифрових рішень. Кібератаки створюють ризики не тільки для самого підприєства, але й для її клієнтів, персоналу та інших стейкхолдерів. Тому, кібербезпеку все частіше трактують як важливий аспект корпоративної соціальної відповідальності, який визначає безпечність та етичність діяльності бізнесу.

Сталий розвиток підприємств в умовах цифрової економіки передбачає збалансованість економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності при одночасному забезпеченні високого рівня адаптивності до мінливих умов зовнішнього середовища. Саме цифрові технології виступають ключовим інструментом підвищення гнучкості бізнес-моделей та формування ефективних механізмів реагування на глобальні виклики, що зумовлює необхідність дослідження трансформаційних процесів у сфері забезпечення сталого розвитку підприємств.

Кібербезпека – це корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), особливо під час гібридної війни. Через кіберпростір всі організації є потенційними учасниками війни [1].

Транскордонний характер кіберпростору та його залежність від складних інформаційних технологій, активне використання електронних платформ і сервісів, що охоплюють майже всі сфери суспільного життя, створюють нові можливості, але водночас породжують й нові загрози для прав, інтересів та життєдіяльності як окремих осіб, так і організацій та державних установ. Зростає ризик проведення кібератак з боку кіберзлочинців і терористів, а також застосування кіберзброї у рамках спеціальних операцій і кібервійн, у тому числі тих, що супроводжують традиційні бойові дії. Усе це зумовило трансформацію підходів до кібербезпеки, яка нині розглядається як важливий аспект корпоративної соціальної відповідальності.

Кібератаки під час гібридної війни можуть взяти під контроль інформаційну мережу організації та проникнути у ключові компоненти продукту чи послуги, завдяки чому організація мимоволі виглядатиме агресором проти її ділових партнерів [2].

Головна мета кібербезпеки для будь-якої організації полягає у захисті власних цифрових ресурсів. Хоча ця ціль залишається незмінною, останнє десятиліття чітко показало, що її ефективне досягнення значною мірою залежить від взаємодії з зовнішніми сторонами та потребує координації між усіма зацікавленими учасниками, включаючи клієнтів і постачальників.

Відповідальність за захист даних клієнтів у рамках екосистеми постачальників та інших третіх сторін передбачає впровадження підходів на основі архітектури безпеки «нульової довіри». Важливо враховувати, що маємо справу не лише з цифровими активами, а й з фізичною інфраструктурою третіх сторін, ланцюгами постачання та іншими зовнішніми учасниками, які взаємодіють з даними та сервісами.

Рис. 1. Кібербезпека, як елемент КСВ з огляду старої та нової парадигми

Організації, що створюють програмне забезпечення, повинні приділяти особливу увагу безпековим наслідкам для кінцевих користувачів.

Кібербезпека сьогодні є невід'ємною складовою корпоративної соціальної відповідальності. Трансформація парадигми захисту цифрових активів показала, що ефективна кібербезпека вже не обмежується внутрішніми ресурсами організації. Вона передбачає взаємодію з усіма стейкхолдерами – клієнтами, партнерами, постачальниками – та впровадження сучасних підходів, таких як архітектура «нульової довіри».

Стара парадигма, яка орієнтувалася лише на внутрішній контроль і обмеження доступу, поступається місцем новій, більш комплексній моделі, що враховує ризики у всій екосистемі організації та наслідки для кінцевих користувачів. Інтеграція кібербезпеки в КСВ дозволяє підвищити довіру стейкхолдерів, мінімізувати ризики витоку даних та зміцнити корпоративну відповідальність, що в підсумку сприяє сталому розвитку організації.

Таким чином, кібербезпека вже не є лише технічним завданням, а виступає стратегічним елементом соціальної відповідальності та довгострокового успіху організації в цифровому середовищі

Список використаних джерел:

1. Довгань, О. Д., Тарасюк, А. В. Корпоративна культура кібербезпеки суб'єктів наукової та науково-технічної діяльності. *Інформація і право*, № 2(25), 2018. DOI: 10.37750/2616-6798.2018.2(25).270716

2. Червінська, Л., Червінська, Т., Каліна, І., Коваль, М., Шуляр, Н., Чернишов, О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 6(53), 2023, с. 405–416. DOI: 10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

РОЗВИТОК АДАПТАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Семенчук Тетяна,
к.е.н., професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7834-1655
Челомбітько Олег,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-5364-4764

Транспортна система є ключовим елементом, що забезпечує стабільне функціонування держави та її взаємозв'язки на місцевому, міжрегіональному, міжнародному й транскордонному рівнях. Водночас існує низка проблем, пов'язаних із невідповідністю транспортної інфраструктури та організації перевезень сучасним європейським і світовим стандартам. Це стосується технічного стану транспортних засобів, рівня сервісу та якості транспортних послуг.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємстві транспортної галузі загалом необхідно ефективно використовувавти наявні резерви, модернізувати матеріально-технічну базу та впроваджувати сучасні управлінські й технологічні рішення, які підвищують адаптаційний потенціал до умов мінливого зовнішнього середовища.

Оскільки транспорт є важливим чинником, що безпосередньо впливає на економічну конкурентоспроможність країни, діяльність галузі потребує подальших досліджень. Зокрема, актуальним завданням є розробка науково-практичного інструментарію оцінювання рівня конкурентоспроможності та адаптаційного потенціалу транспортних підприємств і обґрунтування механізмів їх підвищення в умовах глобальної інтеграції.

Враховуючи стратегічну роль транспортної галузі для економіки України, важливо постійно здійснювати моніторинг рівня конкурентоспроможності та адаптаційної здатності підприємств, а також розробляти методичні підходи до оцінювання комплексного показника ефективності їх діяльності. Це дозволить визначати ключові фактори, що формують конкурентні переваги, своєчасно їх виявляти та раціонально використовувати у практиці управління.

Рівень конкурентоспроможності транспортного підприємства відображає ступінь його успішності на ринку та ефективність господарської діяльності в умовах мінливого середовища. Водночас адаптаційний потенціал визначає спроможність підприємства швидко реагувати на зовнішні зміни, зберігати стабільність функціонування та використовувати можливості для розвитку.

Транспортна система є невід'ємною складовою глобальної інфраструктури та економічного простору України, оскільки забезпечує переміщення товарів, послуг, населення і виробничих ресурсів, сприяючи інтеграції держави у світову економіку. На сучасному етапі українська транспортна інфраструктура продовжує виконувати важливу функцію з'єднання внутрішнього та міжнародного економічних просторів, що дає змогу повніше використовувати переваги міжнародного поділу праці та розвивати зовнішньоекономічні зв'язки.

У таких умовах менеджери транспортних підприємств мають постійно адаптуватися до викликів конкурентного ринку, шукати нові джерела переваг і вдосконалювати управлінські механізми. Конкурентоспроможність підприємства при цьому визначається його здатністю перевершувати конкурентів за рахунок ефективного використання власних ресурсів, інноваційних рішень і гнучкої реакції на зміни ринкового середовища.

Глобалізаційні процеси та посилення інтеграції у світовому економічному просторі актуалізують необхідність розвитку адаптивної транспортної інфраструктури України, що є основою її стійкої конкурентоспроможності.

Сучасний конкурентний аналіз транспортних підприємств дозволяє визначити напрями підвищення їх ефективності, інвестиційної привабливості та рівня адаптації до глобальних змін і технологічних викликів.

Тенденції розвитку транспортної галузі включають глобалізацію логістики, поширення інтегрованих транспортних об'єднань, активне впровадження цифрових технологій і підвищення ролі адаптивності управління у забезпеченні конкурентоспроможності.

Основними проблемами розвитку міжнародних перевезень залишаються відсутність уніфікованих стандартів, слабкий рівень інфраструктури, нерівномірне залучення видів транспорту, низька якість послуг і дефіцит кваліфікованих кадрів, що знижує адаптаційний потенціал підприємств.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змінви користовуються міжнародні індикатори – Global Competitiveness Index та Logistics Performance Index (LPI), які відображають ефективність транспортних систем країн у мінливому середовищі.

Якість транспортних послуг безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств і рівень їх адаптації до ринкових змін, визнаючи позиції галузі у національній та світовій економіці.

Процес оцінювання конкурентоспроможності транспортних підприємств ускладнюється багатофакторністю, динамічністю показників і відсутністю єдиної методології, що потребує створення комплексних систем адаптивного управління.

У сучасних умовах успішна стратегія транспортного підприємства має ґрунтуватися на орієнтації на споживача, розвитку інновацій, гнучкому реагуванні на зміни середовища та інтеграції у світовий транспортний простір,

що забезпечує не лише високу конкурентоспроможність, а й здатність до ефективної адаптації.

Список використаних джерел

1. Дорофєєва Х. М. Конкурентоспроможність транспортної інфраструктури України в умовах інтеграції до ЄС. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 30–35.

2. Вовк О.М., Іванець Д.В., Халаджі І.О. Оцінювання ефективності розвитку транспортних підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 3(20). С. 94–98.

3. Ареф'єва О. В., Харчук Т. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008.№ 7(85). С. 71–76.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

КРЕАТИВНІСТЬ В РЕКЛАМІ І ЇЇ ВПЛИВ НА ПІЗНАВАЛЬНІ ПСИХІЧНІ ПРОЦЕСИ СПОЖИВАЧА

Юдічева Ольга
к.т.н., доцент, доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві
Київський національний університет будівництва і архітектури,
м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4421-3318

Для того, щоб споживач згадував рекламу під час покупок тих чи інших товарів у своєму повсякденному житті, потрібно донести її унікальним, незабутнім та цікавим способом. Тобто вплинути на пізнавальні психічні процесилюдини, зокрема на пам'ять, увагу, сприйняття, відчуття.

Британська компанія з дослідження ринку Millward Brown визначила головні причини широкого поширення реклами, і зробили висновок про те, що вона має бути креативна та захоплива. І – переконлива. А найпереконливіша реклама – це креативна, яка не лише привертає увагу, а й утримує її. Зараз дослідники реклами більше не зосереджуються на простій передачі повідомлення, а роблять акцент на емоційні реакції і процесі запамятовування.

Соціальна та педагогічна психологія визначає креативність як дивергентне мислення, а саме, здатність знаходити незвичайні та неочевидні рішення проблеми. У менеджменті під креативністю зазвичай мають на увазі здатність знаходити нові рішення бізнес-проблем, зокрема виконувати роботу, що одночасно є новою (тобто оригінальною, неочікуваною) та доречною (тобто адаптивною щодо обмежень завдань).

Стосовно креативності в рекламі Пауль Фельдвік сказав, що вона полягає «у виконаній роботі, яка зворушить і вразить людей, роботі, яка поєднує натхнення та естетичне судження, чия магія, здається, походить від людського серця та промовляє до нього» [1].

Американський психологЕлліс Пол Торран срозробив тести – специфічний набір вимірювань, що використовуються для оцінки здатності людей до дивергентного мислення у світі бізнесу та освіти. Торранс оцінював відповіді на тестові запитання за п'ятьма ознаками: швидкість (продуктивність), гнучкість, оригінальність, детальність, абстрактність і те, що він назвав опором передчасному закриттю. Швидкість висловлювання стосується кількості релевантних ідей, запропонованих у відповідь на задане запитання (наприклад, «перелічіть якомога більше способів використання скрепки»), а оригінальність вимірює, наскільки незвичайними або унікальними є відповіді. Детальність стосується кількості деталей, наданих у відповіді, а абстрактність вимірює ступінь, до якої слоган чи слово виходить за рамки простого позначення чогось конкретного. Стійкість до передчасного

завершення вимірює здатність враховувати різноманітні фактори під час обробки інформації. Високі значення у тестах Торранса характерні для успішних людей, здатних до винахідницької таконструктивної діяльності. Низькі показники притаманні людям з низькимрівнем знань, часто недисциплінованим.

Свого часу вимірювання Торренса були адаптовані для реклами. Було скориговано визначення креативності для цієї галузі – «ступінь, до якої реклама містить елементи бренду або виконання, які є відмінними, новими, незвичайними, оригінальними, унікальними тощо». А щоб виміряти креативність рекомендували використовувати лише ті фактори, які найбільше відповідають рекламному контексту. Виділилип'ять вимірів рекламної креативності [2]:

а) оригінальність. Оригінальна реклама містить елементи, які є рідкісними або дивовижними, або ж такі, що відхиляються від очевидного та буденного. Акцент робиться на унікальності ідей чи особливостей, що містяться в рекламі. Реклама може відхилятися від норм чи досвіду, наприклад, застосовуючи унікальні візуальні чи вербальні рішення;

б) гнучкість. Реклама, яка демонструє високу гнучкість, плавно пов'язує продукт із низкою різних застосувань або ідей;

*в) синтез.*Цей вимір творчості полягає у поєднанні або з'єднанні зазвичай непов'язаних між собою об'єктів чи ідей;

г) художня цінність.Реклама з високим рівнем художньої креативності містить естетично привабливі вербальні, візуальні чи звукові елементи. Якість їхнього виробництва висока, діалоги розумні, кольорова палітра оригінальна, а музика запам'ятовується. Як результат, споживачі часто сприймають рекламу майже як витвір мистецтва, а не як відверту рекламну пропозицію;

д) детальність.

Були проведені дослідження, під час яких оцінювали вплив кожного виміру на продажі. Хоча всі вони мали позитивний вплив, детальність мала найбільш вагомий показник (1,32 – за індексації відносно загального середнього показника креативності 1,0); друге місце посіла художня цінність (1,19). Потім йшли оригінальність (1,06) та гнучкість (1,03), а синтез посів лише п'яте місце (0,45). Водночас проведені дослідження свідчили про те, що рекламні агентства використовують оригінальність та художню цінність більше, ніж детальність[2].

Також були досліджені кампанії, які отримали значну кількість балів за двома вимірами одночасно. За результатами досліджень зробили висновок про те, що варіація впливу на продажі між комбінаціями була навіть більшою, ніж варіація між окремими вимірами. З 10 можливих пар виявили, що комбінація, яка найчастіше використовується (становить майже 12% усіх комбінацій), тобто гнучкість та детальність, яка– є однією з найнижчих: 0,41 (індексовано відносно середнього значення всіх пар 1,0). Натомість, поєднання детальності з

оригінальністю (майже 10% усіх виявлених комбінацій) мало майже вдвічі більший середній вплив на продажі (1,96), за ним слідувало поєднання художньої цінності та оригінальності (1,89, що становить майже 11% усіх комбінацій) [2].

Оригінальність часто є частиною найефективніших комбінацій, що свідчить про те, що цей тип креативності відіграє важливу роль. Але бути оригінальним недостатньо – оригінальність збільшує продажі лише за наявності додаткових креативних вимірів. Дійсно, здатність оригінальності стимулювати розвиток подій може бути ще однією причиною того, що так багато компаній використовують її в рекламних кампаніях, незважаючи на її посередню індивідуальну ефективність.

Отже, справжній креативний підхід полягає не просто в тому, щоб бути новим чи несподіваним, а в тому, щоб створити рекламу, яка приваблює споживача, впливає на його пізнавальні психічні властивості, тобто привертає увагу, дає певне задоволення, залишається в пам’яті. І таку, про яку говорять і яка змушує споживачівдещо більше любити рекламований бренд.

Список використаних джерел:

1.Feldwick P. What does creativity mean in advertising? / Advertising Association. https://adassoc.org.uk/credos/what-does-creativity-mean-in-advertising/ (дата звернення 9.11.2025).

2.ReinartzJ.W., SaffertP. Advertising Creativity in Advertising: When It Works and When It Doesn’t https://hbr.org/2013/06/creativity-in-advertising-when-it-works-and-when-it-doesnt (дата звернення 9.11.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ВПЛИВ БРЕНДУ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ЗМІСТУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Дмитрієв Дмитро,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
Науковий керівник: Навроцька Тамара,
к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1403-0580

Маркетингова стратегія, яка спрямована на формування сильної торгової марки, відрізняється тим, що вона не тільки відповідає функціональним очікуванням споживачів, але і формує для них деяку додаткову цінність, задовольняючи певні психологічні потреби. Основа цієї додаткової цінності – впевненість у тому, що ця торгова марка якісніша і краща за аналогічні вироби конкурентів.

Бренд – це загальна сукупність уявлень цільової аудиторії про продукцію, яка випускається під певною торговою маркою. Очевидним є те, що створення та підтримка бренду продукції є тривалим процесом, задл яздійснення якого потрібно не просто виробляти товар високої якості, що буде вигідно вирізнятися з-поміж товарів-конкурентів. Набагато важливішим є забезпечення стійких позитивних асоціацій у свідомості споживачів відносно того, що саме цей товар здатний найкращим чином задовольнити потреби споживачів.

Використання брендингу у формуванні та реалізації конкурентного потенціалу підприємства припускає розробку комплексу заходів, спрямованих на збільшення сили бренду, оптимізацію розширення сімейства торгових марок підприємства, кінцевим висновком чого є максимізація прибутку, збільшення часток на освоєних ринках, захоплення нових ринків і збільшення загальних об'ємів продажів [1]. У той же час вкрай неправильно є ототожнювати сам брендинг з маркетинговою стратегією, як це роблять деякі дослідники [2]. Брендинг може розглядатися як інструмент реалізацій маркетингової стратегії, але не як сама стратегія.

У сучасній українській економіці значущість проблем формування і управління торговими марками, як складовими маркетингової стратегії підприємства, багато у чому визначається розвитком конкуренції на споживчому ринку.

Закордонні виробники, активно використовуючи концепцію брендингу, створюють стійкі конкурентні переваги своїх торгових марок у свідомості вітчизняних споживачів (Coca-Cola, Kodak, LG, Samsung і т.д.). Власне кажучи, на сучасному ринку йде боротьба торгових марок і їхніх рекламних образів за місце у свідомості покупців. Результатом є присутність у поведінці

індивідуальних споживачів емоційних мотивів, які найчастіше переважають над раціональними. Унаслідок цього фактори успіху споживчих товарів і послуг базуються не на об'єктивно заданих, а на суб'єктивно сприйманих споживачами перевагах. Ці переваги полягають в унікальності торгових марок, здатності покупців ідентифікувати марки при здійсненні покупок.

Торгова марка «виробляє» вартість чотирма способами.

По-перше, роздрібна торгівля і споживачі готові заплатити за сильні торгові марки високу ціну.

По-друге, сильна торгова марка володіє «левиною часткою» ринку.

По-третє, у силу лояльності споживачів успішні торгові марки приносять стабільно високий прибуток.

Нарешті, в успішних торгових марок більші і розбіг, і перспектива подальшого росту [2].

Як правило, частка марки-лідера вдвічі перевищує частку марки, яка йде на другому місці, і втричі – частку марки, яка йде на третьому місці. Торгова марка, яка володіє найбільшою часткою ринку, виробляє і високу вартість. Дослідження 2600 американських компаній показало, що показник норми повернення інвестицій торгових марок, які мають частку ринку, що дорівнює 40 %, у середньому втричі перевищує аналогічні показники марок, частка ринків яких складає всього 10 %.

Винятково високі прибутки, вироблені сильними торговими марками, – результат ефективної маркетингової стратегії підприємства. Високий прибуток, який приносять бренди, створюється насамперед завдяки високому обсягу продажу товарів під цими брендами, що дозволяє ефективно використовувати активи компанії і вигоди економії, обумовленої масштабами виробництва.

Список використаних джерел:

1. Аакер Д. А. Створення сильних брендів. К.: ВД Гребенникова. 2014. 544 с.

2. Власенко О. О. Новітні підходи до створення нового бренду та виведення його на ринок.. К.: *Проблеми науки*. 2007. №2. С. 39-42.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА НА ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Бойко Святослав,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ОНП «Економіка»,
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-6736-9500

Ключовим завданням системи економічної безпеки підприємства в умовах орієнтації на максимізацію ефективності його діяльності є забезпечення стійкості функціонування, безперервності операційних процесів та здатності до адаптації в динамічному середовищі. Економічна безпека в цьому контексті розглядається не лише як захист від загроз, а як необхідна передумова стабільного розвитку та збереження конкурентних позицій підприємства [1].

Узагальнення результатів аналізу зарубіжних і вітчизняних наукових джерел свідчить про відсутність уніфікованого наукового підходу до визначення складу та структури елементів оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. Особливої актуальності дана проблема набуває щодо підприємств транспортної галузі, функціонування яких характеризується підвищеною залежністю від зовнішніх ризиків, регуляторних обмежень і технологічних факторів.

У науковій літературі сформовано кілька концептуальних підходів до трактування та оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. Значна частина дослідників у своїх працях ототожнює економічну безпеку з фінансово-економічною безпекою підприємства, пропонуючи здійснювати її оцінювання за системою взаємопов’язаних функціональних складових. Такий підхід зумовлений прагненням комплексно охопити ключові аспекти стабільності та стійкості діяльності суб’єкта господарювання в умовах динамічного ринкового середовища [2].

Водночас серед сукупності функціональних елементів економічної безпеки фінансова складова традиційно розглядається як базова та визначальна. Це пояснюється тим, що в сучасних умовах ринкової економіки саме фінансові ресурси та фінансові потоки виступають ключовим інструментом забезпечення безперервності діяльності, інвестиційного розвитку, адаптації до зовнішніх загроз і реалізації стратегічних цілей підприємства. Таким чином, фінансова стійкість і платоспроможність є фундаментом формування належного рівня економічної безпеки та передумовою довгострокового розвитку підприємства.

Економічна безпека підприємств транспортної галузі набуває особливої актуальності з огляду на їхню стратегічну роль у національній виробничій та логістичній системі. Рівень безперервності функціонування таких підприємств значною мірою визначається технічним станом і сучасністю рухомого складу,

що безпосередньо впливає на операційну надійність, конкурентоспроможність та здатність формувати й акумулювати фінансові ресурси для інвестиційного та інноваційного розвитку в умовах високої динаміки ринку.

Формування ефективної системи оцінювання економічної безпеки транспортного підприємства потребує побудови збалансованої та методично узгодженої системи показників. Така система має відповідати ключовим галузевим загрозам, бути логічно інтегрованою в єдину концепцію діагностики, не перевантаженою надмірною кількістю індикаторів і доступною для практичного використання. Якісно сформований набір показників забезпечує оперативне виявлення деструктивних тенденцій, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та створює передумови для своєчасного запобігання кризовим явищам у діяльності підприємства.

З урахуванням узагальнення наукових підходів у фахових джерелах доцільно здійснювати оцінювання рівня економічної безпеки транспортних підприємств на основі системи взаємопов'язаних функціональних складових, серед яких ключове значення мають фінансова, кадрова, техніко-технологічна, інформаційна, інтелектуальна, ресурсна, політико-правова, ринкова, екологічна, соціально-відповідальна, інфраструктурна та логістична безпека. Такий комплексний підхід дозволяє всебічно врахувати специфіку функціонування транспортної галузі та багатофакторний характер загроз, що впливають на стійкість її розвитку.

Формування системи показників за кожною з функціональних складових, особливо в кількісному вимірі, є важливою передумовою підвищення якості управлінських рішень. Належно структурована система індикаторів забезпечує своєчасну ідентифікацію потенційних кризових явищ, створює інформаційну основу для пошуку альтернативних управлінських рішень та сприяє впровадженню превентивних заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків і зниження негативних наслідків впливу загроз на діяльність підприємства.

Проведене дослідження дає підстави для формулювання низки узагальнених висновків. По-перше, у вітчизняних наукових розробках переважає підхід, за якого оцінювання економічної безпеки підприємства фактично зводиться до аналізу його фінансово-економічного стану, що суттєво обмежує можливості своєчасного виявлення комплексних загроз та ризиків виникнення кризових явищ у сучасних умовах господарювання. По-друге, наявна множинність теоретичних підходів до оцінки рівня економічної безпеки потребує подальшого наукового доопрацювання з урахуванням галузевої специфіки підприємств, актуальних викликів їх функціонування та розвитку, а також критичного переосмислення переваг і недоліків існуючих методичних рішень. По-третє, удосконалення підходів до оцінювання економічної безпеки транспортних підприємств доцільно здійснювати шляхом комплексного відображення всіх релевантних функціональних складових та наповнення їх системою універсальних, інформативних показників, здатних узагальнено

характеризувати рівень безпеки. У цьому контексті перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення інтегрованої моделі оцінки економічної безпеки підприємства, орієнтованої на підвищення обґрунтованості управлінських рішень і зміцнення стійкості його розвитку.

Список використаних джерел:

1. Потьомкін, С. (2025). Економічна безпека як відображення стратегії розвитку транспортного підприємства. *Економіка та суспільство*, (74). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-150

2. Mishchuk, I. (2023). Conceptual model of economic security formation and the place of the security process in this model. *Economics, Finance and Management Review*, (1), 40–49. https://doi.org/10.36690/2674-5208-2023-1-40

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Онуфрійчук Юрій,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ОНП «Управління та адміністрування»
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-4041-0979

Трансформації глобального середовища, посилення кліматичних ризиків, процеси урбанізації, воєнні дії та соціально-економічна нестабільність зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління розвитком як на рівні держави, так і на рівні окремих підприємств. У цих умовах формування та реалізація стратегій розвитку підприємств мають базуватися на принципах сталого розвитку, що передбачає збалансування економічних, соціальних та екологічних інтересів у довгостроковій перспективі.

Повномасштабне вторгнення росії істотно ускладнило умови функціонування українських підприємств: значні втрати зазнала виробнича та логістична інфраструктура, посилився дефіцит кваліфікованих кадрів, зросли рівні невизначеності та ризику, а управлінські рішення часто набули реактивного характеру, орієнтованого на виживання, а не на стратегічний розвиток. У результаті виникає потреба у формуванні цілісної моделі розвитку підприємства, яка б інтегрувала принципи сталості, адаптивності та ефективності, забезпечуючи здатність підприємств не лише долати сучасні виклики, а й формувати передумови для відновлення, конкурентоспроможності та довгострокового стійкого зростання.

Сталий розвиток як стратегічна концепція управління підприємством ґрунтується на необхідності гармонійного поєднання економічної результативності, соціальної відповідальності та екологічної збалансованості. У сучасних умовах це передбачає трансформацію управлінських підходів: від орієнтації виключно на короткострокові фінансові результати до впровадження відкритих, партнерських і діалогічних моделей взаємодії із зацікавленими сторонами. Для підприємств це означає інтеграцію принципів сталості у стратегічне планування, операційну діяльність та систему прийняття управлінських рішень.

Особливої ваги в умовах переходу до сталого розвитку набуває підготовка управлінських кадрів нового типу для підприємств. Йдеться про формування у менеджерів культури відповідальності, системного та стратегічного мислення, здатності приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності та підвищених ризиків. Ключовими компетентностями сучасного керівника, орієнтованого на сталий розвиток підприємства, мають стати етичність, аналітичність, інноваційність, гнучкість та готовність до партнерської взаємодії із зацікавленими сторонами.

У межах управління розвитком підприємства на засадах сталого розвитку менеджмент має виконувати координаційну функцію у процесах стратегічного планування, інтегруючи економічні, соціальні та екологічні пріоритети у систему управління. Це передбачає посилення аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень, використання показників оцінки сталості, впровадження систем внутрішнього моніторингу, прозорості та підзвітності управлінських процедур. Важливим аспектом є формування цілісної корпоративної політики, яка узгоджує інтереси власників, персоналу, споживачів, партнерів та місцевих громад, сприяючи зменшенню соціальних і економічних дисбалансів.

Ефективна інтеграція принципів сталого розвитку в систему управління підприємством можлива за умов стабільного зовнішнього середовища, чіткого правового регулювання, розвитку цифрових технологій та доступу до фінансових ресурсів. Водночас сучасні виклики – воєнні дії, енергетична нестабільність, логістичні порушення та кадрові проблеми — вимагають від менеджменту здатності до швидкої адаптації, кризового управління та одночасного збереження стратегічного бачення довгострокового розвитку підприємства.

Отже, розвиток підприємства на засадах сталого розвитку є об’єктивною вимогою сучасних умов господарювання, що зумовлена посиленням глобальних викликів, соціально-економічною нестабільністю, екологічними загрозами та необхідністю забезпечення довгострокової конкурентоспроможності бізнесу. Інтеграція принципів сталого розвитку в систему управління підприємством передбачає збалансування економічних, соціальних та екологічних інтересів, трансформацію управлінських підходів, впровадження стратегічного мислення та орієнтацію на партнерську взаємодію із зацікавленими сторонами.

Сучасні виклики, зокрема воєнні дії, енергетична нестабільність, руйнування інфраструктури та кадрові дисбаланси, актуалізують необхідність поєднання кризового управління зі стратегічним плануванням. У цих умовах підприємства повинні не лише реагувати на загрози, а й формувати довгострокові стратегії розвитку, спрямовані на відновлення, інноваційність та стійкість.

Таким чином, розвиток підприємства на засадах сталого розвитку є комплексним і багатовимірним процесом, що потребує системного підходу, узгодженості інтересів усіх стейкхолдерів та активної інтеграції принципів сталості у всі рівні управління. Це створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємств, їхньої соціальної відповідальності та здатності до довгострокового стабільного зростання.

Список використаних джерел:

1. Вецко Т. М. Сталий розвиток підприємства: проблеми та перспективи. Київ : 2019. 26 с.

2. Степаненко Т. О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70), № 6. С. 136–145.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ФРАХТОВИЙ БРОКЕР ЯК ЕЛЕМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДІЙНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ

Лерніченко Катерина,
к.е.н., доцент, доцент кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5807-5310
Петренко Ольга,
к.е.н., доцент, завідувач кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1869-7999
Дубась Максим,
Здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Ринок морських перевезень є складною динамічною системою, що характеризується високим рівнем нестабільності, циклічністю та залежністю від зовнішніх економічних, політичних і природних чинників. В умовах глобалізації та зростання ролі міжнародної торгівлі ефективність морського транспорту дедалі більше визначається не лише провізною здатністю флоту, а й якістю управління логістичними ланцюгами постачання. У цьому контексті особливого значення набуває надійність логістичних процесів, що включає дотримання строків доставки, безпеку вантажу та стабільність виконання контрактних зобов'язань.

Центральним елементом, який забезпечує інформаційний зв'язок між судновласниками та вантажовласниками у сфері трампового судноплавства, є фрахтовий брокер. Саме через брокерів здійснюється значна частина угод із фрахтування суден, а їхні управлінські рішення безпосередньо впливають на формування та функціонування морських ланцюгів постачання. Водночас у практиці діяльності багатьох малих брокерських компаній домінує транзакційна модель, орієнтована на спотові угоди та мінімізацію ставки фрахту, що супроводжується підвищеними ризиками зриву перевезень, затримок і додаткових витрат.

В умовах посилення конкуренції та нестабільності фрахтового ринку традиційна роль брокера як суто посередника поступово трансформується. Сучасні логістичні концепції передбачають інтеграцію брокера у процес управління ланцюгом постачання клієнта, що обумовлює актуальність дослідження фрахтового брокера як інструменту забезпечення надійності логістичних ланцюгів у морських перевезеннях.

У чинному законодавстві України, зокрема в Кодексі торговельного

мореплавства України, відсутнє чітке визначення поняття «фрахтовий брокер», однак у світовій практиці та науковій літературі воно є усталеним. Морський (фрахтовий) брокер розглядається як професійний посередник, який діє між фрахтувальником і судновласником з метою укладання договорів морського перевезення (чартерів), забезпечуючи клієнту найбільш вигідні комерційні та правові умови [1], [2].

Фрахтовий брокер є найбільш характерним видом морського брокера для трампового судноплавства, що характеризується нерегулярними рейсами і разовими угодами. Функціональний спектр діяльності брокера є досить широким і виходить за межі простого посередництва. Згідно з рекомендаціями Федерації національних асоціацій суднових брокерів і агентів (FONASBA), основним обов'язком брокера є захист інтересів свого клієнта (принципала) шляхом проведення переговорів для досягнення найбільш вигідних комерційних умов [3]. До переліку основних функцій належать: пошук тоннажу або вантажу, узгодження умов чартеру, документальний супровід угоди, врегулювання претензій, а також моніторинг своєчасної сплати фрахту [4]. Таким чином, незалежно від конкретного виду, морський брокер є важливою ланкою морського посередництва, забезпечуючи узгодження інтересів учасників перевезення та підвищуючи ефективність функціонування ланцюгів постачання у сфері водного транспорту.

Операційна діяльність фрахтового брокера реалізується через організацію процесу фрахтування, який має три основні вектори: маркетингово-аналітичний, переговорний та документально-правовий [5]. На маркетингово-аналітичному етапі брокер здійснює моніторинг фрахтового ринку, аналіз відкритих позицій тоннажу та вантажопотоків у конкретному регіоні. Переговорний етап передбачає узгодження істотних умов рейсу, зокрема ставки фрахту, сталійного часу, норм навантаження й умов оплати. Документально-правовий супровід охоплює підготовку чартерів, коносаментів та інших товаросупровідних документів відповідно до норм міжнародного морського права.

Водночас специфіка морського транспорту полягає у високому рівні невизначеності. Коливання фрахтових ставок, сезонні фактори, політичні ризики, зростання цін на пальне та обмеження портової інфраструктури формують середовище підвищеної ризикованості. У цих умовах фрахтовий брокер поступово трансформує свою роль, виконуючи функцію «фільтра ризиків» у логістичному ланцюзі постачання.

До основних груп ризиків, з якими стикаються учасники морських перевезень, належать операційні, технічні та комерційні ризики [4], [5]. Операційні ризики пов'язані із затримками суден у портах та виникненням демереджу; технічні – з несправностями суден і можливими аваріями; комерційні – з коливаннями фрахтових ставок і зміною економічних умов виконання контрактів. Здатність брокера ідентифікувати, оцінювати та

мінімізувати ці ризики є визначальною для надійності всього логістичного ланцюга.

У науковій літературі та практиці можна виокремити два принципово різні підходи до організації брокерської діяльності (табл. 1). Класичний (транзакційний) підхід орієнтований на разові угоди, де головним критерієм вибору перевізника є мінімальна ставка фрахту. У межах цієї моделі участь брокера в логістичному процесі обмежується моментом підписання угоди, що знижує рівень контролю за виконанням перевезення та підвищує ризик співпраці з ненадійними судновласниками.

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика моделей брокерської діяльності

Критерій порівняння	Класичний брокеридж (транзакційний)	Логістичне партнерство (інтегрований підхід)
1. Основна мета	Закрити угоду	Забезпечити успішне завершення перевезення
2. Головний фактор вибору	Мінімальна ставка фрахту	Надійність перевізника та мінімізація ризиків
3. Роль брокера	Інформаційний посередник	Експерт, консультант, партнер
4. Глибина перевірки	Поверхнева (позиція судна, ставка фрахту)	Глибока (історія та вік судна, репутація та фінансовий стан судновласника)
5. Операційний супровід	Мінімальний	Повний (контроль руху судна 24/7, вирішення спорів)
6. Цінність для клієнта	Економія на фрахті на момент укладання угоди	Довгострокова стабільність та репутаційна безпека

Джерело: сформовано авторами за [1]—[5].

Альтернативою є підхід логістичного партнерства, за якого брокер інтегрується в систему управління ланцюгом постачання клієнта. У цій моделі пріоритет надається не ціні, а надійності та безпеці перевезення. Брокер здійснює превентивну перевірку суден, аналізує їхній технічний стан, історію експлуатації та ділову репутацію судновласника, а також забезпечує повний операційний супровід рейсу. Такий підхід дозволяє знизити ймовірність збоїв у ланцюгу постачання та забезпечити стабільність виконання контрактів.

Таким чином, фрахтовий брокер у межах логістичного партнерства перестає бути виключно посередником і перетворюється на активного учасника управління ланцюгом постачання. Його діяльність безпосередньо впливає на надійність логістичних процесів, мінімізацію ризиків і формування довгострокових конкурентних переваг для клієнтів.

Отже, фрахтовий брокер відіграє значну роль у забезпеченні надійності логістичних ланцюгів постачання у сфері морських перевезень. Його функції

виходять за межі традиційного посередництва та охоплюють управління інформаційними потоками, оцінювання ризиків і превентивний контроль якості перевізників.

Домінування транзакційної моделі брокериджу, орієнтованої на мінімізацію ставки фрахту, обмежує можливості забезпечення стабільності перевезень і підвищує ризики зриву логістичних процесів. Перехід до моделі логістичного партнерства дозволяє інтегрувати брокера у систему управління ланцюгом постачання клієнта, забезпечуючи баланс між економічною ефективністю та сервісною надійністю.

Тому фрахтовий брокер стає важливим елементом сучасних логістичних ланцюгів у морському транспорті, здатний забезпечити їхню стійкість і конкурентоспроможність в умовах нестабільного ринкового середовища.

Список використаних джерел

1. Ніколаєва Л. Л. Комерційна експлуатація судна: підручник. Одеса: Фенікс, 2006.754 с.

2. Ольховик Л. А. Поняття судового брокера та його види. Порівняльно-аналітичне право. №4. 2019. С. 432—435. URL: https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/557c902e-3ddb-48dc-9a6c-a77316ff2eec/content

3. General Terms of Business. The Federation of National Associations of Ship Brokers and Agents (FONASBA). URL: https://www.fonasba.com URL: https://www.fonasba.com/ship-agents-and-brokers.

4. Ніколаєва Л. Л. Ворохобін І. І. Управління процесами морських перевезень: підручник. Нац. ун-т «Одеська морська академія» (НУ «ОМА»). Одеса: НУ «ОМА», 2022. 519 с.

5. Котлубай О. М., Кухарчик В. Г. Основи економіки й організації сервісної діяльності в торговельному мореплаванні: монографія. НАН України, Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. Одеса: ІПРЕЕД НАНУ, 2009. 197 с.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ЗА ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Потьомкін Сергій,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7083-8827

У сучасних умовах воєнного стану, глобалізації, економічної нестабільності, посилення кліматичних вимог та геополітичних викликів транспортні підприємства України функціонують у середовищі підвищеної турбулентності. Руйнування інфраструктури, зміна традиційних логістичних маршрутів, зростання витрат і регуляторний тиск суттєво впливають на їхню діяльність. Турбулентність зовнішнього середовища характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю змін ринкової кон'юнктури, технологічними зрушеннями та посиленням конкурентного тиску [1; 2].

Аналіз тенденцій розвитку транспортних підприємств України в умовах турбулентних змін є необхідним для формування ефективних стратегій управління, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкості функціонування галузі [2; 3]. Основними факторами турбулентності для українських транспортних підприємств є воєнні ризики, коливання попиту на перевезення, трансформація глобальних логістичних ланцюгів, цифровізація процесів, посилення європейських екологічних вимог та обмеженість інвестиційних ресурсів [4; 7]. Їхній вплив безпосередньо відображається на операційній діяльності, фінансовій стійкості та інвестиційній привабливості підприємств [2; 3, 5].

Для систематизації впливу зовнішніх чинників у табл. 1 наведено основні фактори турбулентності та характер їх впливу на операційну діяльність транспортних підприємств.

Таблиця 1

Фактори турбулентності зовнішнього середовища транспортних підприємств України

Фактор	Прояв	Вплив на підприємство
Воєнні дії	Руйнування інфраструктури	Переривання перевезень
Економічна нестабільність	Коливання тарифів і попиту	Зниження доходів
Регуляторні зміни	Євроінтеграційні вимоги	Зростання витрат
Технологічні зрушення	Цифровізація	Потреба в інвестиціях

Джерело: узагальнено автором на основі [1-5]

На основі проведеного аналізу встановлено, що, попри кризові явища, на ринку формуються чіткі вектори трансформації. Можна виділити наступні ключові тенденції розвитку транспортних підприємств України за турбулентності зовнішнього середовища:

1. Цифрова трансформація діяльності. Українські транспортні підприємства активно впроваджують цифрові рішення: GPS-моніторинг рухомого складу, електронні транспортні документи, автоматизовані системи планування маршрутів та управління автопарком [4]. Це сприяє зниженню витрат, підвищенню прозорості операцій та оперативності прийняття управлінських рішень.

2. Інновації та підвищення гнучкості логістики. В умовах нестабільності підприємства дедалі частіше застосовують інноваційні підходи до управління логістикою: використання аналітики великих даних, прогнозування попиту та диверсифікацію маршрутів перевезень [1; 5]. Такі рішення підвищують адаптивність транспортних підприємств до змін зовнішнього середовища.

3. Орієнтація на сталий розвиток. Інтеграція України до європейського транспортного простору зумовлює посилення екологічних вимог до діяльності підприємств. Перехід на електротранспорт, використання альтернативних видів пального та зниження викидів CO_2 стають важливими напрямами розвитку транспортних підприємств [6]. Турбулентність зовнішнього середовища лише посилює необхідність впровадження довгострокових екологічних стратегій.

4. Управління ризиками та адаптаційні стратегії. Воєнні дії, порушення логістичних ланцюгів і глобальні кризи змушують транспортні підприємства України впроваджувати адаптаційні стратегії: резервування маршрутів, диверсифікацію клієнтської бази, страхування ризиків і розвиток партнерських відносин [5; 7].

5. Посилення конкурентного тиску. Розвиток цифрових платформ і транспортних агрегаторів загострює конкуренцію на ринку транспортних послуг. У відповідь підприємства змушені вдосконалювати стратегічне управління, оптимізувати витрати та підвищувати якість сервісу [1].

Отже, турбулентність зовнішнього середовища формує нові умови функціонування транспортних підприємств України, створюючи одночасно ризики та можливості. Ключовими тенденціями їх розвитку є цифровізація, інноваційна логістика, орієнтація на сталий розвиток та впровадження адаптивних управлінських стратегій. Ефективне реагування на зовнішні виклики є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості транспортних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Ivanov, D., Dolgui, A. Supply Chain and Transport Dynamics in the Era of Disruption., 2021. 312 p.

2. Jacyna-Gołda, I., Shmygol, N., et al. (2024). Sustainable development of intermodal freight transportation through the integration of logistics flows in Ukraine and Poland. Sustainability, 16(1), 267. DOI: https://doi.org/10.3390/su16010267

3. Коба В.Г., Семенчук Т.Б., Заячук Р.В. Відновлення транспортної інфраструктури України: виклики та можливості у післявоєнний період. Національні інтереси України. 2025. № 3 (8). С. 813-824. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-3(8)-813-824

4. Яновська В.П., Медіна А. Особливості економічного розвитку транспортних компанія в умовах цифровізації. Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка» і управління». 2023. Вип. 53. С. 40-48

5. OECD. Transportation and Logistics in a Post-Pandemic World. OECD, 2022. URL: https://www.oecd.org/transport/transport-logistics-post-pandemic

6. European Commission. Green Transition in European Transport. – European Commission, 2025. URL: https://commission.europa.eu/green-transport

7. Sheffi, Y. The Power of Resilience: How the Best Companies Manage the Unexpected. MIT Press, 2020. 256 p.

СЕКЦІЯ 4
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

DETERMINING THE COMPOSITION OF THE SECURITY AND DEFENSE SECTOR OF UKRAINE IN THE LAW OF UKRAINE "ON NATIONAL SECURITY OF UKRAINE"

Martyniuk Roman,
Candidate of Political Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Department of National Security and Political Science
Institute of International Relations and NationalSecurity, National University "Ostroh Academy", Ostroh, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4469-7762
Datsiuk Oleksii,
Candidate of Philological Sciences, Associate Professor,Associate Professor of Department of State and Legal Disciplines
Institute of Law, National University "Ostroh Academy", Ostroh, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2293-6371
Kleban Volodymyr,
Lecturer, Lecturer of Department of National Security and Political Science, Reserve Colonel
Institute of International Relations and National Security, National University "OstrohAcademy", Ostroh, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-7920-3997

The concept of the security and defense sector has been determined in Clause 16 of Part 1 of Article 1 of the Law of Ukraine "On National Security of Ukraine". The peculiarity of this definition is that the concept itself establishes the composition of the security and defense sector. According to Clause 16 of Part 1 of Article 1 of the Law, the security and defense sector is "a system of state authorities, the Armed Forces of Ukraine, other military formations established in accordance with the laws of Ukraine, law enforcement and intelligence agencies, special-purpose state authorities with law enforcement functions, civil defense forces, the defense-industrial complex of Ukraine, the activities of which are under democratic civilian control and, in accordance with the Constitution and laws of Ukraine, are functionally aimed at protecting the national interests of Ukraine from threats, as well as citizens and public associations who voluntarily participate in ensuring the national security of Ukraine" [4]. At the same time, the Law of Ukraine "On National Security of Ukraine" contains a separate Article 12 entitled "Composition of the Security and Defense Sector". Part 1 of Article 12 establishes that "the security and defense sector of Ukraine consists of four interrelated components: security forces; defense forces;

defense-industrial complex; citizens and public associations who voluntarily participate in ensuring national security" [4]. Specifying the composition of the security and defense sector, Part 2 of Article 12 establishes that "the security and defense sector includes: the Ministry of Defense of Ukraine, the Armed Forces of Ukraine, the State Special Service of Transport, the Ministry of Internal Affairs of Ukraine, the National Guard of Ukraine, the National Police of Ukraine, the State Border Service of Ukraine, the State Migration Service of Ukraine, the State Emergency Service of Ukraine, the Security Service of Ukraine, the Anti-Terrorist Center under the Security Service of Ukraine, the Court Security Service, the State Security Department of Ukraine, the State Service for Special Communications and Information Protection of Ukraine, the Apparatus of the National Security and Defense Council of Ukraine, the intelligence agencies of Ukraine, the central executive body that ensures the formation and implementation of the state military-industrial policy" [4]. Thus, Part 2 of Article 12 narrows the composition of the security and defense sector compared to Clause 16 of Part 1 of Article 1 and Part 1 of Article 12 of the Law. In fact, Part 2 of Article 12 of the Law includes only certain state authorities (state bodies) or their structural divisions in the list of entities of the security and defense sector. This list does not include either entities of the defense-industrial complex, or citizens and public associations that voluntarily participate in ensuring national security and defense capability of the state.

Among the entities of the security and defense sector listed in Part 2 of Article 12 of the Law of Ukraine "On National Security of Ukraine", the President of Ukraine is not mentioned, in particular. The President of Ukraine as a leading entity of the security and defense sector is mentioned in Article 13 of the Law "Leadership in the Spheres of National Security and Defense". Therefore, it is impossible to understand why the President of Ukraine as anentity of the security and defense sector is not mentioned in Part 2 of Article 12 of the Law. The list of entities of the security and defense sector given in Part 2 of Article 12 of the Law also does not mention the Cabinet of Ministers of Ukraine, the National Security and Defense Council of Ukraine, etc.

Part 2 of Article 12 of the Law of Ukraine "On National Security of Ukraine" does not mention such entities of the security and defense sector as citizens of Ukraine and their associations who voluntarily participate in ensuring the national security and defense capability of Ukraine. According to the Law, foreign citizens who serve in the Armed Forces of Ukraine or carry out volunteer activities for the benefit of the Armed Forces of Ukraine are also not entities of the security and defense sector.

Public associations and citizens who voluntarily participate in ensuring the national security and defense capability of the state as separate entities of the security and defense sector are directly mentioned in Clause 16 of Part 1 of Article 1 of the Law, which defines the concept of the security and defense sector, and in Part 1 of Article 12 of Section IV of the Law "Security and Defense Sector", which defines the

composition of the security and defense sector. The consolidation in the Law of Ukraine "On National Security of Ukraine" of the status of citizens and public associations that voluntarily participate in ensuring the national security and defense capability of Ukraine as entities of the security and defense sector is necessary at least in view of the provisions of Part 1 of Article 17 of the Constitution of Ukraine that "the protection of the sovereignty and territorial integrity of Ukraine, ensuring its economic and information security are the most important functions of the state, the business of the entire Ukrainian people" [1]. Citizens and public associations that voluntarily participate in ensuring the national security and defense capability of the state are important participants in the process of ensuring the national security and defense capability of Ukraine. This is clearly demonstrated by the circumstances of the modern Russian-Ukrainian war at its initial stage, when Ukrainian civil society actively opposed the Russian occupation by creating its own armed formations (volunteer battalions) and providing them with comprehensive assistance. At the same time, the activities of both the units themselves, created on the popular initiative, and the public organizations that facilitated them, were outside the scope of legal regulation [2, p. 16]. Despite this, the role of civil society institutions in ensuring national security and defense capability of Ukraine is not properly reflected in the Law of Ukraine "On National Security of Ukraine". It is noteworthy that in the Concept for the Development of the Security and Defense Sector of Ukraine, approved by the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated March 4, 2016, public organizations were recognized as active participants in the process of developing the security and defense sector (Chapter IV "The Role and Place of Society in the Development of the Security and Defense Sector") [5].

The list of entities of the security and defense sector specified by the Law of Ukraine "On National Security of Ukraine" does not mention local self-government bodies. Local self-government bodies play a significant role in ensuring national security, especially under the conditions of martial law or a state of emergency. The activities of local self-government bodies as entities of the security and defense sector are regulated, in particular, in the Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine" dated May 21, 1997. Article 38 of this act enshrines detailed provisions on the powers of local self-government bodies to ensure security in the territory of the relevant territorial community [3]. It is also noteworthy that local self-government bodies were defined as "entities of ensuring national security" in Article 4 of the Law of Ukraine "On the Fundamentals of National Security of Ukraine" [6].

Part 2 of Article 12 of the Law of Ukraine "On National Security of Ukraine" contains the following provision: "Other state bodies and local self-government bodies shall carry out their functions to ensure national security in cooperation with bodies that are part of the security and defense sector" [4]. Thus, in accordance with the cited provision, local self-government bodies shall carry out certain functions to ensure national security. However, despite this, the Law of Ukraine "On National

Security of Ukraine" does not mention them in the list of entities of the security and defense sector.

It is obvious that the list of entities of the security and defense sector, even reflected in general in the Law of Ukraine "On National Security of Ukraine", is not exhaustive. In reality, the circle of entities that ensure the national security and defense capability of Ukraine, in addition to the Ukrainian people, also includes the Verkhovna Rada of Ukraine, the Constitutional Court of Ukraine, the State Bureau of Investigation, the Antimonopoly Committee of Ukraine, the National Anticorruption Agency, the Independent Anticorruption Commission, the National Agency of Ukraine for the Identification, Search and Management of Assets Obtained from Corruption and Other Crimes, people's deputies of Ukraine, and civil society institutions.

It is seen that all entities that ensure the national security and defense capability of Ukraine can be divided into several groups. The first group is formed by state authorities, which, given their competence and staffing, directly ensure the national security and defense capability of Ukraine. These are such bodies as the Armed Forces of Ukraine, the Security Service of Ukraine, the National Police of Ukraine, the National Guard of Ukraine, etc. The second group is formed by state authorities that ensure the national security and defense capability of Ukraine indirectly, in the process of exercising their "titular" functions and powers. These are such state authorities as the Verkhovna Rada of Ukraine, the Constitutional Court of Ukraine, etc. The third group is formed by state authorities that perform leadership and coordination functions in the field of national security and defense. These are such state authorities as the President of Ukraine, the Cabinet of Ministers of Ukraine, the National Security and Defense Council of Ukraine, etc. The fourth group is formed by entities that ensure the national security and defense capability of Ukraine in interaction with entities of the first group. With this approach, the entities of the fourth group are formed by the Ukrainian people in general and civil society institutions.

References:

1. Constitution of Ukraine: Law of Ukraine of June 28, 1996 No. 254/96-vr. *Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine.* 1996. No. 30. Art. 141.

2. Doronin I. Legal problems of the participation of the Ukrainian people in ensuring national security. *Education and science in the sphere of national security: problems and priorities of development: materials of the VI International Scientific and Practical Conference (Ostroh, May 17, 2024) / edited by prof. M. S. Romanov, associate professor R. S. Martyniuk, prof. E. M. Balashov.*Ostroh: Publishing House of the National University "Ostroh Academy", 2024. P. 15-19.

3. On local self-government in Ukraine: Law of Ukraine dated May 21, 1997 No. 280/97-VR. *Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine.* 1997. No. 24. Art. 170.

4. On national security of Ukraine: Law of Ukraine dated June 21, 2018 No. 2469-VIII. *Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine.* 2018. No. 31. Art. 241.

5. On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated March 4, 2016 "On the Concept of Development of the Security and Defense Sector of Ukraine": Decree of the President of Ukraine dated March 14, 2016. No. 92/2016. *Official Gazette of Ukraine.* 2016. No. 23. Art. 898.

6. On the Fundamentals of National Security of Ukraine: Law of Ukraine dated June 19, 2003 No. 964-IV. *Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine.* 2003. No. 39. Art. 351.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

POLITICAL IMPARTIALITY AND PROFESSIONALISATION OF MUNICIPAL SERVANTS: EUROPEAN EXPERIENCE FOR POST-WAR UKRAINE

Orlov Viktor,
PhD in Law, Independent Researcher
Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4023-332X

Ukraine, while defending itself against Russia`s full-scale armed aggression, has obtained EU candidate status and initiated the accession negotiation process alongside implementing obligations required for full membership. Local self-government bodies at all levels were first to confront the full-scale Russian invasion and, drawing upon experience from ongoing municipal reform, successfully organized security measures including territorial defence and civilian evacuation.

However, the ongoing large-scale war in Ukraine has intensified questions regarding the capacity of municipal civil service to operate independently of political influence. Political bias and lack of professionalism undermine community trust and paralyse local government reforms. Cases of collaborationism among local government representatives in occupied territories since 2014 have vividly demonstrated the consequences of inadequate institutional culture regarding political neutrality and fundamental deficiencies in professional standards.

Political bias produces detrimental consequences: deterioration of public service quality, deepening corruption, erosion of citizen trust in authorities, and threats to national security.

Political impartiality denotes the capacity of municipal civil servants to discharge their duties free from the influence of political views, party affiliation, or external pressure. This principle presupposes refraining from public demonstration of personal political views during the performance of official duties.

Political impartiality is intrinsically linked to the professionalisation of municipal civil servants, as it establishes institutional preconditions for professional development, protecting civil servants from political pressure and guaranteeing employment stability irrespective of electoral cycles.

The Law of Ukraine "On Service in Local Self-Government Bodies" No. 3077-IX of 2 May 2023, which enters into force six months following the termination of martial law, is designed to address these challenges. However, absent political will, adequate financial capacity, and transformation of management culture, successful reform implementation remains unattainable [1].

The Law establishes a comprehensive legal framework for depoliticisation and professionalisation of municipal civil service through: transparent competitive procedures; the institution of civil service manager in local government bodies; systematic professional training and qualification enhancement; performance

evaluation mechanisms; delineation of political and administrative positions; safeguards and restrictions ensuring impartiality [1].

A pivotal achievement of the Law constitutes the legislative enshrinement of political impartiality as a fundamental principle of service in local self-government bodies (Art. 4, p. 10, Law of Ukraine "On Service in Local Self-Government Bodies") [1].

Notwithstanding its progressive character, the Law`s implementation confronts several challenges: (1) absence of subordinate legal acts necessary for operationalising most provisions; (2) financial constraints regarding introduction of reformed remuneration systems, professional training infrastructure, and competitive procedures; (3) anticipated resistance from political elites coupled with shortage of qualified personnel, particularly in rural localities; (4) postponement of entry into force, generating uncertainty concerning implementation timelines and potentially resulting in obsolescence of certain provisions [2].

For effective implementation, Ukraine must critically analyse practices from Poland, Germany, and the Netherlands – countries that have successfully navigated the complex trajectory of establishing professional, politically neutral public services. Particular attention merits examination of: Poland's National School of Public Administration (KSAP); Germany's Berufsbeamtentum system; and adaptation frameworks suitable for post-war reconstruction challenges, decentralisation imperatives, and accelerated European integration.

European Experience in Political Impartiality and Professionalisation of Municipal Civil Service. In European practice, these principles are operationalised through several mechanisms: (1) independent selection commissions conducting candidate assessment without political interference; (2) protection against politically motivated dismissals, guaranteeing civil service stability; (3) mandatory training and certification, ensuring uniform professional preparation standards; (4) ethical codes and disciplinary procedures regulating conduct and preventing conflicts of interest [3].

In Poland, the National School of Public Administration (KSAP), established in 1990, serves as the principal institution for training and certifying state and municipal civil servants. KSAP graduates receive preferential consideration for appointments to senior positions in public authorities [4].

Germany`s Berufsbeamtentum model derives from the constitutional status accorded to professional civil servants (Beamte), extending to municipal service. A defining characteristic constitutes the legal guarantee of lifetime appointment for Beamte, ensuring independence from political transitions and protection against unlawful dismissal [5].

The Dutch "Public Sector Bargain" model establishes equilibrium between civil servant autonomy and community accountability through: delegation of managerial autonomy; individual performance contracts; certification programmes administered by the Netherlands Institute for Municipal Service (Nethig). This model

facilitates development of adaptive personnel capacity capable of responding expeditiously to evolving local governance requirements while maintaining high service quality standards.

Through ReSPA (Regional School of Public Administration) programmes, the EU finances establishment and development of regional public administration schools for Eastern Partnership countries. ReSPA facilitates best practice exchange, standard curriculum development, trainer accreditation, and multi-regional seminars addressing merit-based recruitment, ethical management, and municipal governance innovations [6].

European countries integrate civil service professionalisation with robust anti-corruption mechanisms. Poland and Germany constitute selection commissions incorporating civil society representatives and independent experts to minimise political influence. The Netherlands implements peer review mechanisms for evaluating ethical conduct and identifying conflicts of interest. National anti-corruption agencies (Poland's Anti-Corruption Bureau, Germany's Federal Anti-Corruption Service) maintain close cooperation with local authorities, conducting regular audits of municipal budgets and personnel procedures while ensuring transparent access to competition results and civil servant status information.

EU member states' integration of professional standards with effective anti-corruption and personnel management mechanisms establishes a sustainable foundation for developing impartial and competent municipal civil service capable of advancing community interests with optimal efficiency and transparency.

Drawing upon analysed European experience, Ukraine should undertake the following measures:

1. Establish a National School of Local Self-Government modelled on Poland's KSAP or Germany's Landesakademien for competitive selection, training, and certification across all categories of local government civil servants.
2. Introduce a unified electronic competitive procedures system featuring automated selection and transparent results documentation, accessible to civil society and anti-corruption bodies.
3. Ensure personnel process transparency and open access to civil servant registers, professional qualification data, and competition outcomes through the national "E-Vacancy" portal.
4. Strengthen anti-corruption safeguards at the local level through: expanded mandates for local anti-corruption committees; regular audits of personnel procedures and budgetary expenditures; publication of annual reports on civil servant political neutrality compliance.

These measures will enable creation of an accountable, professional, and politically neutral municipal civil service capable of advancing community interests while promoting European integration and sustainable development during the post-war reconstruction period.

Referens:

1. Zakon Ukrainy "Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia" vid 02.05.2023 № 3077-IKh. Ofitsiinyi visnyk Ukrainy, 2023, № 37. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text (date of access: 19.10.2025).

2. Novatsii Zakonu Ukrainy «Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia» vid 2 travnia 2023 roku: komentari ta porivnialnyi analiz (posibnyk). Kharkiv. 2024. URL: https://rm.coe.int/posibnyk-sluzhba-v-oms/1680afc37e (date of access: 21.10.2025).

3. Farazmand A. Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. Springer, 2018. URL: https://link.springer.com/referencework/10.1007/978-3-319-31816-5 (date of access: 19.10.2025).

4. Lech Kaczyński National School of Public Administration (KSAP). Warsaw, Poland. URL: https://ksap.gov.pl/ksap/en (date of access: 19.10.2025).

5. Peters B. G. Institutional Theory in Political Science: The "New Institutionalism". Continuum, 2012. URL: https://www.researchgate.net/publication/345383077_Guy_Peters_-_Institutional_Theory_in_Political_Science_ The_New_Institutionalism_Perspectives_from_Central_and_Eastern_Europe (date of access: 19.10.2025).

6. Meyer-Sahling J.-H. The Professionalisation of the Civil Service between Politics and Administration. ReSPA, 2024. URL: https://www.respaweb.eu/ (date of access: 21.10.2025).

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

RATIONALIZATION OF MANAGEMENT DECISIONS IN ADMINISTRATIVE AND COMMUNICATIVE MANAGEMENT

Porfirenko Volodymyr,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
National Transport University, Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0329-6217
Matvienko Alina,
Bachelor's student
National Transport University, Kyiv, Ukraine

The military situation in Ukraine has created unprecedented conditions for the functioning of the business. The instability of the market, logistical restrictions, demand reduction and migration of the population forced enterprises to look for new forms of activity and adapt management approaches. In such circumstances, administrative management plays an important role, which ensures the effectiveness of decision-making, optimal allocation of resources and enterprise sustainability.

An example of successful adaptation is the Private Joint Stock Company "Rembudkomplekt" [1], which is located in the Kiev region, Bucha district, which before the war specialized in the production and transportation of concrete products. As a result of hostilities, the construction market actually stopped, and the company was faced with the threat of losing the main source of profit. However, thanks to effective management, the company management managed to make optimal management decisions, which allowed not only to preserve production activity, but also contributed to a new level of development.

By 2022, PJSC "Rembudkomplekt" had a stable position in the market. With a production area of 6 hectares, with technical and office space, a hostel, and its own fleet. The main activity of the enterprise was the production of concrete products, their transportation and maintenance of construction objects.

With the outbreak of the war, the company lost part of the orders and employees, and the need for concrete products declined sharply. Management was faced with a choice: Reducing personnel and preserving production or looking for new directions of activity. It was then that administrative management became a key tool for anti-crisis management. [2]

Administrative management in this case has fulfilled its main function – provided stability, adaptability and competitiveness of the enterprise.

After market analysis, the management took a strategic decision – to re-qualify the company in the logistics center.

This decision was based on several factors:

Location – the territory of the enterprise has convenient transport entrances, is located outside the city, in the industrial zone, and has access to the railway tracks, which allows you to effectively organize warehouse logistics.

Availability of free space – a significant part of production facilities and free territory could be quickly converted into warehouses, repair boxes and parking lots.

The shortage of logistics sites in the region due to the re-location of businesses from the front-line territories.

On the basis of these prerequisites, several anti-crisis solutions were implemented, with minimal investment, which also shows the management`s ability to minimize costs:

- new storage boxes (due to their own serovina and employees), leased to logistics companies and private carriers;
- repaired boxes for motor transport (since own transport does not need such a number of boxes anymore) were rented out, which provided an additional flow of customers;
- the collection points of secondary raw materials – glass, paper and plastic, which allowed to attract socially oriented projects;
- created office space for businesses that moved from other regions of Ukraine;
- a hostel for employees and tenants has been arranged, which significantly increased the attractiveness of the facility.

Such decisions indicate a high level of strategic thinking of the management, which was able to assess the risks, resources and capabilities of the enterprise in new conditions.

The success of THE transformation of PJSC “Rembudkomplekt” is directly related to the high-quality work of administrative management, namely the owner of the company and the board of directors, who at the general meeting reached the right decision to optimize the enterprise.

The main functions of management – planning, organization, motivation and control – were implemented as efficiently as possible, taking into account military challenges.

Planning took into account several alternative scenarios;

- Organizing the redistribution of resources, re-profiling of premises and creating new jobs.
- Motivation of the personthrough the preservation of jobs and housing in the hostel.
- Constant monitoring of the effectiveness of the decisions taken and the adaptation of the strategy in accordance with market changes.

The result of the implementation of optimal management decisions of PJSC "Rembudkomplekt" were: (Table 1) Dynamics of the main financial indicators [3].

- stabilization of financial indicators due to renting premises and logistics services;
- saving employees of the enterprise, and attracting new ones;

- increased efficiency of use of territory and material resources;
- additional jobs were created, in particular for idps and specialists in the logistics sphere;
- the direction of the enterprise activity without attracting significant investments has been expanded.

Table 1

Dynamics of the main financial indicators

Year	Revenue	Profit (Loss)	Assets	Liabilities
2024	21,143,100 UAH ↑17%	1,500,300 UAH ↑21%	21,939,100 UAH ↑8%	1,342,100 UAH ↑17%
2023	18,093,000 UAH ↑61%	1,238,000 UAH ↑142%	20,246,000 UAH ↑6%	1,150,000 UAH ↓9%
2022	11,223,000 UAH ↓28%	511,000 UAH ↑20%	19,118,000 UAH ↑2%	1,260,000 UAH ↓12%

Despite the successes achieved, in the administrative management of PJSC "Rembudkomplekt" faces risks associated with military actions, the needs to improve management.

In the future, it is advisable for the company to implement digital management tools that will allow more effective control of financial flows, lease relations and maintenance of premises.

The solutions applied can serve as an example for other Ukrainian companies, which are forced to act in conditions of uncertainty and military aggression, to preserve the function and to guarantee the development in the post-war economy of Ukraine.

Referens:

1. PJSC "Rembudkomplekt": Data of the Unified State Register URL: https://03327836.emitent.net.ua/

2. Anti-crisis management of enterprises in the conditions of war/ Scientific article. URL: File:///C:/users/User/Downloads/Inv+12-2025_St13%20(1).pdf

3. Comprehensive verification of counterparties. URL: https://vkursi.pro/

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОЇ АВІАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ПРОГРАМИ «ГОРИЗОНТ ЄВРОПА»

Мірошниченко Інга,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту авіаційної діяльності,
Українська державна льотна академія, м. Кропивницький, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8193-5403

Авіаційна галузь традиційно є однією з найскладніших і водночас найінноваційніших сфер промисловості, що вимагає постійного оновлення технологій, високого рівня досліджень та міжнародної кооперації. Україна, маючи багаторічний досвід у розробці та виробництві авіаційної техніки, сьогодні стикається з викликом переосмислення підходів до розвитку галузі в умовах глобальних змін. Особливо актуальним є впровадження інновацій, орієнтованих на екологічну сталість, цифрову трансформацію та безпеку.

Програма Європейського Союзу «Горизонт Європа» на 2021-2027 роки націлена на підтримку наукових досліджень та інновацій для досягнення кліматичної нейтральності, цифрової трансформації та сталого розвитку [1]. У цьому контексті участь України в європейській програмі «Горизонт Європа» відкриває широкі можливості для наукових досліджень, технологічного оновлення та інтеграції в міжнародні авіаційні проєкти. Програма надає інструменти для впровадження проривних рішень, здатних вивести українську авіацію на новий рівень конкурентоспроможності та відповідності європейським стандартам. Ключові напрямки Програми «Горизонт Європа», актуальні для розвитку вітчизняної авіаційної галузі зазначено на рис. 1.

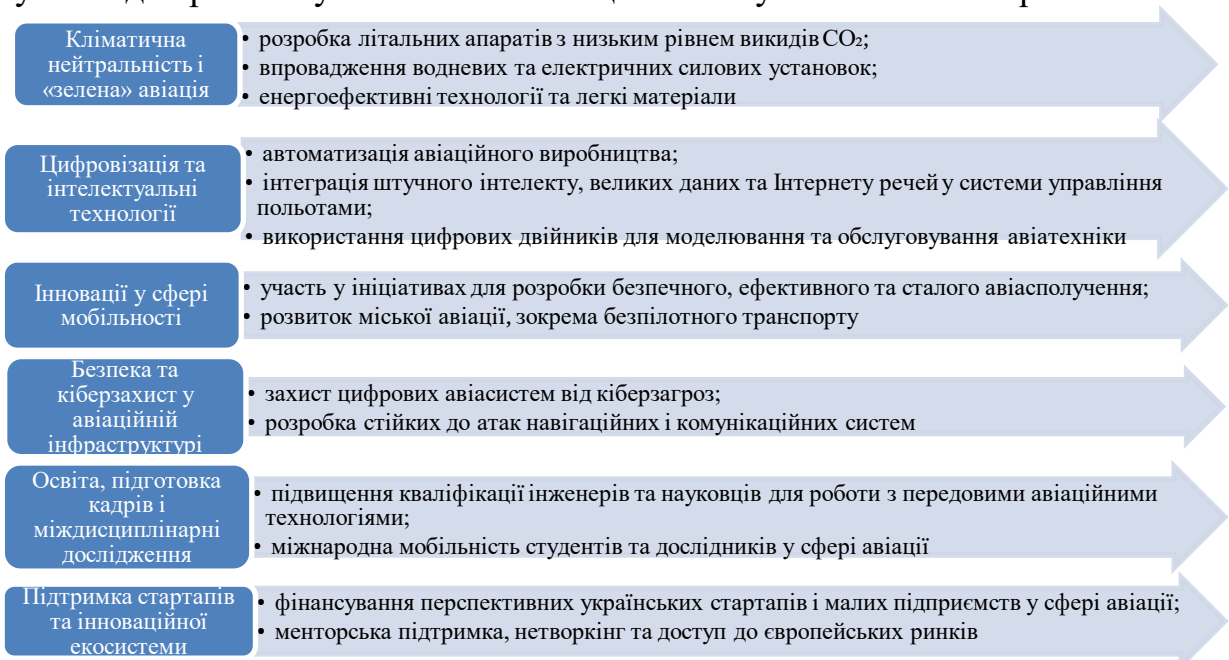

Рис. 1. Ключові напрямки Програми «Горизонт Європа», є актуальними для розвитку вітчизняної авіаційної галузі [1; 2; 3; 4]

Як видно з рис. 1, Україна має значний технічний і науковий потенціал у сфері авіаційної промисловості, однак його повноцінна реалізація потребує ефективнішої державної координації. Нагальною є потреба посилити участь в спільних європейських проєктах, зокрема в рамках Програми «Горизонт Європа», що відкриває доступ до сучасних технологій, фінансування та партнерств. Водночас важливо забезпечити прозорість державної підтримки, створити сприятливі умови для розвитку інноваційних стартапів та швидко модернізувати інституційну модель управління вітчизняною авіаційною галуззю [2; 3].

Крім того, слід зазначити, що стратегічною метою залишається інтеграція України в Єдиний авіаційний простір ЄС з урахуванням екологічних, цифрових і безпекових стандартів сучасної європейської авіації, що передбачає не лише технічну та регуляторну сумісність, а й гармонізацію законодавства, розвиток інфраструктури, модернізацію повітряного флоту та активну участь у спільних ініціативах ЄС у сфері авіації. Така інтеграція створить умови для відкриття авіаційного ринку, підвищення якості послуг, зростання інвестицій та технологічного оновлення галузі [4].

Отже, можна зробити висновок, що участь України в цій програмі відкриває нові можливості для національної авіаційної галузі як у сфері досліджень, так і у практичній реалізації технологічних рішень. Завдяки Програмі «Горизонт Європа» українські науковці та підприємства можуть інтегруватися у європейський авіаційний простір, впроваджуючи інновації, які відповідають сучасним вимогам безпеки, екологічності та цифрової трансформації.

Таким чином, українська авіаційна галузь має потенціал не лише адаптувати європейські технології, але й стати активним учасником їх розробки. Програма «Горизонт Європа» – це шанс для українських фахівців інтегруватися в європейське наукове середовище та забезпечити сталий розвиток вітчизняної авіаційної індустрії.

Список використаних джерел:

1. Програма «Горизонт Європа». *Сайт «Офіс Горизонт Європа в Україні»*. URL: https://horizon-europe.org.ua/uk/about-he/he-programme/ (дата звернення: 09.10.2025)

2. Волощук Т.В. HorizonEurope: бюджет ЄС як ресурс для розвитку досліджень та інновацій. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор».* Випуск 3 (76). 2024. С. 232-237.

3. Драч І., Петроє О., Бородієнко О., Приходькіна Н., Регейло І., Саюк М., Слободянюк О. Оцінювання якості дослідницької діяльності університетів на основі принципів і підходів відкритої науки. Монографія. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2024. 202 с.

4. Деревягін М.В., Прушківська Е.В. Державна координація розвитку авіаційної промисловості в ЄС та Україні. *Економічний вісник*, №3. 2023. С.21-31.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ДОСВІД УКРАЇНСЬКИХ РЕГІОНІВ

Березовський Данило,
канд. наук з держ. управління, доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9529-8505
Качановський Костянтин,
здобувачпершого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Діджитал маркетинг»,
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна

Запровадження воєнного стану в Україні з 24 лютого 2022 року [1] стало серйозним випробуванням для системи публічного управління в історії незалежності нашої держави. Збройна агресія російської федерації поставила країну в особі органів державної влади та місцевого самоврядування перед необхідністю оперативно трансформувати всі управлінські процеси – від стратегічного планування до повсякденного адміністрування. Вказані суб'єкти були змушені одночасно забезпечувати обороноздатність, безпеку населення, стійкість інфраструктури, функціонування критичних галузей економіки та соціальну підтримку громадян.

У таких умовах саме регіональний рівень управління став ключовим у забезпеченні стабільності держави. Підкреслимо, що відповідні органи місцевого самоврядування та територіальні громади розробили унікальні моделі взаємодії між владою, бізнесом і громадянським суспільством, які довели ефективність навіть у надзвичайних обставинах. Досвід, отриманий упродовж воєнного стану, демонструє становлення нової форми кризового публічного адміністрування, що поєднує централізовану координацію з високою адаптивністю на місцях.

Правові основи функціонування публічного управління в період воєнного стану визначено Законом України «Про правовий режим воєнного стану» [2], згідно з яким, у межах країни можуть вводитися особливі правила діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій. Відповідно до ст. 3 вищевказаного нормативно-правового акта військовому командуванню органами виконавчої влади, військовими адміністраціями, Радою міністрівАвтономної Республіки Крим та органами місцевого самоврядування запроваджувати та здійснювати заходи правового режиму воєнного стану.

При цьому в межах дії правового режиму воєнного стану дозволено запроваджувати обмеження прав громадян, встановлювати особливі режими управління, створювати військові адміністрації [1, ст. 1]. Зазначимо, що порядок утворення військових адміністрацій визначено Указом Президента України №68/2022 «Про утворення військових адміністрацій», яким започатковано нову систему територіального управління у прифронтових та звільнених регіонах [3]. Крім того, слід відзначити, що зміни до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» від 2024 року розширили повноваження голів ОДА/ОВА у сфері оборони, мобілізації, територіальної безпеки та координації гуманітарних процесів [4]. Таким чином, воєнний стан не призвів до руйнування системи публічного управління, а навпаки – сприяв її переформатуванню, створивши гнучку вертикаль влади, здатну діяти в умовах постійних загроз.

Наступний аспект, на якому хотілося б зосередити свою увагу, це регіональний досвід адаптації системи управління до нових умов функціонування. Справа в тому, що упродовж 2022–2025 років українські регіони вимушено стали осередками управлінських інновацій. У центр розвитку цих процесів покладено оперативність, міжсекторальну взаємодія та цифрову координації.

До прикладу, Дніпропетровська область створила координаційний центр «Допомагаємо разом», який об’єднав волонтерські, громадські, бізнесові структури для ефективного розподілу гуманітарних потоків [5]. Харківська ОВА реалізувала систему кризових комунікацій із населенням. Зокрема, йдеться про налагодження комунікацій через офіційні Telegram-канали, інтерактивні мапи обстрілів і мережу локальних центрів інформування. Це сприяло забезпеченню підтримки цивільного населення та підвищенню довіри до органів влади. Наведене є лише частиною того, що було зроблено на місцях в період воєнного стану. Вказані приклади підтверджують, що українські регіони стали лабораторіями кризового менеджменту, де формуються нові стандарти ефективного адміністрування – із фокусом на людях, швидкості, комунікації та взаємній довірі.

Місцеве самоврядування, попри часткове обмеження своїх повноважень, зберегло значну частину управлінської автономії. Згідно із Законом України «Про правовий режим воєнного стану», органи самоврядування продовжують виконувати функції у сфері житлово-комунального господарства, соціального захисту, освіти, охорони здоров’я, але у тісній координації з військовими адміністраціями [2]. До цього додамо, що на допомогу органам місцевого самоврядування багато громад створили антикризові штаби, що забезпечують оперативне управління ресурсами. Наприклад, у Тернопільській громаді було створено низку хабів, які забезпечують щоденну підтримку переселенців, внутрішню логістику, електронний облік потреб, надання правової та психологічної допомоги тощо [6, 7].

Досвід місцевих рад показав, що навіть у воєнних умовах децентралізована модель управління зберігає високу ефективність. Зокрема, завдяки безпосередньому знанню потреб громади, близькості до людей і швидкому прийняттю рішень. На наше переконання, доцільно виокремити низку тенденцій публічного адміністрування у воєнний період. До них віднесено такі, як: (1) кризова трансформація системи управління; (2) подальша цифровізація управлінських процесів; (3) активне використання публічних комунікацій як інструменту довіри; (4) психологічна стійкість і кадрова мобільність; (5) поступова інституціоналізація військово-цивільного управління.

Попри позитивні тенденції, система публічного адміністрування стикається з низкою труднощів. До них доцільно віднести такі, як-то: неузгодженість нормативно-правових актів, обмежене фінансування, перевантаження кадрів, кіберзагрози, потреба в уніфікованих стандартах електронного документообігу. Ці питання потребують оперативного вирішення. Водночас позначимо, що публічне адміністрування в умовах воєнного стану стало основою функціонування держави й підтвердило життєздатність української моделі влади. Українські регіони продемонстрували високий рівень самоорганізації та інноваційності, що дозволило уникнути управлінського колапсу навіть у прифронтових районах. Досвід воєнного періоду має бути використаний для створення моделі стійкого врядування, здатної ефективно реагувати на будь-які гібридні виклики.

Список використанихджерел:

1. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022. № 64/2022. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text (дата звернення: 16.10.2025 р.)

2. Про правовий режим воєнного стану: Закон Українивід 12.05.2015 №389-VIII.URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text (дата звернення: 16.10.2025 р.)

3. Про утворення військових адміністрацій: Указ Президента України від 24.02.2022№68/2022. URL:https://www.president.gov.ua/documents/682022-41405 (дата звернення: 16.10.2025 р.)

4. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV.URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text (дата звернення: 16.10.2025 р.)

5. При Дніпропетровській ОВА створять Координаційний центр підтримки цивільного населення. URL:https://adm.dp.gov.ua/news/pri-ova-stvoryat-koordinacijnij-centr-pidtrimki-civilnih

6. У Тернополівідкрилигуманітарний хаб для жителівЛуганщини. URL: https://suspilne.media/ternopil/289666-u-ternopoli-vidkrili-gumanitarnij-hab-dla-ziteliv-lugansini/

7. У Тернополі відкрили гуманітарний хаб для внутрішньо переміщених осіб з Рубіжного. URL:https://te.20minut.ua/Podii/u-ternopoli-vidkrili-gumanitarniy-hab-dlya-vnutrishno-peremischenih-os-11915951.html

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ПУБЛІЧНІ ФІНАНСИ У СИСТЕМІ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ

Токарєва Катерина,
канд. юрид. наук, доцент, завідувачкафедри права
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7891-226X
Березовський Данило,
канд. наук з держ. управління, доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9529-8505

Сучасні гібридні загрози поєднують військові, інформаційні, економічні та кібернетичні інструменти тиску на державу. У таких умовах публічні фінанси відіграють ключову роль, оскільки вони забезпечують фінансування обороноздатності, стійкості критичної інфраструктури, системи цивільного захисту та механізмів економічної стійкості. Адекватне планування, гнучкість бюджетних механізмів і прозорий публічний контроль становлять собою базові умови ефективної протидії гібридним викликам.

Зазначимо, що в умовах гібридних загроз, які набули активізації в умовах збройної агресії рф проти України, починаючи з 2022 року, важливе значення відіграють принципи і механізми бюджетування. Як вбачається, бюджетний процес має поєднувати довгострокову стратегію і оперативні можливості для швидкого перерозподілу грошових коштів. В Україні до переліку інструментів, які забезпечують таку гнучкість можна віднести: 1) існування резервних фондів у бюджетах відповідних рівнів. Так, у ст. 24 Бюджетного кодексу України закріплено, щорезервний фонд бюджету формується для здійснення непередбачених видатків, що не мають постійного характеру і не могли бути передбаченіпід час складання проекту бюджету. Порядок використання коштів з резервного фонду бюджету визначається Кабінетом Міністрів України. При цьомузаконодавецьнаголошує, що в Державному бюджеті України резервний фонд передбачається обов'язково. Рішення щодо необхідності створення резервного фонду місцевого бюджету приймає Верховна Рада Автономної Республіки Крим, відповідна місцева рада [1, ч. 1, 5 ст. 24]; 2) процедури внесення змін до державного бюджету; 3) наявність правових підстав для екстреного перерозподілу видатків.

Так, Державний бюджет на 2025 рік затверджений зі спеціалізованими видатками на оборону та безпеку і можливостями дофінансування екстрених програм [2]. Крім того, Порядок використання резервного фонду

видозмінювався у період після 2022 року й дотепер. Зокрема, Кабінет Міністрів оновив Порядок використання коштів резервного фонду для прискореного фінансування соціальних та захисних заходів [3]. Це дозволяє оперативно підтримувати критичні сектори під час ескалації гібридних атак.

Окремо слід акцентувати увагу на декількох важливих аспектах. По-перше, в сучасних умовах особливої актуальності набуває питання забезпечення національної безпеки в умовах гібридних загроз. На нашу думку, його вирішення передбачає здійснення значних видатки на сектор оборони, кібербезпеку, розвідку, а також заходи з підвищення оперативної стійкості державних та критичних цивільних систем. Нормативно-правове підґрунтя визначається Законами України «Про національну безпеку України» [4] та «Про правовий режим воєнного стану» [5], які дають підстави для мобілізації ресурсів і особливого режиму фінансування.

По-друге, окремого цільового фінансування в умовах воєнного стану потребують заходи цивільного захисту. Відповідно до положень Кодексу цивільного захисту України регламентовано питання фінансування підготовки та реагування на надзвичайні ситуації, що в контексті гібридних загроз має стратегічне значення [6]. По-третє, слід враховувати специфіку здійснення публічних закупівель в умовах воєнного стану та необхідність забезпечення прозорого використання бюджетних ресурсів. Зазначимо, що в режимі підвищених загроз питання оперативних закупівель поєднується з потребою дотримання прозорих процедур. Для можливості реалізації вищевказаного на практиці Законом України «Про публічні закупівлі» [7] передбачено особливі процедури для швидкого забезпечення потреб оборони і цивільного захисту, водночас встановлено механізми контролю і публічного звітування.

Разом із цим, говорячи про публічні фінанси в умовах гібридних загроз, маємо враховувати й наявність певних ризиків, передусім від фінансових втрат унаслідок санкцій до збитків інфраструктурі внаслідок кібератак. Інтегровані інструменти управління ризиками включають сценарне планування бюджетних видатків, страхування критичних об’єктів, механізми перестрахування ризиків та співпрацю з міжнародними партнерами. Зазначимо, що у відповідь на гібридні загрози держава залучає різноманітну міжнародну допомогу – фінансову, технічну, гуманітарну. Для ефективного використання донорських потоків важлива координація з державним бюджетом, прозора звітність та узгоджені процеси закупівель. Окремі урядові рішення й укази Президента стосуються координації міжнародної підтримки, що має фінансові наслідки та вимагає чіткої облікової системи.

З огляду на те, що публічні фінанси включають в себе й грошові кошти, акумульовані у місцевих бюджетах, останні повинні мати інструменти для реагування на локальні кризи. Знову ж таки, у цьому контексті хотілося б наголосити на існуванні резервів відповідних місцевих бюджетів, гнучкості - можливості переорієнтації видатків, прямі трансферти від держави. Чинне

національне законодавство про місцеве самоврядування і Бюджетний кодекс України регламентують механізми фінансової автономії, але в умовах воєнного стану діють і інші тимчасові процедури координації фінансування між центром і регіонами.

Відповідно до ст. 7 Бюджетного кодексу України одним із принципів бюджетної системи є ефективність використання бюджетних коштів [1]. На наше переконання, ця основна засада має функціонувати й при використанні публічних фінансів у протидії гібридним загрозам. Так, ефективність використання публічних фінансів у протидії гібридним загрозам залежить від дієвих механізмів аудиту, внутрішнього контролю та публічної підзвітності. Для підвищення ефективності у вищевказаних процесах, на нашу думку, державі в особі відповідних органів влади необхідно зосередити увагу на посиленні функцій Державної аудиторської служби, розвитку електронного звітування, забезпечення відкритих даних про видатки та закупівлі, а також забезпечити доступ громадськості до реальної інформації про використання публічних фінансів в умовах воєнного стану.

Підбиваючи певні підсумки, зазначимо, що публічні фінанси становлять фундаментальний інструмент державної стійкості в умовах гібридних загроз. Їх ефективність залежить від поєднання стратегічного планування та оперативних механізмів реагування. Для України на сучасному етапі історичного розвитку важливе вдосконалення нормативної бази, інституційних механізмів управління ризиками та підвищення прозорості, що забезпечить ефективне використання ресурсів у сучасних умовах.

Список використанихджерел:

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. 2456-VI. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#n501 (дата звернення: 17.10.2025 р.)

2. Про Державний бюджет України на 2025 рік: Закон України від 19.11.2024 р. № 4059-IX. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text (дата звернення: 17.10.2025 р.)

3. Про затвердження Порядку використаннякоштів резервного фонду бюджету: Постанова Кабінета Міністрів України від 29.03.2002 р. № 415. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/415-2002-%D0%BF#Text (дата звернення: 17.10.2025 р.)

4. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text (дата звернення: 17.10.2025 р.)

5. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 №389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text (дата звернення: 17.10.2025 р.)

6. Кодекс цивільного захисту України від 02.10.2012 р. № 5403-VI. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text (дата звернення: 17.10.2025 р.)

7. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text (дата звернення: 17.10.2025 р.)

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СТАН НАУКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ І МОЖЛИВОСТІ ЇЇ ПОКРАЩЕННЯ У ПІСЛЯВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ

Коба Вячеслав,
д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1157-8735
Карпенко Ірина,
здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ОНП «Управління та адміністрування»,
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-8592-588X

Наукова діяльність – це не лише сфера виробництва знань, а й фундаментальний чинник національної безпеки, економічного зростання та суспільного прогресу. В умовах війни, коли країна бореться за своє існування, наука постає як ресурс виживання, адаптації та майбутнього розвитку.

Станом на сьогодні українська наука зазнала значних втрат, але водночас отримала нові імпульси – зростання міжнародної підтримки, активізацію цифрових і прикладних досліджень, формування культури інновацій. Саме тому післявоєнна відбудова України має спиратися на науку як стратегічний драйвер трансформацій.

За даними Державної служби статистики України, у 2024 р. наукові дослідження і науково-технічні (експериментальні) розробки в Україні здійснювали 616 організацій, більшість з яких, як і в минулі роки, відносяться до державного сектору діяльності (55,8 % загальної кількості організацій за усіма секторами) [1].

Провідну роль традиційно відіграє Національна академія наук України, а також галузеві академії (медична, аграрна, педагогічна, правова, мистецька).

Частка витрат на науку у ВВП України, починаючи з 2010 року, неухильно знижувалася й останніми роками скоротилася до 0,33% [2].

Основні проблеми наукової сфери:

1. Недостатнє фінансування та застаріле обладнання.

Слід відмітити, що у Державному бюджеті 2026 року на науку заплановано виділення 19,9 млрд грн, що на 5,4 млрд грн більше, ніж на 2025 рік, що включає фінансування для підтримки проєктів молодих вчених та підтримки найкращих наукових установ; створення центрів оборонних досліджень; виконання розробок на замовлення бізнесу [3].

2. Старіння наукових кадрів та відтік інтелектуального потенціалу.

Проблема старіння наукових кадрів є однією з ключових. Молоді дослідники часто обирають роботу за кордоном через обмежені можливості для

розвитку, нестабільність фінансування та низькі зарплати. Водночас останні роки показали, що українські вчені мають високий рівень гнучкості: вони активно долучаються до міжнародних проєктів, грантів і спільних досліджень.

3. Пошкодження наукової інфраструктури під час війни.

Повномасштабна війна 2022 року призвела до втрати матеріальної бази, зупинки роботи десятків наукових центрів, пошкодження лабораторій, руйнування університетів у східних і південних регіонах. Однак навіть у таких умовах українські науковці продовжують дослідження у сферах оборонних технологій, медицини, штучного інтелекту, енергетики та гуманітарних наук.

У комплексі ці чинники разом створюють ефект «втраченої синергії», коли науковий потенціал існує, але не реалізується на користь суспільства.

Наука є ключем до інтелектуальної відбудови держави. У післявоєнний період вона повинна виконувати такі стратегічні функції:

1. Розроблення технологій відновлення інфраструктури (нові матеріали, енергоефективні рішення).

2. Забезпечення обороноздатності через розвиток безпілотних систем, кібербезпеки, штучного інтелекту.

3. Медико-психологічна реабілітація населення, зокрема ветеранів.

4. Формування інноваційної економіки, орієнтованої на експорт інтелектуальних продуктів.

5. Цифровізація державного управління і розвиток аналітичних платформ на основі наукових даних.

Таким чином, відбудова має стати не копіюванням довоєнного стану, а модернізаційним стрибком, у якому наука буде відігравати провідну роль (табл. 1).

Таблиця 1

Напрями та заходи для покращення наукової діяльності у післявоєнній відбудові Україні

Напрями	Заходи
1	2
Створення нової системи управління наукою	-перехід від адміністративно-бюрократичної моделі до програмно-цільового управління; -визначення національних наукових пріоритетів: безпека, енергетика, біотехнології, IT, освіта.
Збільшення фінансування	- законодавче закріплення поступового підвищення фінансування до 1,5 % ВВП; -залучення коштів міжнародних донорів, приватних фондів та партнерських програм.
Розвиток інноваційної екосистеми	- створення науково-технологічних парків і стартап-центрів при університетах; - запровадження механізмів державно-приватного партнерства у науці.

Продовження таблиці 1

1	2
Підтримка молодих учених	-цільові гранти, мікрофінансування досліджень, стипендії для аспірантів; -програми «Наукове повернення» для фахівців, що працюють за кордоном.
Розвиток міжнародної співпраці	- активна участь у програмах Horizon Europe, NATO Science for Peace, COST; - утворення мережевих наукових консорціумів із провідними університетами світу.

Джерело: складено авторами

Основними очікуваними результатами розвитку науки у післявоєнній відбудові України: зміцнення інтелектуального потенціалу держави; підвищення інноваційної привабливості економіки; відновлення наукової інфраструктури на сучасному рівні; формування нової культури взаємодії науки, освіти й бізнесу; зростання міжнародного авторитету України як центру високих технологій та аналітичної думки.

Післявоєнна відбудова України має стати не лише економічним, а й інтелектуальним проєктом. Наука повинна перетворитися на стратегічний фундамент державної політики.Інвестуючи у науку, Україна інвестує у власну безпеку, незалежність і майбутнє.Саме завдяки науковому потенціалу можливе створення сильної, конкурентоспроможної та модерної держави – України знань, технологій і миру.

Список використаних джерел:

1. Хаустов В. Українське винахідництво: чому інновації не доходять до ринку. URL:https://zn.ua/ukr/TECHNOLOGIES/ukrajinske-vinakhidnitstvo-chomu-innovatsiji-ne-dokhodjat-do-rinku.html(дата звернення: 21.10.2025 р.)

2. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2024 році: науково-аналітична доповідь / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда та ін. Київ : УкрІНТЕІ, 2025. 115 с.

3. Кабмін схвалив проєкт Держбюджету-2026. URL:https://www.mof.gov.ua/uk/news/kabmin_skhvaliv_proiekt_derzhbiudzhetu-2026-5324 (дата звернення: 21.10.2025 р.)

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Бурик Мирослав,
канд. держ. упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі,
м. Переяслав, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8939-1324

Інновації в публічному управлінні передбачають активну цифрову трансформацію, з залученням потенціалу технологій аналітики даних та штучного інтелекту для максимальної зорієнтованості на інтересах та запитах суспільства. Імплементація сучасних інформаційно-комунікаційних технологій до процесу діяльності публічної влади дає змогу інтенсифікувати процеси децентралізації, підвищити рівень прозорості та відкритості, забезпечити безперешкодний доступ громадськості до прийняття управлінських рішень та контролю за їх виконанням. Важлива роль наразі відводиться електронному урядуванню, що дозволяє автоматизувати численні адміністративні процеси, підвищує рівень взаємодії між владою, бізнесом та соціумом.

Механізм електронного урядування (е-партисипації) містить в основі цифрові рішення для оптимізації управлінської діяльності за допомогою штучного інтелекту, технологій блокчейн та хмарних рішень [1]. Розвиток е-партисипації передбачає низку етапів:

- формування передумов для безперешкодного доступу громадян до публічної інформації за запитом або без нього (e-information);
- підвищення залученості суспільствачерез електронне консультування, онлайн-обговорення, публічний дискурс (e-consultation);
- електронне прийняття рішень (e-decision-making).

Впровадження системи е-урядування потребує забезпечення низки передумов, зокрема, оптимізації нормативно-правової бази, розширення функціональних можливостей цифрових публічних сервісів, підвищення цифрової компетентності управлінців та громадян [2].

Використання великих даних та цифрової аналітики дозволяє максимально адаптувати публічні послуги до вимог інтегрованого суспільства, оптимізуючи процеси планування та розподілу ресурсів. Серед інших типових цілей – створення єдиного інформаційного простору, оптимізація управління фінансами, цифровізація документообігу, індивідуалізовані цифрові рішення щодо автоматизації функціоналу публічної влади [3]. Розвиток цифрової комунікації дозволяє підвищити мультизадачність системи адміністрування, мобільність персоналу, керованість та безпеку, забезпечити аналіз та контроль за механізмами узгодження, водночас цифрове лідерство покликане

забезпечувати ефективну взаємодію органів публічної влади на прозорих умовах [4].

Основними шляхами підвищення прозорості публічної влади через активний розвиток електронного урядування вбачаються забезпечення відкритого доступу до інформації, впровадження практики онлайн-послуг, впровадження електронних реєстрів та автоматизація адміністративних процесів, розвиток е-демократії (е-петиції, е-звернення та онлайн-голосування) [5]. При цьому, автоматизація та електронний документообіг зменшують ризики корупції, а створення єдиних баз даних дозволяє уникнути дублювання інформації та забезпечує її єдине походження, що підвищує довіру до даних.

Беручи до уваги успішну міжнародну практику інтеграції електронного врядування як інструменту підвищення прозорості публічної влади, у контексті українських реалій доцільно визначити пріоритетні рекомендації. Першочергово, необхідною вбачається оптимізація нормативно-правового підґрунтя електронного урядування та цифрової взаємодії влади, бізнесу та громадськості за принципами відкритості та прозорості [2]. Також, важливим є забезпечення цифрової безпеки та захисту персональних даних. Окрім того, е-врядування потребує високого рівня інклюзивності, що передбачає забезпечення доступності використання цифрових послуг стейкхолдерами та розширення функціональних можливостей порталів адміністративних послуг. Зазначене потребує підвищення цифрової компетентності управлінців та соціуму шляхом реалізації тренінгів з цифрової грамотності.

Список використаних джерел:

1. Вольська О. М. Удосконалення механізму комунікації громадськості з органами місцевої влади за допомогою застосування інформаційних систем. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 1. С. 23–29. DOI: https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.1.3.

2. Єрьомка Д., Табацький М. Роль інформаційних-комунікаційних технологій та громадянського суспільства у розвитку місцевого самоврядування. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. Т. 332, № 4. С. 352–357. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-54.

3. Коцюба К. Взаємодія органів публічної влади та інформаційних систем органів публічної влади в контексті надання адміністративних послуг населенню. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. № 2 (14). С. 279–309.

4. Павлович-Сенета Я. П. Модернізація адміністративних послуг в Україні на основі утвердження нових принципів їх надання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Т. 2, № 83. С. 327–331. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.83.2.48.

5. Esposito P., Dicorato S. Sustainable Development, Governance and Performance Measurement in Public Private Partnerships (PPPs): A Methodological Proposal. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. DOI: https://doi.org/10.3390/su12145696

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ: ЯК ЗАХИСТИТИ СЕРЕДНІЙ КЛАС

Кардаш Сергій,
викладач кафедри національної безпеки та політології,
Національний університет «Острозька академія», м. Острог, Україна
ORCID: 0000-0002-6088-3568

Гібридна війна, яку Росія веде проти України, значною мірою трансформувала функціонування державних інституцій і соціальних систем. Вона охоплює не лише воєнну сферу, а й інформаційний простір, економіку, правові механізми та публічне управління. У таких умовах критичним чинником національної стійкості стає середній клас – соціальна група, яка забезпечує значну частину економічної активності, податкових надходжень і волонтерської підтримки, а також виступає рушієм демократичних змін.

Разом з тим, ця група зазнає особливого тиску: економічні втрати, мобілізація, вимушена міграція та загрози соціального ослаблення ставлять під питання її довгострокову спроможність бути опорою для держави. Це породжує ключове дослідницьке питання: як держава може ефективно захистити середній клас в умовах гібридної війни, і яку роль він відіграє у збереженні життєздатності публічного управління та соціальної згуртованості?

Гібридна війна та виклики для публічного управління

Гібридна війна, що ведеться проти України, охоплює не лише бойові дії, а й кібератаки, інформаційний тиск, економічні та енергетичні загрози. Унаслідок повномасштабного вторгнення країна зазнала значних втрат: було зруйновано критичну інфраструктуру, а продуктивні регіони, зокрема Донбас, який до 2014 року генерував понад чверть національного експорту, опинилися під окупацією [1]. За даними ОЕСР, у першій половині 2022 року економічна активність в Україні скоротилася на 29 %, а близько 75 % малих підприємств тимчасово зупинили діяльність [2]. Це спричинило суттєве навантаження на бюджет: зросли оборонні витрати, а дефіцит сягнув критичного рівня.

Публічне управління функціонувало в умовах надзвичайного тиску. У 2022 році тисячі державних службовців були мобілізовані або виїхали за кордон, сотні – загинули чи зникли безвісти [3]. Незважаючи на це, управлінська система зберегла працездатність і продовжувала надавати базові послуги. За оцінками OECD/SIGMA, вона продемонструвала високу стійкість і адаптивність навіть у найгостріші періоди війни.

У 2023 році ефективність публічної адміністрації залишалась на рівні 2021-го. У сферах стратегічного планування й цифровізації спостерігався прогрес: впроваджено нові електронні сервіси, спрощено бюрократичні процедури. Хоча деякі тимчасові заходи, пов’язані з воєнним станом, мали

побічні ефекти – зокрема обмеження відкритості даних – загалом держава зуміла адаптуватися з мінімальними втратами у спроможності.

На місцевому рівні ситуація була складнішою: втрати промислових регіонів і мобілізація персоналу негативно позначились на бюджетах громад і кадровому потенціалі. Уряд водночас переорієнтував економіку на оборонне виробництво й відновлення, активізувавши інвестиції в енергетику та логістику. Попри все, українська економіка виявила значну стійкість завдяки гнучкості бізнесу, внутрішній мобілізації та міжнародній підтримці [4].

Це дозволило відновити підприємницьку активність: якщо у 2022 році близько 75 % малих підприємств припинили роботу, то вже наприкінці 2023 року лише 10 % залишалися під загрозою закриття. Вагомий внесок зробила зовнішня допомога – кредити МВФ, гранти ЄС і підтримка партнерів дали змогу зменшити фіскальний розрив і стабілізувати макроекономічну ситуацію [5].

Середній клас як фундамент соціальної стійкості в умовах війни

Середній клас виконує ключову роль не лише в економіці, а й у забезпеченні соціальної стійкості держави. За даними UNDP, малий і середній бізнес (як основа цієї групи) становить 99,98 % суб'єктів господарювання, створює 74 % робочих місць і генерує близько 64 % доданої вартості [4].

Ця група формує ядро платоспроможного населення, виступає головним платником податків і активно долучається до волонтерських ініціатив. Під час війни саме середній клас продемонстрував високу здатність до самоорганізації. Саме він активно підтримував армію, допомагав внутрішньо переміщеним особам і запускав локальні ініціативи, що стали важливою опорою прифронтових громад [6].

Ініціативи середовища середнього класу – від запуску бізнесів і освітніх програм до громадських сервісів – істотно посилили так звану «народну стійкість» і доповнили функції держави.

Попри втрати, більшість представників цієї групи змогли адаптуватися: одні перейшли на дистанційну роботу, інші – трансформували бізнес. Разом з тим, еміграція частини кваліфікованих фахівців, особливо жінок, послабила її кадровий потенціал [7].

Аналітики підкреслюють, що саме середній клас є головним носієм запиту на реформи й демократію. Він становить «інституційну опору» влади та основне джерело суспільного тиску на прозоре й ефективне управління. Значна частина громадських активістів, експертів і представників НУО також належать до цієї групи, виступаючи посередниками у діалозі з державою.

Інструменти захисту середнього класу в умовах гібридної війни

Ефективний захист середнього класу під час гібридної війни вимагає цілісної економічної та інституційної політики. Один із пріоритетів – підтримка малого й середнього підприємництва. За даними UNDP, понад чверть підприємств скористалися державними чи донорськими програмами, що

дозволило уникнути закриття майже половині з них [4]. Гранти, субсидії для ФОП, кредитні гарантії та програми зайнятості дали змогу зберегти тисячі робочих місць. Розширення цих механізмів – зокрема пільгового оподаткування та компенсацій за кредитами – залишається критично важливим.

Не менш значущим є збереження макроекономічної стабільності. Інфляційні ризики та дефіцит бюджету пом'якшуються завдяки фіскальній політиці та міжнародній підтримці. МВФ та ОЕСР вказують, що стабільність валютного курсу й поступова економічна інтеграція з ЄС посилюють довіру бізнесу й громадян [5]. Інвестиції в інфраструктуру створюють попит на працю, а цільові соціальні трансфери захищають вразливі групи середнього класу.

Окреме значення має довіра до інституцій. Середній клас очікує від держави гарантій правової безпеки, незалежного судочинства та ефективного захисту інвестицій. Як показують дослідження, правова система, якій довіряють, сприяє довгостроковому економічному зростанню. Реформи в цій сфері мають не лише інструментальне, а й символічне значення для стабільності.

Нарешті, цифровізація державних послуг полегшує доступ до базових сервісів у кризових умовах. Онлайн-платформи для подання звітності, реєстрації та отримання допомоги зменшили бюрократичні бар'єри й забезпечили безперервність послуг у зонах ризику. Паралельно з цим держава активізувала зусилля у сфері кібербезпеки, що є важливим елементом захисту як громадян, так і бізнесу в умовах гібридної війни.

Висновок

У досвіді України гібридна війна виявила не лише вразливість інституцій, а й силу суспільних механізмів самоорганізації, в центрі яких перебуває середній клас. Саме ця соціальна група, поєднуючи економічну активність із громадянською відповідальністю, стала основою для збереження публічних функцій, підтримки армії, волонтерства та реалізації реформ. Її стійкість значною мірою визначила здатність держави не втратити керованість навіть у найбільш критичних обставинах.

Проте середній клас залишається вразливим до багатьох викликів, зокрема соціально-економічного виснаження, міграції та політичної нестабільності. Тому його захист має розглядатися не як короткострокове завдання кризового реагування, а як стратегічна мета національної політики. Підтримка цієї групи – це передусім інвестиція в демократичну тяглість, соціальну згуртованість та довготривалу життєздатність української державності.

Список використаних джерел:

1. Блущ Ю., Валенте М. У що обходяться гібридні війни: приклад України. *VoxUkraine*. URL: https://voxukraine.org/u-shho-obhodyatsya-gibridni-vijni-priklad-ukrayini (дата звернення: 23.10.2025).

2. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. *OECD Publishing, Paris.* URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_0bb82ef9/940cee85-en.pdf (дата звернення: 23.10.2025).

3. SIGMA Monitoring Report: Public Administration in Ukraine 2023, OECD, Paris. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf (дата звернення: 24.10.2025).

4. Assessment of the Impact of War on MSMEs in Ukraine (Summary). *UNDP*. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/UNDP-UA-assessment-war-impact-enterprises-ukraine-summary.pdf (дата звернення: 24.10.2025).

5. Amid War, Ukraine Is Maintaining Macroeconomic Stability and Embarking on Reforms. *IMF*. URL: https://www.imf.org/en/News/Articles/2023/04/05/cf-amid-war-ukraine-is-maintaining-macroeconomic-stability-and-embarking-on-reforms (дата звернення: 24.10.2025).

6. Kurnyshova Y., Makarychev A. Hybrid resilience in insecure times: Russia's war and Ukrainian society. *CIDOB*. URL: https://www.cidob.org/en/publications/hybrid-resilience-insecure-times-russias-war-and-ukrainian-society (дата звернення: 24.10.2025).

7. Palikot A. As The War Drags On, Gaps In Ukrainian Society Widen. *Radio Free Europe / Radio Liberty*. URL: https://www.rferl.org/a/ukraine-economy-war-inequality-displaced-society/33103989.html (дата звернення: 24.10.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ

Адонін Сергій,
к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна
ORCID:https://orcid.org/0000-0002-7083-7653
Гончаренко Валерія,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-3391-6092

Страховий ринок України є одним із найважливіших елементів фінансової системи, що забезпечує захист майнових інтересів громадян і підприємств. Його стабільність і прозорість значною мірою залежать від ефективності державного регулювання.

З 1 липня 2020 року функції регулювання та нагляду за страховою діяльністю передано Національному банку України, що дало можливість посилити контроль за платоспроможністю страховиків, підвищити вимоги до звітності, корпоративного управління та формування резервів [1].

У 2024–2025 роках державна політика у сфері страхування орієнтувалася на відновлення ринку після воєнних потрясінь, гармонізацію законодавства з європейськими нормами, а також на впровадження цифрових технологій у страхову діяльність.

У 2024 році набрав чинності оновлений Закон України «Про страхування», який суттєво модернізував підходи до регулювання галузі.

Основні нововведення включають:

- посилення вимог до розміру статутного капіталу та резервів;
- упровадження принципів ризик-орієнтованого нагляду;
- удосконалення механізмів захисту прав споживачів;
- розширення повноважень НБУ щодо моніторингу та санкцій;
- поступову адаптацію українського страхового законодавства до стандартів ЄС [2].

Крім того, НБУ у 2025 році ухвалив низку нормативних актів, які деталізують порядок ліцензування, звітності, оцінки ризиків та корпоративного управління у страховиків. Попри всі воєнні ризики, ринок демонструє поступове відновлення та стабілізацію. За підсумками 1 півріччя 2025 року зафіксовано позитивну динаміку майже за всіма ключовими показниками (табл. 1).

У першому півріччі 2025 року страховий ринок України демонструє позитивну динаміку розвитку. Незважаючи на зменшення кількості страхових компаній на 31,1%, обсяг страхових премій зріс на 42,1%, а виплат – на 21,5%.

Таблиця 1

Основні показники страхового ринку України (2024-2025 рр.)

Показник	1 півріччя 2024 року	1 півріччя 2025 року	Зміна, %
Кількість страхових компаній	90	62	-31,1
Обсяг страхових премій, млрд. грн.	21,4	30,4	+42,1
Обсяг страхових виплат, млрд. грн.	9,3	11,3	+21,5
Активи страхових компаній, млрд. грн.	37	49,9	+34,9
Частка добровільного страхування, %	83	84	+1,2
Частка обов'язкового страхування, %	17	16	-5,9

Активи страховиків збільшилися на 34,9%, що свідчить про зростання фінансової стійкості галузі. Частка добровільного страхування незначно підвищилась, тоді як частка обов'язкового – зменшилася, що підтверджує тенденцію до активного розвитку добровільних видів страхування [3].

Розглянемо основні напрями державного регулювання у 2025 році: 1. посилення фінансової стійкості страховиків (встановлення нових вимог до мінімального капіталу, резервів та ліквідності); 2. моніторинг ризиків (НБУ впровадив ризик-орієнтований підхід до нагляду, що враховує індивідуальний профіль компаній); 3. захист споживачів (посилення стандартів інформування клієнтів, спрощення процедури врегулювання страхових випадків); 4. цифровізація страхового ринку (активний розвиток електронних полісів, онлайн-продажів та телемедицини); 5. міжнародна співпраця [1].

Основні проблем та виклики з якими стикається Україна – це: обмежене міжнародне перестрахування; інфляційний тиск; недостатній рівень цифрової грамотності споживачів; необхідність додаткових гарантій держави.

Наостанок розглянемо перспективи вдосконалення державного регулювання:

1. подальша гармонізація законодавства з нормами ЄС;
2. розвиток державного перестрахувального фонду;
3. створення гарантійного фонду страхових виплат;
4. підтримка інноваційних видів страхування.

Державне регулювання страхового ринку України у 2025 році має системний характер і спрямоване на забезпечення фінансової стабільності, прозорості та інтеграції до європейського простору. Завдяки реформам НБУ,

оновленому законодавству та міжнародній підтримці галузь поступово відновлює довіру громадян і бізнесу. Подальше удосконалення державної політики має бути спрямоване на розвиток цифровізації, зміцнення перестрахувального потенціалу та розширення страхового захисту для населення й підприємств у воєнних умовах.

Список використаних джерел:

1. Національний банк України (НБУ). URL: https://bank.gov.ua/.

2. Закон України «Про страхування». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text.

3. Національна асоціація страховиків України (НАСУ). URL: https://nasu.com.ua/indicator/.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

РОЛЬ ПУБЛІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ФОРМУВАННІ СУСПІЛЬНОЇ ДОВІРИ ПІД ЧАС КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

Динник Ірина,
к.держ., упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2474-7371
Овчар Оксана,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна.

Кризові ситуації, такі як військові конфлікти, епідемії, природні катаклізми чи економічні потрясіння, створюють високий рівень невизначеності в суспільстві. У таких умовах особливого значення набувають публічні комунікації, від ефективності яких залежить довіра громадян до органів влади та спроможність суспільства спільно реагувати на виклики. Так, відкритість, своєчасність і достовірність інформації стають визначальними чинниками соціальної стабільності. Натомість відсутність прозорих комунікацій або поширення суперечливих повідомлень призводить до паніки та дезінформації в суспільстві, тим самим знижуючи легітимність інституцій влади.

Публічна комунікація – це процес передачі офіційної інформації від державних органів або інших інституцій до громадян з метою інформування, пояснення політик, координації дій та зміцнення довіри суспільства. Так, в Україні під час повномасштабного вторгнення росії одним із ключових інструментів стала система отримання інформації через Telegram-канали, чат-боти та сайти. Наприклад, популярний чат-бот «єВорог» надає інформацію про пересування ворога та актуальні загрози. Не менш важливим є застосунок «Київ цифровий», що поєднує в собі інформацію про безпеку, державні послуги та інші сервіси. Таким чином застосунок повідомляє про час комендантської години, відключення комунальних послуг, затримки маршрутів громадського транспорту, тощо. Цей підхід дозволяє владі швидко донести інформацію до громадян та забезпечити їм безпечну евакуацію та волонтерську підтримку [1].

Крім того, досвід інших країн показує, що ефективна комунікація під час криз часто включає в себе врахування емоційної складової населення. Так, у Італії та Німеччині під час пандемії COVID-19 влада регулярно проводила брифінги за участі кваліфікованих лікарів та експертів які не лише повідомляли статистику, а й пояснювали ризики та наводили реальні історії пацієнтів [2]. Це дозволяло людям легше сприймати інформацію, дотримуватися правил безпеки та знизити рівень тривожності. У той же час у країнах, де повідомлення були суперечливими або несвоєчасними, спостерігалися хвилі паніки та

дезінформації серед населення, що ускладнювало ефективні роботі запроваджених безпекових заходів.

Саме тому, важливим аспектом також є боротьба з дезінформацією, яка утворюється як в межах держави так і надходить з-закордону. По-перше, створення єдиних офіційних каналів комунікацій, таких як сайти «Дія.Армія» та Telegram-канали влади, дозволяє забезпечити узгодженість повідомлень та знизити кількість суперечливої інформації. По-друге, співпраця з незалежними фактчек-платформами, такими як StopFake або VoxCheck, дозволяє швидко спростувати фейкову інформацію, що поширюється в соцмережах. По-третє, активне використання механізмів звортного зв'язку допомагає оперативно реагувати та уточнювати неповну інформацію та спростовувати чутки. По-четверте, запровадження освітньої кампанії з медіаграмотності серед населення дозволить суспільству критично сприймати інформацію та не піддаватися впливу маніпулятивної інформації [3].

Додатково важливими є швидке спростування дезінформації з одночасним наданням альтернативної достовірної інформації. Наприклад, коли поширювалися чутки про нібито «блокування гуманітарної допомоги», волонтерські Telegram-канали одразу спростовували інформацію та публікували офіційні дані та карти маршрутів, що дозволило уникнути паніки та хаосу серед населення. А публічні повідомлення від центральних органів влади, супроводжені детальними інструкціями та інфографікою, значно підвищили ефективність таких дій та довіру до влади.

Таким чином, приклади з України та інших країн світу демонструють, що публічні комунікації в кризових умовах – це комплексна система дій, що включає в себе як інформаційну так і координаційну, психологічну та антикризову функції. Успішні приклади демонструють, що лише поєднання централізованих платформ, волонтерських ініціатив, фактчек-проєктів та освітніх кампаній дозволяє ефективно протидіяти інформаційному шуму, зміцнювати довіру громадян і підвищувати спроможність суспільства реагувати на кризові виклики.

Саме тому розвиток зазначених комунікаційних каналів поряд з узгодженою з інститутами публічної влади реалізацією стратегій держави та міжнародних гуманітарних організацій сприятимуть як у реагуванні на виклики сьогодення, так і у повоєнній відбудові України. А отриманий досвід і систематизація напрацювань за цими напрямами, безумовно, допоможуть багатьом залученим до сфер публічного управління та гуманітарного реагування в усьому світі [4].

Список використаних джерел:

1. Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Centre_for_Strategic_Communication_and_Information_Security?utm_source=chatgpt.com

2. Outel Bono. Effectiveness of Crisis Communication Strategies on Public Trustin Chad. 2024. P. 37-38. [англійська] URL: https://ajpojournals.org/journals/AJPR/article/view/2052/2494

3. Кушнір І.П., Адамчук С.В. Протидія дезінформації: організаційно-правовий аспект. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. Вип.№ 01, 2025. С. 470-475. URL : https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2025/02/80.pdf

4. Загнойко В. М. Вплив комунікації в публічному управлінні на процеси внутрішнього переміщення: виклики та перспективи. *Державне будівництво.* 2024. № 2 (36). С. 665–680. DOI: https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-46

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ВИКЛИКИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЦИФРОВУ ЕРУ

Динник Ірина,
к.держ., упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2474-7371
Куріченкова Марія,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна.

Цифровізація публічного управління в Україні сприяє підвищенню ефективності державних послуг і прозорості діяльності органів влади. Платформи «Дія» та «Трембіта» дозволяють громадянам отримувати послуги дистанційно, а органам влади – обмінюватися даними та автоматизувати процеси. Станом на жовтень 2025 року «Дія» налічує понад 23 млн активних користувачів та інтегрує понад 70 цифрових послуг, що свідчить про масштабну популярність і результативність цифрових сервісів. Разом із тим процес цифровізації породжує низку викликів, які потребують системного аналізу та комплексного підходу до їх подолання [1].

Першим викликом є забезпечення кібербезпеки та стандартизації, адже відсутність єдиних технічних норм підвищує ризик витоку даних і порушення стабільності роботи сервісів. У 2024 році обсяг ринку кібербезпеки в Україні становив 138 млн USD, що на 31,4% більше, ніж у 2020 році, тому особливо важливо уніфікувати системи та посилити захист інформації [2]. Наступним викликом виступає цифрова нерівність: неоднаковий доступ до інтернету та низька цифрова грамотність у сільських і віддалених регіонах обмежують можливості громадян користуватися електронними послугами. Подолати це можна через розвиток цифрової інфраструктури й навчання користувачів, що забезпечить рівні умови для всіх верств населення.

Ще одним важливим аспектом є організаційна та кадрова складова, адже опір змінам і недостатня кваліфікація працівників уповільнюють процес цифрової трансформації. Для подолання цих проблем необхідні послідовна державна політика, стабільне фінансування та системне підвищення компетенцій персоналу. Водночас приклад системи «Трембіта» демонструє реальні переваги цифрової інтеграції: вона об’єднує понад 1000 електронних сервісів, забезпечує безпечний обмін даними між органами влади, а у третьому кварталі 2025 року обробила 3,4 млрд транзакцій; загалом із моменту запуску – понад 18,1 млрд [3].

Міжнародний досвід, зокрема Австралії, підтверджує важливість стратегічного підходу до цифровізації. Країна впровадила політики BuyICT, Digital Experience Policy та Digital and ICT Investment Oversight Framework, що

забезпечують прозорість цифрових інвестицій, орієнтацію на результат і ефективне управління державними цифровими проєктами [4].

Таким чином, досвід розвинених держав підтверджує необхідність системного підходу до цифрової трансформації в Україні.

Отже, успішна цифровізація публічного управління в Україні можлива лише за умови модернізації технічної інфраструктури, підвищення професійних компетенцій державних службовців і реалізації послідовної державної політики у сфері цифрових трансформацій. Комплексний підхід до подолання визначених викликів забезпечить стабільне функціонування електронних сервісів, зміцнить довіру громадян до державних інститутів і сприятиме розвитку цифрового суспільства.

Водночас ключовим завданням залишається забезпечення кібербезпеки, адже саме вона є фундаментом надійності, стійкості та ефективності всієї системи електронного урядування.

Список використаних джерел:

1. Бордовський С. «У Дія вже 23 млн користувачів – це близько 81 % дорослого населення України» // *«Головне в Україні»*. 8 жовтня 2025. URL:https://glavnoe.in.ua/news/u-diyi-vzhe-23-mln-korystuvachiv-cze-blyzko-81-dorosloho-naselennya-ukrayiny?utm_source

2. Огляд ринку кібербезпеки в Україні / Досл. центр «Data Driven»; ініціатива: *IT Ukraine Association.* Київ, січень 2025. 43 с. URL:https://itukraine.org.ua/files/Ukraine-Cybersec-Market-Review.pdf?utm_source

3. Trembita.gov.ua – звіт за 3-й квартал 2025 року / *проект EU4DigitalUA*. 21 жовтня 2025. URL:https://eu4digitalua.eu/uk/news/trembita-gov-ua-zvit-za-3-j-kvartal-2025-roku/?utm_source

4. OECD: Australian case studies into effectively managing digital government investment / *Digital Transformation Agency.* 21 August 2025. URL:https://www.dta.gov.au/articles/oecd-australian-case-studies-effectively-managing-digital-government-investment?utm_source

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

МЕХАНІЗМИ АДАПТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Філіппова Вікторія,
д. держ. упр., професор, завідувач кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8476-3341

Сучасні виклики національній безпеці вирізняються принципово новим характером загроз, які поєднують традиційні військові методи зі складним комплексом інформаційних, кібернетичних, економічних та дипломатичних інструментів впливу. Такігібридні загрози істотно змінюють наші уявлення про межі між внутрішньою та зовнішньою безпекою, цивільними й військовими ризиками, а також державними та недержавними суб'єктами. Очевидно, така радикальна трансформація безпекового ландшафту вимагає кардинального перегляду підходів до публічного управління. Це передбачає перехід від традиційних лінійних та ієрархічних моделей до адаптивних систем, здатних швидко реагувати, самоналаштовуватися та забезпечувати ефективну координацію в умовах постійної невизначеності.

Варто наголосити, що теоретична основа адаптивного публічного управління ґрунтується на інтеграції системного підходу, теорії складних адаптивних систем і концепції стійкості. При цьому, ключовим аспектом є усвідомлення національної безпеки як мережевої системи, що складається з взаємопов'язаних елементів: інституцій, технологій, процесів та людських ресурсів. Порушення функціонування одного з вузлів може запустити каскадний ефект, який вплине на всю систему. З цієї причини адаптивність повинна забезпечуватися не лише в межах окремих відомств чи структур, але й через ефективні механізми горизонтальної координації. Це передбачає оперативний обмін інформацією та гнучкий перерозподіл ресурсів з урахуванням постійної зміни динаміки загроз.

Концептуально адаптивне публічне управлінняв сфері національної безпеки можна розглядати як інтегровану сукупність управлінських процесів, інституційних механізмів та технологічних рішень, що спрямовані на забезпечення здатності системи передбачати загрози, оперативно реагувати на кризові ситуації й ефективно відновлюватися після деструктивних впливів. Особливість адаптивності полягає не лише в реагуванні на зміни, але й у проактивному перетворенні управлінської системи через аналіз актуальних тенденцій, сценарне планування та безперервне навчання, засноване на досвіді попередніх криз. Як зазначають вчені у дослідженні присвяченому стійкості систем, адаптивні управлінські механізми дозволяють не просто долати

наслідки шоків, а й використовувати кризові ситуації для всебічної модернізації системи та підвищення її продуктивності [1].

На нашудумку, інституційні механізми адаптивного публічного управління передбачають створення постійно діючих міжвідомчих координаційних структур, які забезпечують інтеграцію інформаційних потоків, узгодження рішень та синхронізацію дій різних органів влади. Особливого значення набувають так звані центри операційного злиття, що поєднують аналітичні можливості силових структур, регуляторних органів, операторів критичної інфраструктури та академічних інституцій для формування цілісної картини загроз та наявних ресурсів протидії.

У свою чергу, цифрові механізми адаптивного публічного управліннямають базуватися на інтеграції даних з різних джерел, автоматизованій аналітиці та штучному інтелекті для виявлення патернів загроз та прогнозування їх розвитку. Ключовим завданням є створення єдиної платформи ситуаційної поінформованості, яка має функціонувати за принципами відкритої архітектури з дотриманням суворих стандартів кібербезпеки, включаючи сегментацію мереж, багатофакторну автентифікацію та безперервний моніторинг аномальної активності. Тільки завдяки поєднанню автоматизованої обробки великих масивів даних з експертним аналізом можна забезпечити своєчасне виявлення складних, багатоетапних гібридних операцій.

Соціальні механізми адаптивного публічного управліннямають охоплювати стратегічні комунікації, програми підвищення суспільної стійкості та інструменти громадської участі у забезпеченні безпеки. Принципово важливо розуміти, що гібридні впливи часто спрямовані на підрив довіри до державних інституцій, поляризацію суспільства та деморалізацію населення, тому ефективна протидія вимагає не лише технічних заходів, але й зміцнення соціального капіталу. Багатоканальна комунікаційна стратегія має забезпечувати правдиву, своєчасну та зрозумілу інформацію про характер загроз, заходи реагування та рекомендації для громадян.

Інший компонент, фінансові механізми адаптивного публічного управління, повинний забезпечити гнучкість бюджетного планування, швидкість перерозподілу ресурсів та сталість фінансування заходів безпеки. Особливого значення набуває диверсифікація джерел фінансування через залучення міжнародних грантів, державно-приватні партнерства, муніципальні облігації стійкості та інноваційні фінансові інструменти, такі як страхування ризиків критичної інфраструктури. Одночасно потрібномати в наявності правові механізми швидких закупівель та надзвичайного фінансування, що дозволяють оперативно мобілізувати ресурси у кризових ситуаціях без порушення принципів прозорості та підзвітності.

Поряд з цим, слід зазначити, що системи моніторингу та навчання в адаптивному публічному управлінні мають забезпечувати постійну оцінку ефективності заходів безпеки, виявлення тенденцій у розвитку загроз та

інституціоналізацію уроків з кризових ситуацій. На нашу думку, основоположним є розробка та регулярне оновлення системи індикаторів готовності, включаючи показники автономності критичної інфраструктури, швидкості реагування на інциденти, рівня координації між відомствами та ступеня задоволеності громадян якістю безпекових послуг. Кожна кризова ситуація має завершуватися структурованим розбором, що дозволяє систематизувати отриманий досвід, ідентифікувати успішні практики та недоліки, а також формулювати рекомендації для удосконалення існуючих процедур. Вимірювання ефективності адаптивного публічного управління вимагає комплексного підходу, що поєднує кількісні метрики з якісною оцінкою системних змін.

Резюмуючи викладене, слід акцентувати увагу на тому, що механізми адаптивного публічного управління в сфері забезпечення національної безпеки являють собою складну інтегровану систему, до складу якої входять інституційні, технологічні, процедурні та соціальні інновації. Такі механізми спрямовані на підвищення здатності держави та суспільства протидіяти гібридним загрозам та нарощувати загальну стійкість. Однією з ключових характеристик цієї системи є її здатність до безперервної трансформації на основі результатів аналізу нових ризиків, технологічного прогресу та зафіксованого досвіду реагування на кризові ситуації. Однакварто розуміти, що принцип адаптивності не передбачає відсутності порядку чи непередбачуваності, навпаки, ця система функціонує на основі чітких теоретичних засад, унормованих процедур і вимірних показників ефективності.Подальший розвиток адаптивного публічного управління в Україні значною мірою залежатиме від успішної інтеграції міжнародних напрацювань з урахуванням національних особливостей, гарантованого забезпечення стабільного фінансування та формування культури постійного професійного вдосконалення в системі публічного адміністрування. Лише за умов дотримання цих передумов адаптивне управління зможе відігравати роль дієвого інструмента захисту національних інтересів у складному й динамічному безпековому контексті сучасності.

Список використаних джерел:

1. Eisenberg, Daniel&Bates, Matthew&Chang, Derek&Convertino, Matteo&Allen, Julia&Flynn, Stephen&Seager, Thomas. (2013). Measurable Resilience for Actionable Policy. *Environmental science & technology*. 47. 10.1021/es403443n.. URL: https://surl.li/gkwqqw (дата звернення 30.10.2025)

2. Лола Ю. Ю. Адаптивне управління в публічному секторі: перспективи та виклики. *Сучасні проблеми гуманітарної науки і практики: філософський, психологічний та соціальний виміри*: *збірник наукових праць*. Ополє, Київ, 2023. С. 122-127.URL: https://surl.li/orlgdg (дата звернення 30.10.2025)

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЯК ВИКЛИК І МОЖЛИВІСТЬ РОЗВИТКУ

Фролова Маргарита,
старший викладач кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6650-053X

Сучасний етап розвитку світової спільноти характеризується стрімкими процесами глобалізації, які охоплюють усі сфери суспільного життя. Одним із ключових чинників цих процесів є розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), що спричиняють глибокі зміни в організації управлінських процесів, комунікацій між владою та громадянами, а також у механізмах прийняття управлінських рішень. Цифровізація стає не просто технічним інструментом, а стратегічним напрямом удосконалення системи публічного управління, орієнтованої на відкритість, прозорість і підзвітність влади суспільству. Українські дослідники стверджують, що застосування інформаційних технологій дозволяє розширювати комунікаційні процеси, змінює склад і статус їх учасників, принципи просторової взаємодії шляхом управлінських рішень в державному і приватному секторі [1, с.209].

В умовах глобалізації країни стикаються з необхідністю гармонізації національних політик у сфері цифрового розвитку із міжнародними стандартами. Це стосується насамперед впровадження електронного урядування, розвитку цифрових адміністративних послуг, забезпечення кібербезпеки, захисту персональних даних і створення інклюзивних умов доступу до цифрових сервісів. Глобальний контекст сприяє обміну передовим досвідом, формуванню спільних підходів до цифрової трансформації та розвитку партнерських відносин між державами, бізнесом і громадянським суспільством. Українські науковці, досліджуючи питання міжнародного бізнесу, справедливо відмічають, що використання цифрових технологій, структурованої інформації, а також цифрової трансформації рутинних операційних процесів є насьогодні важливим ресурсом зростання ефективності міжнародної діяльності в цифровій економіці, підвищення швидкості прийняття та обгрунтованості управлінських рішень [2, с.].

Україна активно долучається до цих процесів, реалізуючи стратегії цифрової трансформації державного управління, зокрема через розвиток платформи «Дія», упровадження електронних реєстрів, автоматизацію адміністративних процедур і цифровізацію публічних послуг. Ці ініціативи не лише сприяють підвищенню ефективності діяльності органів влади, але й створюють нову модель взаємодії між державою та громадянами, засновану на

принципах довіри, відкритості та участі.Поділяємо думку О. Савченко, що цифровізація публічного управління – це використання цифрових технологій, можливостей онлайн комунікацій в системі прийняття та реалізації державно-управлінських рішень, надання адміністративних послуг, формування дієвих державних механізмів реалізації державної політики у всіх сферах життєдіяльності суспільства. Цифрові технології покликані максимально скоротити етап передачі інформаційних повідомлень від органів державної влади та місцевого самоврядування до кінцевого споживача за допомогою ефективного використання цифрового простору [3, с.74].

Разом із тим цифровізація публічного управління супроводжується низкою викликів. Серед них – нерівномірність розвитку цифрової інфраструктури між регіонами, низький рівень цифрової грамотності частини населення, ризики кібератак і зловживання інформацією. Глобальний характер кіберзагроз потребує узгоджених міжнародних дій, створення ефективних механізмів кіберзахисту, а також підвищення цифрової культури державних службовців і громадян.

В умовах постійного технологічного оновлення актуальним завданням стає формування компетентного кадрового потенціалу у сфері цифрового управління. Це вимагає модернізації системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, інтеграції сучасних ІКТ у процеси управлінського навчання та створення гнучких механізмів адаптації до змін. Крім того, важливо забезпечити розвиток нормативно-правової бази**,** яка регулюватиме використання цифрових технологій відповідно до принципів етики, безпеки й конфіденційності. Утім, погоджуємося з позицією українських розвідників, що цифровізація детермінує процеси формування змісту права, яке зазнає значних змін, оскільки формуються нові суспільні відносини, що виникають між цифровими віртуальними сутностями [4, с.211].

Таким чином, цифрова трансформація публічного управління в умовах глобалізації є багатовимірним процесом, що охоплює технологічні, організаційні, правові та соціальні аспекти. Вона відкриває нові можливості для підвищення ефективності управлінських процесів, покращення якості публічних послуг і розвитку демократії участі. Водночас успіх цифрової трансформації залежить від здатності держави збалансувати інновації з безпекою, забезпечити інклюзивність цифрових процесів і сформувати нову управлінську культуру, орієнтовану на потреби громадян.

Список використаних джерел:

1. Хаустова М. Г. Державна політика в умовах цифровізації суспільства. Міжнародний досвід реалізації програм та стратегії цифровізації. Аналітично-порівняльне правознавство / голов.ред.: Ю. М. Бисага; ДВНЗ «УжНУ». Ужгород, 2022. №2. С.209-216. URL:https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/261881/258267 (дата звернення: 11.10.2025)

2. Гринчак Н. А., Горобець О. О. Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. DOI:https://doi.org/10.31767/su.2 (105) 2024.02.10 (дата звернення 10.10.2025)

3. Савченко О. С. Систематизація наукових підходів до поняття «цифровізація у публічному управлінні». *Публічне управління і адміністрування*, 2022 р., № 2 (76) DOI:https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.12 (дата звернення 11.10.2025)

4. Теличко О. А., Рекун В. А. Розвиток правової системи у цифрову епоху. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 1/2022 DOI:https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-1/53 (дата звернення 11.10.2025)

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

Динник Ірина,
к.держ., упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2474-7371
Поручинська Ірина,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID:https://orcid.org/0009-0003-0745-3811

Повномасштабна війна стала серйозним викликом для всього українського суспільства. Унаслідок цього значна кількість громадян була змушена залишити постійне місце проживання та шукати новий прихисток. Частина населення виїхала за кордон, інші здійснили переміщення в межах держави, таким чином набувши статус внутрішньо переміщених осіб (далі – ВПО).

Держава ж, зі свого боку зобов’язана надати соціальний захист, створити необхідні умови для того, щоб у громадян не виникали складнощі під час адаптації до нових умов, а також гарантувати реалізацію їхніх основних прав і свобод. Саме тому особливої актуальності набуває дослідження сучасного стану соціального захисту внутрішньо переміщених осіб. Важливо зрозуміти, які складнощі виникають у цій сфері, як держава реагує на нові виклики та, що ще потребує змін.

Тому, мета цього дослідження полягає в аналізі сучасного стану соціального захисту внутрішньо переміщених осіб в Україні, у визначенні основних викликів, з якими стикаються ВПО в умовах повномасштабної війни, та які можуть бути перспективи розвитку системи державної підтримки у цій сфері.

Станом на серпень цього року в країні було офіційно зареєстровано близько 4,67 мільйона внутрішньо переміщених осіб, з яких майже 850 тисяч – діти й підлітки [1]. Уряд продовжує надавати допомогу ВПО, а саме з 1 листопада 2023 року допомога призначається на 6 місяців на сім'ю, яка вперше звернулася за призначенням допомоги, та виплачується щомісяця одному з членів сім'ї (уповноваженій особі) з розрахунку на кожного члена родини: для осіб з інвалідністю та дітей – 3 тис. грн; для інших осіб – 2 тис. грн [2]. Крім цього діти зареєстровані як ВПО, які отримують допомогу на проживання, у 2024 році мали право на безоплатний відпочинок коштом державного бюджету в міжнародному дитячому центрі «Артек» [3]. Більше того з 1 липня цього року адміністрування допомоги на проживання для ВПО було передано Пенсійному

фонду України. Тепер переселенці можуть звертатися за допомогою через Єдиний державний вебпортал електронних послуг (Портал Дія), сервісні центри Пенсійного фонду, ЦНАПи або виконавчі органи місцевих рад [4]. Попри значну увагу держави до питання соціального захисту внутрішньо переміщених осіб, залишається чимало невирішених проблем.

Одна з них насамперед є нестача житла. Багато переселенців уже четвертий рік живуть у тимчасових приміщеннях, гуртожитках або орендують квартири. За даними Міністерства розвитку громад, територій таінфраструктури, станом на вересень 2025 року понад 7300 родин ВПО змогли придбати житло за програмою «єВідновлення», проте це лише невелика частина від загальної кількості переселенців, яка вже була зазначена. До того ж у багатьох регіонах вартість оренди житла значно зросла, тому навіть державна допомога чи субсидії часто не покривають усіх витрат [5].

Важливою залишається проблема працевлаштування та інтеграції ВПО на ринку праці. За даними Державної служби зайнятості, на початок 2025 року близько 4 200 переселенців працевлаштовано в межах програми компенсацій роботодавцям [6]. Однак це невелика кількість, адже значна частина ВПО досі шукає роботу або працює неофіційно чи неповний день, що обмежує їхні доходи й соціальну адаптацію.

Крім того, громадяни постають перед труднощами в плані соціальної адаптації. ВПО опиняються в нових містах і громадах без знайомих та опори, часто не знають, куди звернутися за допомогою. Без підтримки в новому середовищі та стрес через втрату дому, таким чином роблять адаптацію ще складнішою.

Попри складнощі, існують і позитивні перспективи. Програма «єВідновлення» продовжує розширюватися. Таким чином кількість родин, які отримують власне житло стає більшою. Держава також розвиває програми перекваліфікації та підтримки зайнятості, що допомагають людям, які були змушені змінити місце проживання, опанувати нові професії й адаптуватися до вимог сучасного ринку праці. Такі ініціативи, як програма «Єднання заради дії» від Міністерства освіти та науки, надають стипендії на короткострокове навчання для внутрішньо переміщених осіб [7]. Крім того, активно працюють центри психологічної допомоги та волонтерські ініціативи, зокрема «Карітас України» [8], таким чином вони відіграють важливу роль у соціальній адаптації переселенців.

Отже, соціальний захист внутрішньо переміщених осіб залишається одним із найважливіших завдань держави під час війни. Попри наявні складнощі з житлом, працевлаштуванням і адаптацією, поступово вдосконалюються програми підтримки такі, як: «єВідновлення», компенсації роботодавцям, перекваліфікаційні курси. Надалі важливо розвивати житлові та соціальні ініціативи, щоб допомога ВПО була не лише матеріальною, а й сприяла повноцінному відновленню життя на новому місці.

Список використаних джерел:

1. ООН: В Україні зростає кількість внутрішньо переміщених осіб. *Українські новини,* вересень 2025. URL: https://www.dw.com/uk/v-ukraini-zrostae-kilkist-vnutrisno-peremisenih-osib-oon/a-73922743

2. Виплати на проживання для ВПО. *Офіційний вебсайт Міністерства соціальної політики сім'ї та єдності України.* 2025. URL: https://www.msp.gov.ua/otrymuvacham-soc-pidtrymky/vnutrishno-peremishchenym-osobam

3. Оздоровлення і відпочинок дітей зі статусом ВПО коштом держбюджету. *Офіційний вебсайт Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності України*.2025. URL: https://www.msp.gov.ua/otrymuvacham-socpidtrymky/ vnutrishno-peremishchenym-osobam

4. Допомога на проживання для ВПО: куди і як звертатися. *Офіційний вебсайт Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності України*,липень 2025. URL: https://www.msp.gov.ua/press-center/news/dopomoha-na-prozhyvannya-dlya-vpo%3A-kudy-i-yak-zvertatysya?utm_source

5. У 2025 році понад 7300 родин ВПО придбали нове житло замість зруйнованого за програмою єВідновлення. *Офіційний вебсайт Міністерства розвитку громад та територій України,* вересень 2025. URL: https://mindev.gov.ua/news/u-2025-rotsi-ponad-7-300-rodynvpo-prydbaly-nove-zhytlo-zamist-zruinovanoho-za-prohramoiu-ievidnovlennia

6. Допомога підприємцям у створенні та розвитку бізнесу. *Новини зофіційниого вебпорталу Дія*, квітень 2025. URL: https://www.business.diia.gov.ua/news/maizhe-2-500-robotodavtsiv-skorystalysia-prohramoiu-kompensatsii-vytrat-za-pratsevlashtuvannia-vpo

7. Програма «Єднання заради дії» оголошує конкурс стипендій для ВПО. *Офіційний вебсайт Міністерства освіти і науки України,* листопад 2024. URL: https://mon.gov.ua/news/prohrama-iednannia-zarady-dii-oholoshuie-konkurs-stypendii-dlia-vpo

8. Офіційний вебсайт організації «Карітас України». URL: https://caritas.ua/

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

РЕФОРМА ПЕНСІЙНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ: ВПРОВАДЖЕННЯ НАКОПИЧУВАЛЬНОГО РІВНЯ В 2026 РОЦІ

Бобирь Ольга,
к.е.н, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5640-5723
Васько Вікторія,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-4356-0457

Пенсійна система України є одним із ключових елементів соціально-економічної стабільності держави. Вона не лише виконує функцію соціального захисту населення, а й формує базові умови для фінансової безпеки суспільства. Нинішня солідарна модель, запроваджена ще на початку 2000-х років, поступово вичерпує свій потенціал через демографічне старіння, зростання тіньової зайнятості, трудову міграцію та воєнні втрати. Ці чинники призводять до зменшення кількості працюючих осіб, які сплачують внески, і збільшення кількості пенсіонерів, що створює фінансовий дисбаланс системи.

З метою подолання цих викликів уряд України визначив 2026 рік стартовим для впровадження обов'язкового накопичувального рівня – другого компоненту трирівневої пенсійної системи. Відповідно до законопроектну «Про загальнообов'язкове накопичувальне пенсійне забезпечення» участь у системі стане обов'язковою для всіх працюючих громадян, які сплачують єдиний соціальний внесок [1].

Впровадження накопичувального рівня вплине на всі сторони суспільства:

1. для працівників – це означає більшу фінансову відповідальність і можливість забезпечити собі гідну пенсію в майбутньому;

2. для роботодавців – необхідність адаптації до нових фінансових умов і планування додаткових відрахувань;

3. для держави – зменшення навантаження на солідарну систему, але й відповідальність за регулювання, прозорість і нагляд за фондами. Громадяни, які ще молоді, отримають найбільшу вигоду, оскільки матимуть час для формування значного капіталу, тоді як для старших поколінь ефект буде обмеженим.

Також передбачено поступове підвищення внесків: у перший рік – 2 % від заробітку, у другий – 4 %, а з третього року – 6 %. Ці кошти надходитимуть на індивідуальні рахунки працівників і інвестуватимуться у надійні фінансові інструменти з метою примноження накопичень. Система запроваджує принцип

«автоматичного зарахування з правом виходу», який відповідає європейській практиці та спрямований на максимальне охоплення населення[2].

Впровадження накопичувальної системи матиме низку переваг, а саме:

– кожен громадянин зможе формувати власні заощадження на пенсію, мати більший контроль над ними та прозорість щодо розміру накопичень;

– накопичені кошти можна буде передати у спадок, що є важливою мотивацією для учасників системи;

– реформа зменшить залежність пенсійного забезпечення від державного бюджету;

– стимулюватиме офіційне працевлаштування та зменшить рівень тіньової економіки [3].

Водночас реформа має і певні ризики:

–запровадження накопичувальної системи потребує створення надійної інфраструктури, розроблення чіткої нормативної бази та системи контролю;

–ризик надмірного податкового навантаження на бізнес, який змушений буде робити внески разом із працівником;

–інвестиційні ризики: накопичення потрібно буде вкладати у фінансові інструменти, доходність яких не гарантована, що може призвести до втрат через інфляцію або нестабільність ринку;

–для осіб старшого віку (понад 45–50 років) ефект від участі буде обмеженим, адже термін накопичення невеликий;

– система потребує високого рівня довіри громадян і прозорості управління фондами, інакше виникне ризик зловживань[3].

Таким чином, реформа пенсійної системи України з упровадженням накопичувального рівня є необхідним і стратегічним кроком для стабілізації соціального забезпечення. Її успіх залежатиме від якості законодавчого оформлення, ефективності контролю, надійності фінансових інституцій та довіри громадян. Вона може стати основою для створення сучасної, справедливої та стійкої пенсійної системи, здатної забезпечити фінансову безпеку українців у майбутньому.

Список використаних джерел

1. Проект Закону України від 17.04.2023 № 9212 «Про накопичувальне пенсійне забезпечення». URL: https://ips.ligazakon.net/document/JI09122A?an=

2. Мінсоцполітики оприлюднило законопроєкт про накопичувальне пенсійне забезпечення. *Дебет-Кредит*. URL: https://7eminar.ua/news/4446-minsocpolitiki-oprilyudnilo-zakonoprojekt-pro-nakopicuvalne-pensiine-zabezpecennya.

3. Накопичувальна пенсія з 2026 року: як працюватиме система?*Visit Ukraine*. URL: https://visitukraine.today/uk/blog/5613/.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

МЕТОДОЛОГІЯ МОНІТОРИНГУ СТРАТЕГІЧНИХ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ ХАРКІВЩИНИ

Пасемко Галина,
д.держ.упр., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державного біотехнологічногоуніверситету, м. Харків, Україна
https://orcid.org/0000-0002-4648-3314
Таран Оксана,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
https://orcid.org/0000-0001-6226-4907

Процеси моніторингу результативності системи стратегічного планування розвитку територійпредставляються цілою групою системних інструментів з забезпечення ефективності державної та територіальної політики. Завданням моніторингу є вчасне фіксування відхилення від цільових стратегічних орієнтирів, аналізувати динаміку ключових показників у різних сферах та формувати інформаційну базу для коригування програмних документів і прийняття управлінських рішень. Для Харківської області, у якій поєднуються великі промислові, сільськогосподарські та науково-освітні кластери, моніторинг має бути багаторівневим, інтегрованим і орієнтованим на просторову диференціацію [1, 2]. Основні цілі моніторингу територіального розвитку включають: оцінювання ступеня реалізації стратегічних цілей та заходів; виявлення позитивних і ризикових трендів у соціально-економічних, екологічних та просторових вимірах; забезпечення прозорого звітування перед зацікавленими сторонами; підготовка обґрунтованих пропозицій щодо корекції політик і планів. Завдання конкретизуються через встановлення набору індикаторів,визначення частоти збору даних, відповідальних виконавців та протоколів оприлюднення результатів [3].

Обґрунтовані процеси моніторингу поєднують застосування даних офіційної статистики, адміністративних даних, результатів інструментальних вимірювань (GIS, дистанційне зондування), виконання опитувань та експертних оцінок. Частіше всього використовується багаторівнева шкала показників: базові (щомісячні/щоквартальні – зайнятість, промислове виробництво), середньої частоти (щорічні – соціальні індикатори, інвестиції) та довгострокові (раз на 2–3 роки – просторові, екологічні показники). Для багатьох показників моніторингу розвитку територій Харківського регіону важливо визначити джерела як: Державна служба статистики України, обласні відділи, національні реєстри, а також внутрішні інформаційні системи територіальних громад.

Методологія моніторингу поєднує кількісні методи (трендовий аналіз, індексна агрегація, регресійні моделі), просторові аналізи (ГІС-картування,

аналіз щільності, дистанційне зондування) та якісні процедури (фокус-групи, кейс-стаді, експертні оцінки). Також важливим є застосування підходів оцінювання впливу політик (ex-post та ex-ante оцінювання), оцінювання ризиків і сценарне моделювання для стратегічного планування. Методичні рекомендації, котрі використовуються для розроблення й моніторингу стратегій розвитку територіальних громад, забезпечують уніфікацію процедур і форм звітування [3]. Моніторинг вимагає чіткої розподіленості відповідальності: обласний орган виконавчої влади (структурний підрозділ з питань розвитку регіону) координує збір і агрегування даних; аналітичні центри та університети забезпечують методичну підтримку; ОТГ і районні адміністрації – постачання первинних даних. Ключовим є створення робочих груп, визначення відповідальних осіб, стандартних форм звітності та регламентів обміну даними. Ефективна технологія передбачає вбудований цикл «план–дія–перевірка–корекція». Для цього встановлюються кількісні індикатори до 2027 року, правила збору даних, електронні дашборди для відстеження прогресу та окрема процедура внесення змін у стратегію (у разі зміни зовнішніх умов). Така операційна орієнтація дозволяє оперативно коригувати політики без повного переписування стратегії. Індикатори моніторингу розвитку територій Харківської області охоплюють всі сфери життя територій та розкриває специфіку їх розвитку та інтересів населення територіальних громад. Кожна сфера має власний набір кількісних та якісних індикаторів, підпорядкованих загальній логіці стратегічних цілей кожної окремої території. Специфікою організації для Харківської області моніторингові сфери є її структуризація за таким основними групами: економічними, соціальними, інфраструктурними, екологічними, просторовими, управлінськими.

Прозорість результатів проведення моніторингу має поєднати регулярні технічні звіти (щоквартальні/річні), інтерактивні панелі (dashboards) та громадські презентації. Забезпечення відкритості даних сприяє контролю за реалізацією заходів і підвищує довіру суспільства. У регіональній практиці важливо вбудувати механізми зворотного зв’язку, отримані дані повинні трансформуватися в коригувальні заходи (adaptive management).

Забезпечення ефективної системи моніторингу розвитку територій в Харківській області за умов воєнного стану вимагає здійснити ряд інноваційних заходів. Потрібна уніфікувати набір ключових індикаторів для всіх рівнів управління, щоб забезпечити порівнянність даних. Варто посилити просторовий компонент здійснення процесів моніторингу (ГІС, дистанційне зондування) для оперативного та більш точного виявлення просторових диспропорцій. Необхідно забезпечити значну інтеграцію адміністративних реєстрів і статистичних даних через впровадження електронні платформи для зниження похибок оцінки, а також термінів підготовки звітів. Важливо розвивати рівень компетенції місцевих спеціалізованих аналітичних осередків (університети, громадські організації) для більш якісного аналізу та достовірної

незалежної оцінки. Моніторинг сфер та заходів розвитку Харківщини має бути системним, просторово чутливим та пов'язаним із процесом прийняття рішень; лише за таких умов він виконуватиме роль не лише інформаційного, а й управлінського інструмента [4]. Враховуючи нові завдання загального державного стратегічного управління та перенесення їх на стратегії розвитку окремих територій Харківської області, в умовах воєнного стану необхідно приймати як нові рішення стосовно функціонування в кризових умовах, так і реалізації довгострокових завдань розвитку громад. Відповідно, прийняття стратегічних рішень має носити багаторівневий характери вирішення не лише поточних, а й перспективних завдань в розвитку територій, формуючи ефективну систему управління громадами, регіоном та країною в цілому, на основі скорельованих офіційних стратегій розвитку [5, с. 301]. Варто оцінювати як наявні власні ресурсів, так і можливості з залучення в довгостроковій перспективі додаткових ресурсів. В цілому, стратегія розвитку територій в воєнних умовах може виступати як інструментом ефективного вирішення завдань їх діяльності в кризових умовах. Вона має забезпечувати подолання проблем воєнного часу, алей й орієнтуватись на покращення й підвищення якості життя територіальної громади, на довгострокову перспективу.

Список використаних джерел:

1. Пасемко Г.П. Теоретико-методологічні засади публічного управління розвитком сільських територій. SCIENCE AND EDUCATION IN THE THIRD MILLENNIUM: Information Technology, Education, Law, Psychology, Social Security and Work, Management. International collective monograph. Institute of Public Administration Affairs. Lublin, Polska, 2024. p. 304-339.. ISBN 978-83-8030-560-3 https://zenodo.org/records/14499469

2. Пасемко, Г., & Таран, О. (2024). Формування державної політики розвитку сільських територій. *Економічний простір*, (189), 114-118. https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-21

3. Деякі питання проведення моніторингу та оцінювання державної регіональної політики : постанова Кабінету Міністрів України від 15.03.2024 № 305 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/305-2024-%D0%BF (дата звернення: 08.11.2025).

4. World Bank; European Commission; United Nations; Government of Ukraine. Updated Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) – Ukraine: Recovery and Reconstruction Needs Assessment, 25 Feb 2025. URL:https://www.worldbank.org/ (дата звернення: 08.11.2025).

5. ЕкономікаУкраїнипід час війни: оперативна оцінка, жовтень 23. Аналітична записка. Центр економічноїстратегії. URL: https://surl.li/ozfyhh (дата звернення: 08.11.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ОЦІНКА ПЕРСПЕКТИВ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ: ФІНАНСОВА НАДІЙНІСТЬ СОЛІДАРНОЇ СИСТЕМИ

Бобирь Ольга,
к.е.н, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5640-5723
Білоус Валерія,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-0755-8843

Пенсійне забезпечення є однією з найважливіших соціальних гарантій держави, що визначає рівень життя громадян після завершення трудової діяльності. В Україні питання пенсійного забезпечення набуває особливої актуальності на тлі демографічних викликів, економічної нестабільності та триваючих реформ пенсійної системи. Сучасна українська пенсійна система базується переважно на солідарному принципі, коли працюючі громадяни фінансують виплати сьогоднішнім пенсіонерам через ЄСВ [1, с. 69]. Проте зростаюче навантаження на працездатне населення, старіння нації та економічні виклики ставлять під сумнів спроможність державної пенсії забезпечити гідний рівень життя у майбутньому.

Аналіз сучасного стану пенсійного забезпечення в Україні демонструє серйозні структурні проблеми системи. Середній розмір пенсії станом на жовтень 2025 року становить близько 6437 гривень, що лише незначно перевищує прожитковий мінімум для непрацездатних осіб, який складає лише 3028 грн.

Коефіцієнт заміщення, який показує співвідношення між середньою пенсією та середньою заробітною платою, тобто яку частину від своєї зарплати людина отримає у вигляді пенсії, в Україні становить близько 32,5%, що значно нижче рекомендованого Міжнародною організацією праці рівня у 40% [2, с. 39]. Це означає, що після виходу на пенсію громадяни змушені різко знижувати свій рівень життя, відмовлятися від звичних витрат та часто стикатися з фінансовими труднощами. Особливо вразливою є ситуація для тих, хто не має додаткових джерел доходу або підтримки з боку родини.

Демографічна ситуація в Україні створює додаткові виклики для пенсійної системи. Співвідношення між працюючими громадянами та пенсіонерами постійно погіршується через низьку народжуваність, високу смертність та еміграцію економічно активного населення. Якщо у 2000 році на одного пенсіонера припадало близько 1,3 працюючих, то сьогодні цей показник

наближається до 1. Старіння населення є глобальним трендом, але в Україні він посилюється складною економічною ситуацією та масовим відтоком молоді за кордон, який суттєво прискорився після початку повномасштабної війни. Демографічні втрати, спричинені воєнними діями, та міграційні процеси створюють додаткове критичне навантаження на солідарну пенсійну систему. За таких умов розраховувати виключно на державну пенсію стає дедалі ризикованішою стратегією.

Реформи пенсійної системи, які проводяться в Україні протягом останніх років, спрямовані на підвищення пенсійного віку, посилення зв'язку між розміром внесків та майбутньою пенсією, а також розвиток недержавного пенсійного забезпечення. Запровадження другого рівня пенсійної системи – накопичувальної системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування – планувалося ще з 2004 року, але через економічні та політичні причини так і не було повністю реалізовано. Третій рівень – недержавне добровільне пенсійне забезпечення – розвивається повільно через низьку довіру населення до фінансових інститутів, обмежену фінансову грамотність та відсутність достатніх вільних коштів у більшості громадян. Водночас світовий досвід демонструє, що багаторівнева пенсійна система є найбільш стійкою та здатною забезпечити адекватний рівень пенсійного доходу.

Альтернативні джерела доходу на пенсії набувають критичного значення в українських реаліях. Добровільне пенсійне страхування через недержавні пенсійні фонди, хоча й розвинуте недостатньо, може стати важливим доповненням до державної пенсії для тих, хто має можливість здійснювати регулярні внески. Вкладення у нерухомість, яка може приносити орендний дохід, формування інвестиційного портфеля з цінних паперів, депозити у надійних банках – усі ці інструменти дозволяють розширити джерела доходу та зменшити залежність від державної пенсійної системи.

Особливого значення набуває фінансова грамотність та планування власної пенсії з ранніх етапів трудової діяльності. Чим раніше людина починає формувати додаткові заощадження на старість, тим менший фінансовий тягар це створює на поточний бюджет завдяки ефекту складного відсотка. Навіть невеликі, але регулярні відрахування протягом тридцяти-сорока років можуть сформувати значний капітал, який суттєво підвищить рівень життя на пенсії порівняно з тими, хто покладається виключно на державну виплату.

Психологічні бар'єри також перешкоджають ефективному пенсійному плануванню. Молоді люди часто відчувають, що пенсія – це надто віддалена перспектива, щоб про неї турбуватися зараз, віддаючи перевагу поточному споживанню над майбутніми накопиченнями. Ефект тимчасового дисконтування призводить до того, що люди систематично недооцінюють майбутні потреби та переоцінюють свою здатність накопичити необхідні кошти пізніше. Відсутність довіри до фінансових інститутів та держави, підкріплена історичним досвідом втрати заощаджень під час економічних криз, також

знижує мотивацію до довгострокових накопичень. Подолання цих психологічних бар'єрів вимагає не лише інформаційних кампаній, але й створення надійної та прозорої системи, яка заслуговує на довіру громадян.

Таким чином, покладатися виключно на державну пенсію в Україні є ризикованою стратегією, яка може призвести до значного погіршення рівня життя після виходу на пенсію. Громадянам необхідно усвідомити важливість особистої відповідальності за своє пенсійне майбутнє та якомога раніше розпочати формувати додаткові джерела пенсійного доходу. Водночас держава повинна створювати сприятливі умови для розвитку недержавного пенсійного забезпечення, підвищувати рівень фінансової грамотності населення та забезпечувати захист прав учасників усіх рівнів пенсійної системи. Лише комплексний підхід, що поєднує державні гарантії з індивідуальною відповідальністю, може забезпечити фінансову безпеку українців у пенсійному віці.

Список використаних джерел

1. Кацьора О., Штефан І. Перспективи впровадження накопичувального рівня пенсійного страхування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2025.№1(56). С. 69-72.

2. Кострицяя В., Бурлай Т. Деструкції національного ринку праці як чинник соціальних нерівностей українського суспільства. *Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: виклики для України* :тези доп. учасн. III Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 24 квітня 2025 року) / за заг. ред. С. П. Калініної. Київ : МДУ, 2025.С. 36-40.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ОЦІНКА РОЛІ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ І БІЗНЕСУ ПРИ ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ

Губа Марина,
к.е.н., доцент кафедри державного управління та місцевого самоврядування
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6624-9074
Паланиця Микола,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-9988-7722

Від ефективної взаємодії влади і бізнесу залежить швидке та якісне відновлення економіки, відбудова зруйнованої інфраструктури, створення додаткових робочих місць і безпека в кожній громаді. Обмеження, надмірний контроль і втручання влади в діяльність бізнесу чинить суттєві перешкоди для подальшого функціонування бізнесу, скорочуються можливості інноваційного розвитку, розширення, впливаючи при цьому на подальший соціально-економічний розвиток країни. Подібні проблеми виникають також і через низьку прозорість партнерських відносин, надмірною бюрократією, слабкою боротьбою з корупцією та іншими негативними явищами, що впливають на створення сприятливого середовища для успішного розвитку підприємництва. Владі важливо в цьому випадку провести дієву дерегуляцію бізнесу, особливо при повоєнній відбудові [1].

Завдяки дерегуляції бізнесу, влада зможе залучити більшу кількість інвесторів, створити робочі місця, збільшити надходження до місцевих бюджетів, спростити існуючі бізнес-процеси в Україні та покращити майбутні, зменшити бюрократичні перешкоди та позитивно вплинути на розвиток підприємництва, особливо під час повоєнного відновлення. До головних причин, які перешкоджають бізнесу проводити ефективну економічну діяльність можна віднести:

- відсутність оптимальної кількості платоспроможних клієнтів;
- непрогнозованість та непередбачуваність подальшого розвитку ситуації в країні;
- брак достатнього капіталу для здійснення бізнес-діяльності;
- недоступність кредитних коштів і грантових програм;
- високі податки та збори, в тому числі перешкоди фіскальних органів;
- кадровий «голод» і втома власників і керівників підприємств;
- зруйнованість ланцюгів постачання продукції;

- не достатня підтримка бізнесу на рівні громад;
- слабка підтримка держави в нарощуванні експорту.

Також діяльність українського бізнесу страждає від дій митників на кордоні (довгі черги), блокування податкових накладних, необґрунтовані відмови у видачі дозволів, рейдерські атаки, відмова від бронювання працівників та інших дій [1].

Під час онлайн-зустрічі з представниками компаній-членів Американської торгівельної палати в Україні, Перший віце-прем'єр-міністр-Міністр економіки України Юлія Свириденко поінформувала про поточний стан економіки країни, поділилася прогнозами на наступний рік та стратегічними планами на післявоєнну відбудову. Юлія Свириденко акцентувала увагу на важливій стратегічній місії – це створення умов для ефективного розвитку бізнесу в країні. За її словами, значна частина підприємств змушена була зупинити свою діяльність, тому Уряд активно працює в напрямку дерегуляції та лібералізації, зменшуючи при цьому значні бюрократичні перепони на шляху отримання дозволів для бізнесу. Вона зазначила, що для боротьби із безробіттям був запущений проєкт єРобота із видачою грантів для започаткування та розширення бізнесу із створенням додаткових робочих місць [2].

Важливим напрямом при повоєнній відбудові є залучення додаткових інвестицій із можливістю їх страхування від політичних і військових ризиків. Тому за сприяння Багатостороннього агентства з гарантування інвестицій MIGA, Уряд України запустив міжнародну платформу Advantage Ukraine, де наразі розміщено понад п'ятсот цікавих інвестиційних проектів і інших можливостей в різних галузях економіки держави. Як зазначила Юлія Свириденко, бізнес і влада готові разом працювати та у діалозі долати величезні проблеми, які виникли в результаті військових дій. Бізнес оптимістично дивиться в майбутнє та готовий інвестувати в економіку, про що свідчить, старт малої приватизації. Перший віце-прем'єр-міністр акцентувала увагу на амбітній меті для країни: створення власного українського економічного дива [2].

Важливою при повоєнному відновленні економіки є роль Government Relations, тобто це взаємодія з державними органами, що є процесом побудови та підтримки відносин між бізнесом і владою для досягнення бізнес-цілей. Головну роль в організації Government Relations відіграє безпосередньо бізнес, а сам Government Relations виступає важливим інструментом діалогу влади і бізнесу, де бізнес очікує справедливих правил гри від влади, а влада має встановити правила, які обов'язкові до виконання всіма сторонами. З іншого ж боку, Government Relations – певний компроміс між інтересами держави та можливостями для бізнесу, від якого залежить економічний добробут громади. Перспективи післявоєнної відбудови України передбачають об'єднання зусиль

бізнесу та органів влади для формування цивілізованого ринку різноманітних послуг [3].

Учасники бізнес-форуму «Діалог громадянського суспільства, бізнесу та влади: курс на Відновлення України», який відбувся 9 жовтня 2023 року в Києві обговорили нагальні питання відносно проблем релокованого бізнесу, роботи підприємців в Україні, відшкодування збитків і страхових ризиків від військових дій, лібералізацію податкової політики та дерегуляцію бізнесу. Учасники форуму зробили акцент на розширенні транспортних сухопутних коридорів для експорту продукції і побудови нової логістики за допомогою морського коридору, необхідності розмінування посівних площ і побудові нових дієвих регіональних програм розвитку з врахуванням реального стану економіки України [4].

Отже, до запуску процесу повоєнного відновлення економіки потрібно вирішити цілий ряд проблем, а саме викорінити корупцію, збільшити доступність державних і кредитних програм для бізнесу, провести реформу зі зменшення податкового тиску на підприємців, провести дієву судову реформу та оптимізувати наявні адміністративні процедури, при цьому владі не слід забувати про забезпечення адекватного контролю за діяльністю підприємств із збереженням екологічних норм і стандартів безпеки. Таким чином, бізнес зацікавлений у формуванні зрілої влади та наявності в ній відповідальних і незаангажованих політичних сил.

Список використаних джерел

1. Орел Ю., Кулініч О. Вплив дерегуляції бізнесу на повоєнне відновлення економіки України: публічно-управлінський аспект. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том 34 (73). №6. С.32-39. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/06. (дата звернення: 03.11.2025).

2. Свириденко Ю. Діалог бізнесу та влади сприятиме повоєнному відновленню та економічному зростанню. *Урядовий портал.* 2022. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/dialoh-biznesu-ta-vlady-spryiatyme-povoiennomu-vidnovlenniu-ta-ekonomichnomu-zrostanniu-iuliia-svyrydenko. (дата звернення; 03.11.2025).

3. Магиляс Ю. Роль Government Relations у взаємодії публічної влади та бізнесу. *Аспекти публічного управління.* 2023. Том 11. №2. С.74-80. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1000/975. (дата звернення: 03.11.2025).

4. Бізнес і влада обговорили умови відновлення економіки, пошкодженої внаслідок війни. *Українська Рада Бізнесу.*2023. URL: https://urb.org.ua/biznes-i-vlada-obgovorili-umovi-vidnovlennya-ekonomiki-poshkodzheno%D1%97-vnaslidok-vijni/. (дата звернення: 03.11.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ДЕРЖАВНІ ОБЛІГАЦІЇ УКРАЇНИ ЯК ПРОВІДНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ФОНДОВОГО РИНКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Бобирь Ольга,
к.е.н, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5640-5723
Васько Вікторія,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-4356-0457

Державні облігації внутрішньої державної позики є одним із ключових інструментів державного запозичення та стабілізації фінансової системи України. В умовах воєнного стану вони набули особливої уваги як основний механізм залучення ресурсів для фінансування потреб державного бюджету, зокрема на оборонні цілі, підтримку соціальних видатків і стабільність економічного сектора. Завдяки довірі до держави як емітента, ОВДП виступають не лише джерелом покриття дефіциту бюджету, а й важливим чинником розвитку національного фондового ринку та забезпечує основу для формування довіри інвесторів, ліквідності та прозорості ринкових операцій.

Ринок ОВДП нині функціонує як базовий елемент структури державного боргу, оскільки ці інструменти розміщуються винятково на внутрішньому фондовому ринку, вони сприяють залученню національного капіталу і зменшенню залежності від зовнішніх позик.

В умовах війни державні облігації стали фактично антикризовим фінансовим інструментом. Вони дозволили уникнути надмірного використання емісійних коштів, що могло б спричинити інфляційні ризики. Завдяки цьому держава змогла частково зберегти макрофінансову стабільність, стримати девальваційні процеси та забезпечити фінансування критичних бюджетних потреб. Одночасно це сприяло розвитку культури інвестування серед населення, що є необхідною умовою для подальшого розширення фондового ринку.

У 2024 році уряд України залучив понад 640 млрд грн від продажу ОВДП на аукціонах. Від початку воєнного стану загальний обсяг запозичень за рахунок розміщення державних облігацій склав близько 1,46 трлн. грн. [1]. Такі масштаби емісії підтверджують значення ОВДП як надійного інструменту фінансування державних потреб у кризовий період, що водночас стимулює розвиток внутрішнього ринку капіталу та формує довіру інвесторів до державних цінних паперів.

Отже, ефективне використання державних облігацій сприяє не лише фінансовій стабільності, а й розвитку ринкової інфраструктури. До головних переваг ринку ОВДП належать:

– мобілізація внутрішнього капіталу – залучення коштів як через банківські установи, так і через цифрові сервіси, що стає особливо доступним для роздрібних інвесторів через купівлю військових облігацій;

– поглиблення інституційної структури ринку – регулярні випуски облігацій стимулюють розвиток вторинного ринку та підвищують його ліквідність;

– функція інструменту фіскального та монетарного регулювання – операції з ОВДП впливають на ліквідність банківської системи та формування процентних ставок [2].

Незважаючи на значні переваги, ринок ОВДП стикається з низкою викликів:

– недостатня ліквідність вторинного ринку, що обмежує можливість швидкого виходу інвесторів із позицій;

– інфляційні ризики, які можуть знижувати реальну дохідність гривневих інструментів;

– висока концентрація ОВДП у портфелях банків, що потенційно підвищує системні ризики у разі макроекономічних шоків;

– обмежена участь іноземних інвесторів через воєнні ризики та валютні обмеження, що знижує потенціал диверсифікації джерел фінансування [2].

Для подальшого зміцнення ролі ОВДП як провідного інструменту розвитку фондового ринку необхідні чіткі заходи політики: підвищення прозорості випусків, розширення доступу для роздрібних інвесторів, стимулювання вторинного ринку, активне залучення інституційних і міжнародних інвесторів. Якщо ці умови будуть виконані, державні облігації можуть не лише залишатися фундаментом державного фінансування, але й стати каталізатором післявоєнного економічного відновлення та інтеграції України в міжнародні ринки капіталу.

Список використаних джерел

1. У 2024 році Уряд залучив від продажу ОВДП на аукціонах майже 640 млрд грн в еквіваленті, а загалом упродовж воєнного стану – майже 1 458 млрд грн в еквіваленті. *Національний банк України*. URL:https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-2024-rotsi-uryad-zaluchiv-vid-prodaju-ovdp-na-auktsionah-mayje-640-mlrd-grn-v-ekvivalenti-a-zagalom-uprodovj-voyennogo-stanu--mayje-1-458-mlrd-grn-v-ekvivalenti

2. Береславська О.І., Сапальов В.В., Супрін А.В. Роль облігацій внутрішньої державної позики у забезпеченні фінансової стабільності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ ДЛЯ УКРАЇНИ

Мильничук Тетяна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри логістики та торговельного бізнесу
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0624-5829
Корнієнко Марія,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Ефективність функціонування логістичної системи України, як і в будь-якій країні значною мірою залежить від якості та ефективності державного регулювання. В умовах глобалізації, євроінтеграційних процесів та необхідності повоєнного відновлення, питання систематизації та вдосконалення інструментів державного впливу на логістичну галузь набуває особливої актуальності.

Держава відіграє ключову роль у регулюванні логістичної сфери, забезпечуючи її стабільність, безпеку та ефективність. Вона координує інтереси учасників ринку для зниження витрат товароруху та, як наслідок, споживчих цін.Основні функції держави – розробка політики товароруху, регулювання інфраструктури та координація суб'єктів. Тільки держава може виступати ініціатором та координатором розвитку логістичних систем, враховуючи економічні, транспортні, екологічні й соціальні фактори, а також узгоджуючи інтереси відомств та контролюючи експлуатацію логістичних об'єктів [1, с. 317].

Державне регулювання логістичної діяльності в Україні має прямий вплив на її інтеграцію в міжнародні логістичні системи та загальну конкурентоспроможність на світовому ринку. Вдосконалення міжрегіональних і міжнародних транспортно-економічних зв'язків, зокрема з країнами СНД, розвиток української частини міжнародних транспортних коридорів (МТК) та великих транспортних вузлів є важливими завданнями державної політики. Формування та розвиток МТК дозволяє значно розширити експорт українських транспортних послуг, ефективніше використовувати транспортну інфраструктуру для транзитних перевезень, що стимулює попит на послуги української транспортної системи. Для забезпечення відповідного рівня сервісу при обробці вантажів, що прямують по МТК, ключове значення має створення мультимодальних термінальних комплексів та логістичних центрів, які функціонують на основі передових технологій та інтегрують товарні, інформаційні, сервісні та фінансові потоки [2, с. 111]. Гармонізація національного законодавства з міжнародними конвенціями та стандартами

(наприклад, Incoterms, TIR Convention) спрощує міжнародну торгівлю та підвищує конкурентоспроможність українських експортерів. Недостатня інтеграція в глобальні логістичні мережі обмежує експортний потенціал України. Тому державне регулювання повинно сприяти міжнародному співробітництву, залученню іноземних інвестицій, укладанню міжнародних угод у сфері транспорту та логістики, а також виходу вітчизняних логістичних операторів на зарубіжні ринки та захисту їхніх інтересів за кордоном [3, с. 140-142].

Держава використовує різноманітні інструменти для регулювання логістичної діяльності, які можна поділити на нормативно-правові, економічні та адміністративно-організаційні. Нормативно-правові інструменти включають закони («Про транспорт», «Про транспортно-експедиторську діяльність», Митний кодекс), постанови уряду, накази міністерств, а також технічні регламенти та стандарти (ДСТУ). Вони встановлюють правила перевезень, вимоги до ліцензування, сертифікації, безпеки, пакування та маркування. Вплив цих інструментів полягає у створенні єдиного правового поля, забезпеченні безпеки та якості послуг, хоча надмірна кількість норм може створювати адміністративні бар'єри [4, с. 7].

Економічні інструменти охоплюють тарифну політику (регулювання цін на перевезення, портові збори), податкове регулювання (ПДВ, акцизи), інвестиційну політику (державні програми розвитку інфраструктури, залучення інвестицій, державно-приватне партнерство) та надання пільг чи субсидій. Ці інструменти стимулюють розвиток інфраструктури, впливають на вартість логістичних послуг та інвестиційну привабливість галузі [5, с. 255-256]. Адміністративно-організаційні інструменти включають митний, санітарний, фітосанітарний, ветеринарний та екологічний контроль, контроль безпеки на транспорті (Укртрансбезпека), видачу дозволів та координацію взаємодії різних видів транспорту. Ці інструменти забезпечують дотримання встановлених норм, але їх надмірність або непрозорість можуть ускладнювати логістичні процеси [6, с. 661-662]. В цілому, державні інструменти спрямовані на підвищення ефективності товароруху, координацію інтересів учасників ринку та інтеграцію у світову транспортну систему.

Державне регулювання логістичної діяльності сприяє впорядкуванню ринку, встановленню єдиних правил для всіх учасників, забезпеченню безпеки перевезень та збереженню вантажів, захисту екології та прав споживачів логістичних послуг. Регулювання через стандартизацію та гармонізацію законодавства з міжнародними нормами спрощує міжнародну торгівлю та сприяє інтеграції України у світовий економічний простір [2, с. 112]. Державні інвестиційні програми та стимулювання через державно-приватне партнерство сприяють розвитку та модернізації критично важливої логістичної інфраструктури (доріг, портів, залізниці), хоча цей процес відбувається повільно. Однак, існують і негативні наслідки. Надмірне або неефективне

регулювання створює адміністративні бар'єри, збільшує бюрократичне навантаження на бізнес , що призводить до зростання логістичних витрат та зниження конкурентоспроможності підприємств. Непрозорість процедур та корупційні ризики у дозвільній та контрольній сферах негативно впливають на інвестиційний клімат та спотворюють конкурентне середовище [6, с. 662]. Недостатня координація між різними державними органами та фрагментарність нормативно-правової бази призводять до неузгодженості дій та ускладнюють комплексне вирішення проблем галузі.

Аналіз державного регулювання логістичної сфери в Україні виявляє низку суттєвих прогалин, що стримують її розвиток. Ключовою проблемою є відсутність єдиної, кодифікованої нормативно-правової бази, на кшталт логістичного кодексу, через що регулювання залишається фрагментарним та суперечливим. Ця правова невизначеність посилюється інституційною недостатністю, оскільки в країні немає єдиного профільного державного органу, відповідального за логістичну політику, а повноваження розпорошені між різними відомствами. Додатковими негативними факторами є брак прозорості в процесах прийняття рішень та контролю, що створює корупційні ризики, а також недостатньо розвинені механізми державно-приватного партнерства для залучення інвестицій у модернізацію критичної інфраструктури. Навіть попри значний прогрес у цифровізації, активний розвиток системи «єдиного вікна» на митниці та впровадження електронних ТТН, повна інтеграція всіх систем та перехід на електронний документообіг на всіх етапах логістичного ланцюга ще не завершені [1, с. 318]. Також існує потреба у розробці та реалізації комплексної національної стратегії розвитку логістичної системи, яка б визначала довгострокові пріоритети та координувала зусилля держави і бізнесу, та у створенні дієвих механізмів фінансової підтримки галузі, наприклад, через державний фонд.

Список використаних джерел:

1. Костюк Г. В. Державне регулювання логістичної діяльності. *Вісник КНУТД*. 2012. № 5. С. 314-320.

2. Федорук Є. І. Особливості державного регулювання транспортно-логістичної сфери України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 22. С. 109-114.

3. Павлова, Г., Бабій, І., & Воловик, Д. Становлення логістики на рівні міжнародних економічних відносин. *Innovation and Sustainability*, №2 С. 139-146.

4. Косенко В. В. Державне регулювання логістичної сфери щодо забезпечення ефективної діяльності аграрних підприємств. *Державне будівництво*. 2017. № 2.

5. Крикавський В. Є. Державне регулювання інвестицій у логістичну інфраструктуру. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 9. С. 253-259.

6. Самойленко Б., Устік Т. Механізми реалізації регулювання ринку логістичних послуг з боку держави. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 6 (336). С. 659-665.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ : ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ ДЛЯ КІБЕРСТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ

Бобирь Ольга,
к.е.н, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5640-5723
Вязьміна Валерія,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID:https://orcid.org/0009-0007-0189-2396

Цифровізація публічного управління є ключовим рушієм модернізації держави у XXI столітті. Вона визначає результативність взаємодії між інституціями та громадянами, а також здатність держави протидіяти кіберзагрозам, забезпечуючи стійкість і безперервність управлінських процесів. У глобалізованому середовищі цифрові технології стають основою відкритості, прозорості та підзвітності влади. Водночас із поглибленням цифрової інтеграції зростають ризики для безпеки даних і інфраструктури, що потребує цілісної політики кіберстійкості.

Перевага цифровізації – підвищення ефективності державного апарату. Інформаційно-комунікаційні технології автоматизують процедури, зменшують бюрократію, пришвидшують обмін даними між відомствами та підвищують зручність адміністративних послуг. Показовий приклад – сервіс «Дія», який дав змогу отримувати більшість послуг дистанційно, заощаджуючи час і кошти. Такі рішення покращують комунікацію «держава – громадянин» і зменшують корупційні ризики завдяки мінімізації людського чинника під час ухвалення рішень. Водночас цифровізація підсилює прозорість діяльності органів влади: платформи відкритих даних дозволяють громадянам контролювати роботу посадовців, відстежувати використання бюджету та долучатися до політики через е-петиції й консультації [1], що зміцнює довіру та розвиває електронну демократію. Практика країн ЄС, за даними OECD, показує: цифрові платформи знижують корупційні ризики та підвищують якість послуг.

Цифрова трансформація створює середовище для інновацій. Інструменти інтегрують дані між відомствами, формують аналітичні системи та використовують Big Data для ухвалення рішень. Штучний інтелект, хмарні технології та аналітичні платформи дають змогу прогнозувати соціально-економічні тенденції, аналізувати потреби громадян і покращувати стратегічне планування. Цифрові рішення пришвидшують реагування на кризи – зокрема

під час воєнного стану чи надзвичайних ситуацій, коли швидкість і достовірність інформації критичні для результативних рішень.

Водночас розширення цифрового середовища та зростання кількості онлайн-послуг підвищують імовірність кіберінцидентів. Хакерські атаки, витоки даних, шкідливе ПЗ та DDoS-атаки здатні дестабілізувати роботу державних інституцій, поставивши під загрозу національну безпеку та довіру громадян. За даними CERT-UA, після початку повномасштабного вторгнення росії кількість кібератак на державні ресурси України зросла в рази, що підкреслює ключову роль кіберстійкості в системі нацбезпеки [2]. Окрім технічних загроз, існують і соціальні ризики: цифрова нерівність через обмежений доступ до Інтернету та недостатню цифрову грамотність знижує залучення окремих груп; надмірна залежність інституцій від IT-рішень підвищує вразливість до збоїв і зовнішніх впливів; додаються етичні аспекти – держава має захищати персональні дані й запобігати дискримінації при застосуванні алгоритмічних рішень.

Для зменшення ризиків необхідно розвивати національну систему кіберстійкості – здатність не лише запобігати атакам, а й швидко відновлюватися після інцидентів. Це передбачає державні стандарти кіберзахисту, резервування даних, багаторівневу аутентифікацію, шифрування та постійний моніторинг інформаційних ресурсів [3]. Важливо підвищувати цифрові компетентності держслужбовців і формувати культуру безпечного користування серед населення. Україна вже досягла помітного прогресу: у 2023 році ухвалено Стратегію кібербезпеки України до 2030 року, що визначає пріоритети посилення кіберстійкості – розвиток національних технологій захисту даних, модернізацію критичних інформаційних систем і зміцнення міжнародної співпраці [3], а також створено Національний центр кіберзахисту при РНБО для координації реагування на інциденти [4]. Поступово відбувається інтеграція до європейського простору кібербезпеки – зокрема через гармонізацію законодавства з EU Cyber Resilience Act.

Міжнародна практика підтверджує: ефективна цифровізація можлива лише за умови належної безпеки. У країнах ЄС і НАТО впроваджуються стандарти ISO/IEC 27001 та комплексні стратегії цифрової стійкості; держава виступає не лише користувачем, а й гарантом безпечного цифрового простору. Україна рухається тим самим шляхом, формуючи екосистему безпечного е-урядування на засадах відкритості, довіри та дотримання прав громадян.

Практичний вимір передбачає міжвідомчу інтеграцію реєстрів, сумісність API та уніфікацію форматів даних, що скорочує дублювання інформації і помилки вводу. Для аналітики доцільно розвивати дата-лейки з чітким розмежуванням доступів і журналюванням дій користувачів, а також застосовувати підходи privacy-by-design і мінімізації даних.

Кіберстійкість потребує не лише технологій, а й процесів: регулярних аудиторських перевірок, тестів на проникнення, навчальних кібернавчань і

відпрацювання планів безперервності (BCP) та відновлення (DRP). Сучасні підходи включають zerotrust-архітектуру, сегментацію мереж, багатофакторну автентифікацію, керування вразливостями та централізоване логування з кореляцією подій (SIEM / SOC).

Важливо налагодити державно-приватне партнерство: обмін індикаторами компрометації, спільні вправи й узгоджені протоколи реагування, а також сталу модель фінансування і резервування критичних сервісів.

Щоби зменшити цифрову нерівність, держава має інвестувати в покриття широкосмуговим Інтернетом сільських територій, підтримку публічних точок доступу та програми цифрової освіти. Доступність сервісів слід забезпечувати завдяки інклюзивному дизайну, підтримці офлайн-альтернатив для критичних послуг і багатомовності інтерфейсів. Довіра громадян посилюється прозорими політиками обробки даних, зрозумілою згодою користувача та дієвими механізмами оскарження автоматизованих рішень.

Отже, цифровізація – невід'ємна складова сучасного державотворення. Вона відкриває можливості для результативності, прозорості й інновацій, але потребує стратегічного управління ризиками безпеки даних. Майбутнє публічного управління залежить від того, наскільки вдало буде поєднано технологічний прогрес із захистом прав громадян та національною стабільністю. Кіберстійкість є ключовою умовою сталого розвитку цифрової держави, здатної ефективно діяти у кризових умовах і підтримувати довіру громадян.

Список використаних джерел:

1. Єдиний державний веб-портал відкритих даних. Про портал. Київ : Дія. Відкриті дані, б.р. URL: https://data.gov.ua/pages/about (дата звернення: 01.11.2025).

2. Держспецзв'язку (CERT-UA). 2023 року кількість зареєстрованих кіберінцидентів зросла на 62,5 %: звіт Оперативного центру реагування на кіберінциденти ДЦКЗ. 11.01.2024. URL: https://cip.gov.ua/ua/news/2023-roku-kilkist-zareyestrovanikh-kiberincidentiv-zrosla-na-62-5-zvit-operativnogo-centru-reaguvannya-na-kiberincidenti-dckz (дата звернення: 01.11.2025).

3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України». Указ Президента України № 447/2021 від 26.08.2021. Київ : Офіс Президента України, 2021. URL: https://www.president.gov.ua/documents/4472021-40013 (дата звернення: 01.11.2025).

4. Рада національної безпеки і оборони України. Про Національний координаційний центр кібербезпеки. Київ : РНБО України, б.р. URL: https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/3303.html (дата звернення: 01.11.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Тарновська Ірина,
к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2027-946X
Тільс Олександр,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-4065-852X

Європейський досвід публічного врядування є прикладом ефективної інституційної системи, що ґрунтується на принципах демократичності, підзвітності, прозорості та активної участі громадян. У контексті глобалізаційних процесів, цифрової трансформації та зростання суспільних очікувань від держави актуалізується потреба переосмислення ролі публічного управління як ключового інструменту забезпечення суспільного добробуту. Досвід держав-членів Європейського Союзу дає змогу виявити закономірності розвитку сучасних управлінських моделей і визначити шляхи адаптації кращих практик до національних умов України.

Система публічного управління в Україні перебуває у стані глибоких трансформацій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності органів влади, посилення їх прозорості та підзвітності. Водночас результати реалізації реформ засвідчують наявність низки системних проблем, зокрема недостатню інституційну спроможність, фрагментарність нормативно-правового регулювання та низький рівень суспільної довіри до державних інституцій. У процесі європейської інтеграції особливої актуальності набуває питання впровадження управлінських практик країн ЄС, які характеризуються високою результативністю публічної політики та розвиненими механізмами взаємодії з громадянським суспільством.

Європейська модель публічного управління базується на комплексній реалізації принципів належного врядування (good governance), орієнтації на потреби громадян і широкому використанні цифрових технологій у наданні публічних послуг. Водночас імплементація цих підходів в Україні ускладнюється інституційною інерцією, кадровими дисбалансами та обмеженістю фінансових і організаційних ресурсів, що потребує системного наукового аналізу та розроблення адаптаційних механізмів.

Значний інтерес становить досвід Польщі у сфері протидії корупції, який засвідчує важливість функціонування незалежних антикорупційних інституцій та ефективної судової системи. В Україні реалізація Державної

антикорупційної програми на 2023–2025 роки потребує подальшого вдосконалення, зокрема шляхом запровадження оперативних перевірок декларацій посадових осіб, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану [1]. Посилення громадського контролю, у тому числі за допомогою цифрових інструментів, може суттєво підвищити результативність антикорупційних реформ.

Імплементація європейських цінностей прозорості, відкритості та інклюзивності передбачає формування цілісної концепції європеїзації українського суспільства. Такий підхід має включати освітні програми та розвиток партнерства з неурядовими організаціями з метою формування культури громадянської участі й подолання бюрократичних бар'єрів, що сприятиме зміцненню довіри до органів влади та створенню підґрунтя для повоєнного відновлення держави [2].

Досвід Данії та Нідерландів у сфері запобігання корупції підтверджує ключову роль незалежності антикорупційних органів і прозорості судових процедур [3]. Для України актуальним є впровадження ефективних механізмів перевірки активів посадових осіб, а також використання цифрових платформ громадського моніторингу за нідерландською моделлю, що сприятиме підвищенню довіри громадян до державних інституцій.

Водночас запровадження європейських стандартів партисипації та відкритості ускладнюється збереженням корупційних практик і надмірною зарегульованістю управлінських процесів. Перспективним напрямом є розвиток цифрових платформ для громадського контролю та створення громадських дорадчих органів, що забезпечить ширше залучення населення до процесу ухвалення управлінських рішень, особливо в умовах воєнного часу [4].

Показовим є також досвід Литви щодо реалізації моделі «партнерського врядування», яка передбачає активну участь неурядових організацій у формуванні та реалізації публічної політики [5]. Для України доцільним є розвиток цифрових інструментів комунікації з громадянським суспільством, що сприятиме зміцненню суспільного консенсусу та підвищенню рівня довіри до влади в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Процес імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС ускладнюється недостатнім рівнем міжвідомчої координації. Посилення ролі Національного агентства України з питань державної служби, впровадження цифрових інструментів управління реформами та створення міжвідомчих координаційних центрів за європейськими зразками сприятимуть узгодженості дій органів влади та наближенню України до європейського адміністративного простору [6].

Загалом успішність реформ у сфері публічного управління можлива за умови впровадження гібридних моделей, що поєднують європейські стандарти з урахуванням воєнних реалій, обмежених ресурсів і національних особливостей. Пріоритетними напрямами залишаються цифровізація з

належним рівнем кібербезпеки, фінансова спроможність громад у межах децентралізації, інституційна незалежність антикорупційних органів та розвиток партнерства з неурядовими організаціями. Моніторинг з боку SIGMA/OECD та НАДС має забезпечити результативність і сталість цих процесів.

Список використаних джерел:

1. Степаненко Н.В., Донець В.О. Європейський досвід як шлях до ефективної антикорупційної політики в Україні: перспективи і реалії. *Legal Bulletin*. 2024. №3(13). С.126–131. https://doi.org/10.31732/2708-339X-2024-13-A19

2. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в пост воєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 4. С. 112-125. https://doi.org/10.15421/152243

3. Сушко О. В. Антикорупційна реформа в Україні: європейський досвід та виклики війни. *Вісник Львівського університету. Серія юридична*. 2024. № 74. С. 56-70.

4. Кравець І. В. Європейські стандарти врядування та їх імплементація в Україні в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. С. 34-48.

5. The Role of Civil Society in Public Administration Reforms: EU Experience and Ukrainian Perspectives. *East European Politics*. 2024. Vol. 40, Iss. 3. P. 215-230. DOI: 10.1080/21599165.2024.2309876.

6. Горник В. П. Публічнеуправління в Україні: виклики євроінтеграції та воєнного часу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 11. С. 22-35.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Мельничук Ольга,
д.ю.н, професор, завідувач кафедри публічно-правових дисциплін
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, Україна
ORCID:https://orcid.org/0000-0003-4229-621X
Матієнко В'ячеслав,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, Україна
ORCID:https://orcid.org/0009-0000-6624-8461

Управління якістю вищої освіти є важливим елементом системи національної безпеки України. Російсько-українська війна підсилила розуміння цього твердження. Підтримка національної безпеки України безпосередньо «залежить від освітнього рівня молоді, її моральних і політичних ідеалів, соціальних цінностей, рівня загальної культури та професійної підготовки»[1, с. 155]. Впровадження внутрішніх і зовнішніх систем забезпечення якості вищої освіти, академічної доброчесності, цифрової грамотності формує кадровий, інтелектуальний і ціннісний потенціал суспільства, необхідний для протидії гібридним загрозам, інформаційним викликам та стабілізації держави. Адже саме компетентні та відповідальні громадяни можуть протидіяти інформаційним маніпуляціям, внутрішній дестабілізації, втраті національної ідентичності.

До пріоритетів забезпечення національної безпеки віднесено й розвиток людського капіталу, який реалізується через «модернізацію освіти і науки, охорони здоров'я, культури, соціального захисту» [2]. Але, на жаль, вища освіта потерпає від недостатнього рівня фінансування, зношеності та застарілості матеріально-технічної бази закладів вищої освіти, низької оплати праці працівників, демотивації молоді до наукової діяльності. Більше того, існує загроза ймовірного «скорочення фінансування сфери освіти як із Державного бюджету України через падіння валового внутрішнього продукту, так і з інших не заборонених законодавством джерел, а також про скорочення витрат на освіту з боку громадян» [3]. Натомість стратегічним завданням держави має бути «перетворення системи освіти на один з наріжних каменів у фундаменті української державності, її безпеки і розвитку» [4, с. 28]. Не випадково, забезпечення якісної освіти є четвертою ціллю сталого розвитку, яка проголошена в резолюції Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй від 25 вересня 2015 року № 70/1 та в Указі Президента України [5].

Ефективне управління якістю вищої освіти потребує «комплексного, адаптивного підходу, який базується на принципах прийняття рішень, що ґрунтуються на доказах, використанні зворотного зв'язку від стейкхолдерів і системі показників результативності» [6]. Воно має базуватися на: розвиненій системі внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості вищої освіти; академічній доброчесності та довірі до системи вищої освіти; національній ідентичності та суспільній єдності, що передбачає формування знань української історії, культури, мови, права;модернізації освітніх програм, з урахуваннямформування цифрових навичок, що зумовлено поширенням інформаційних технологій в усіх сферах життя; оволодінні іноземними мовами, що обумовлено європейською інтеграцією; безпечному освітньому середовищі, яке «пов'язується зі створенням умов у закладі освіти, які унеможливлюють заподіяння учасникам освітнього процесу фізичної, майнової та/або моральної шкоди» [7, с. 637]; партнерстві та між секторальній взаємодії держави, університетів, громадських організацій, бізнесу, які мають спільно дбати про підвищення якості вищої освіти як чинника безпеки; розвиненій міжнародній академічній мобільності та ін.

З огляду на цінність якості вищої освіти як чинника національної безпеки, потрібно узгодити державну освітню політику та політику у сфері національної безпеки, людського розвитку та інновацій; інтегрувати безпекові компоненти у зміст освіти; розвивати цифрову компетентність як основу стійкості освітнього середовища в умовах гібридних загроз; формувати культуру академічної доброчесності як складової моральної безпеки суспільства; розвивати ефективну взаємодію закладів вищої освіти, державних органів влади та бізнесу у сфері освіти та науки; використовувати вітчизняний та міжнародний досвід управління якістю вищої освіти в умовах воєнних і післявоєнних викликів тощо.

Отже, управління якістю вищої освіти – це стратегічний чинник зміцнення національної безпеки України, оскільки формує кадровий, інтелектуальний потенціал суспільства. В умовах війни якісна освіта є не тільки суспільною потребою, але й безпековим ресурсом держави, що забезпечує стійкість до гібридних загроз, інформаційних маніпуляцій.

Система управління якістю вищою освітою має спрямовуватися на інтеграцію академічної доброчесності, громадянської відповідальності, національної ідентичності та цифрової грамотності в освітній процес; на розвиток внутрішньої і зовнішньої систем забезпечення якості вищої освіти; створення безпечного освітнього середовища; розвиток міжсекторальної взаємодії держави, закладів вищої освіти, громадянського суспільства та бізнесу. Важливо також врахувати міжнародний досвід управління якістю вищої освіти, адаптуючи його до національних умов і викликів воєнного часу та післявоєнного періоду.

Список використаних джерел:

1. Panfilov O. Yu., Savchenko O. O. Educationas a factor to support the national security of the state. *Вісник Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. Серія: філософія, філософія права, політологія, соціологія*. 2021. № 1 (48). С. 146-159.URL:https://doi.org/10.21564/2075-7190.48.224807

2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України від 14 вересня 2020 року №392/2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020?find=1&text=%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8#w1_5

3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію людського розвитку»: Указ Президента України від 2 червня 2021 року № 225/2021. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#Text

4. Галів М., Свйонтик О. Освіта як складова національної безпеки України в умовах сучасної російсько-української війни: правові засади, проблеми, досвід і завдання. *Молодь і ринок*. 2023. № 3(211). URL: http://mir.dspu.edu.ua/article/view/277194/272943

5. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України 30 вересня 2019 року № 722/2019. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text

6. Шленьова М., Довженко Т., & Гречаник О. (2025). Системні підходи до управління якістю освіти в сучасній вищій школі. *Економіка та суспільство*, (74).URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-27

7. Мельничук О.Ф. Реалізація права на доступність освіти в Україні в умовах війни. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Право».* 2023. №11 (17). С. 631-639.URL: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11(17)-631-639

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ІНКЛЮЗИВНОСТІ ТА ДОВІРИ У КОНЦЕПЦІЇ «ДЕРЖАВА У СМАРТФОНІ»

Процак Катерина,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту організацій
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5864-4077
Штефан Анна-Вікторія,
здобувачка першого(бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

Сучасна епоха характеризується стрімким розвитком інформаційних технологій, які радикально змінюють усі сфери життя – економіку, освіту, охорону здоров'я, соціальну політику та, безумовно, сферу державного управління. Цифрова революція докорінно трансформує відносини між громадянином і державою, створюючи нову модель управління, де влада стає не лише регулятором, а й сервісом, орієнтованим на потреби людини. Попри стрімкий розвиток цифрових технологій, упровадження електронних сервісів у публічному управлінні не завжди супроводжується реальним підвищенням довіри громадян і доступності державних послуг для всіх соціальних груп. Проблема полягає у тому, що цифровізація публічних послуг часто розглядається переважно як технічне оновлення, тоді як її соціальний вимір полягає у цифровій нерівності, недовірі до електронних сервісів, обмеженнях доступу через низьку цифрову компетентність, і залишається недостатньо опрацьованим.

Україна, як держава, що перебуває у процесі реформування, активно впроваджує цифрові технології в управлінську діяльність. Ключовим етапом цієї трансформації стала реалізація концепції «Держава у смартфоні», яка стала символом переходу до сучасного цифрового врядування. Ця ініціатива передбачає створення цифрової держави, у якій громадяни можуть отримувати більшість державних послуг онлайн, без черг, довідок і паперових документів. Такий підхід не лише спрощує взаємодію між громадянином і державними органами, а й підвищує прозорість, відкритість і ефективність управління.

Поява концепції «Держава у смартфоні» в Україні зумовлена сукупністю соціально-економічних та інституційних чинників. Передусім – суспільним запитом на зручність, оперативність і прозорість отримання адміністративних послуг, що потребувало відмови від паперових процедур і черг. Другим стимулом стала необхідність мінімізації корупційних ризиків через автоматизацію управлінських процесів та зменшення участі людського фактора. Третім – орієнтація на кращі міжнародні практики цифрового врядування, зокрема досвід Естонії, Данії та Сінгапуру, де електронні сервіси

довели свою ефективність у підвищенні довіри до влади та зниженні витрат на публічне управління.

Водночас, електронний уряд не слід ототожнювати з цифровою економікою, адже справжня цифрова держава можлива лише за умови системного розвитку цифрової інфраструктури, економіки знань і технологічної спроможності суспільства [1].

На сьогодні додатком «Дія» користуються понад 20 мільйонів українців**,** а кількість доступних послуг перевищує 100 [2]. Цей показник свідчить про те, що цифровізація стала не просто технологічним явищем, а частиною щоденного життя українців. Вона змінила ставлення до держави, зробивши її ближчою, зрозумілішою та зручнішою. Крім того, «Держава у смартфоні» суттєво зменшила корупційні ризики, адже більшість процесів тепер відбувається автоматично, без участі чиновників. Це підвищує довіру громадян до публічної влади та сприяє формуванню нового типу взаємодії між суспільством і державою – партнерської та відкритої.

Разом із тим цифровізація публічного управління має не лише переваги, але й певні виклики [3]. Одним із головних ризиків є проблема кібербезпеки. У світі, де всі основні дані зберігаються в електронній формі, надзвичайно важливо забезпечити їх захист від несанкціонованого доступу чи зловживань. Україна, яка перебуває в умовах гібридної війни, постійно стикається з кібератаками на державні інформаційні системи. Тому питання безпеки персональних даних, захисту державних реєстрів та комунікацій є ключовими для подальшого розвитку цифрової держави. Другим викликом є цифрова нерівність**.** Попри активну популяризацію цифрових сервісів, частина населення, особливо в сільських районах, досі має обмежений доступ до інтернету або низький рівень цифрової грамотності. Саме тому держава реалізує освітні проєкти, як-от «Дія**.**Цифрова освіта», які навчають громадян користуватися сучасними технологіями та державними онлайн-послугами. Лише за кілька років понад мільйон українців пройшли безкоштовні онлайн-курси з цифрової грамотності. Це свідчить про формування нової цифрової культури в суспільстві.

Крім того, цифровізація управління потребує вдосконалення законодавчої бази**.** Хоча Україна вже ухвалила низку нормативних актів, що регулюють електронні довірчі послуги, захист персональних даних та електронний документообіг, подальший розвиток цифрової держави вимагає гармонізації українського законодавства з європейськими стандартами, зокрема регламентом GDPR. Це дозволить зміцнити довіру до електронних сервісів і сприятиме інтеграції України до єдиного цифрового простору ЄС.

Ще одним аспектом проблеми є низький рівень участі громадян у цифровому врядуванні. Попри наявність інструментів електронної демократії (е-петиції, відкриті бюджети, онлайн-опитування), механізми їх використання залишаються фрагментарними. Це вказує на потребу у переході від концепції

«цифрової держави як сервісу» до моделі «цифрової держави як спільноти», де громадяни не лише користувачі, а й активні суб'єкти вироблення політик.

У контексті глобальних тенденцій цифрова трансформація публічного управління в Україні має стратегічне значення. Вона не лише підвищує ефективність державних інститутів, але й сприяє соціальній згуртованості, економічному розвитку, підвищенню конкурентоспроможності країни. Український кейс «Держава у смартфоні» вже став прикладом для інших держав, які прагнуть реформувати свої системи управління. Успіх цієї ініціативи полягає у комплексному підході: поєднанні технологічних рішень, політичної волі, інституційної підтримки та довіри громадян.

Отже, цифровізація публічного управління в Україні – це не просто технічна модернізація державного апарату, а глибока структурна реформа, спрямована на зміну самої філософії управління. Вона формує нову парадигму, у центрі якої – людина, її потреби, комфорт і права. Ініціатива «Держава у смартфоні» вже продемонструвала, що навіть у складних умовах війни, економічної нестабільності та суспільних викликів Україна здатна бути лідером цифрових інновацій. Український кейс «Держава у смартфоні» демонструє значний прогрес у діджиталізації публічних послуг, проте ефективність цифрової трансформації визначається не кількістю доступних сервісів, а рівнем довіри, залученості та цифрової спроможності громадян. Тому подальший розвиток цифрового врядування в Україні має ґрунтуватися на таких стратегічних засадах:інклюзивність(подолання цифрової нерівності шляхом розвитку цифрових навичок і доступу до інтернету для всіх груп населення); довіра та безпека (підвищення стандартів захисту персональних даних, гармонізація із законодавством ЄС; співучасть (розширення практик е-демократії як механізму спільного управління державними процесами);сервісність і відповідальність (перехід від технологічної цифровізації до культурної та управлінської трансформації державного апарату). Таким чином, цифровізація публічного управління має розглядатися не лише як процес впровадження ІТ-рішень, а як комплексна соціально-технологічна реформа, спрямована на створення справді людиноцентричної, відкритої та стійкої держави.

Список використаних джерел:

1. Артющенко В. Країна в смартфоні. Сім кроків для цифрової трансформації економіки. 2019. URL: https://epravda.com.ua/columns/2019/08/08/650379/. (дата звернення 04.11.2025).

2. 21+ млн українців користуються Дією. *Дія*. 2024. URL: https://diia.gov.ua/news/21-mln-ukraintsiv-korystuiutsia-diieiu. (дата звернення 04.11.2025).

3. Сиротін В.Д. Сутність та особливості цифровізації у сфері публічного управління. 2023. URL:https://share.google/UNugWryWanH7GL6/(дата звернення 04.11.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Динник Ірина,
к.держ., упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2474-7371
Топчій Анастасія,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

У сучасному світі цифрові технології посідають провідне місце у процесах модернізації державного управління та розвитку суспільства. Одним із ключових напрямів цифрової трансформації є впровадження системи електронного урядування (e-Government), яка забезпечує ефективну взаємодію між громадянами, державними органами та бізнесом, сприяючи підвищенню прозорості, відкритості та оперативності державних процесів. Дослідження цієї теми є вкрай актуальними, оскільки новітні технології суттєво впливають на трансформацію державного управління.

В Україні розвиток електронного урядування набув особливого значення в умовах сучасних викликів – пандемії COVID-19, збройної агресії російської федерації та необхідності забезпечення безперервного доступу громадян до державних послуг. Саме ці обставини стимулювали активне впровадження цифрових інструментів, здатних мінімізувати фізичні контакти, скоротити часові витрати та забезпечити безпечне надання адміністративних послуг дистанційно [1].

Одним із найбільш успішних прикладів реалізації електронного урядування в Україні є портал «Дія», розроблений Міністерством цифрової трансформації України. Даний сервіс надає громадянам доступ до понад 130 державних послуг у форматі «єдиного вікна». За допомогою «Дії» можна отримати різноманітні довідки, зареєструвати фізичну особу-підприємця, оформити документи цивільного стану, скористатися електронним підписом, подати заявку на грант, перевірити та сплатити адміністративні штрафи [2].

Запровадження подібних цифрових сервісів сприяє реалізації принципів «держави у смартфоні», що передбачає спрощення процедур отримання послуг та зменшення рівня корупційних ризиків. Водночас цифровізація управлінських процесів підвищує рівень довіри громадян до держави, оскільки кожна дія фіксується в системі, а отже, стає більш прозорою та контрольованою.

Серед основних переваг електронного урядування варто виділити такі: по-перше, суттєве скорочення бюрократичних процедур – громадянам більше не потрібно витрачати час на черги та паперову документацію; по-друге, зростання рівня прозорості державного управління завдяки цифровій фіксації

всіх транзакцій; по-третє, забезпечення безперервності надання послуг навіть в умовах надзвичайних ситуацій, зокрема воєнного стану, коли фізичний доступ до установ обмежений.

Однак, попри значні досягнення, розвиток електронного урядування в Україні супроводжується певними труднощами. Насамперед це стосується нерівномірного рівня цифрової інфраструктури у регіонах, що ускладнює доступ до онлайн-послуг у віддалених населених пунктах. Актуальним залишається питання цифрової грамотності, особливо серед людей старшого віку, які часто мають труднощі з користуванням сучасними технологіями. Для цієї категорії населення важливо забезпечити доступні програми навчання цифровим навичкам та консультаційні послуги.

Не менш вагомою проблемою є питання кібербезпеки. В нинішніх умовах кількість атак сильно зросла. Вирішення цієї проблеми потребує постійного удосконалення, впровадження міжнародних стандартів, підвищення кваліфікації фахівців.

Таким чином, електронне урядування в Україні є не лише технологічним нововведенням, а й важливим чинником демократизації управлінських процесів. Його подальший розвиток сприятиме підвищенню ефективності державного управління, покращенню якості надання послуг та зміцненню довіри громадян до державних інституцій.

У майбутньому очікується розширення функціональності порталу «Дія», що зробить цифрову взаємодію з державою ще доступнішою, надійнішою та орієнтованою на потреби громадян.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 р. №852-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text

2. Офіційний вебпортал «Дія» – електронні послуги для громадян. *Міністерства цифрової трансформації України*. URL: https://diia.gov.ua

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ДІЄВІСТЬ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНОГО СТРАХУВАННЯ

Бобирь Ольга,
к.е.н, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5640-5723
Гончаренко Валерія,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-3391-6092

Соціальне та пенсійне страхування – ключові інструменти соціальної політики держави, покликані забезпечити захист громадян від ризиків втрати працездатності, старості, безробіття, хвороби чи нещасного випадку. Роль держави тут багатоаспектна: вона виступає законодавцем, гарантом, адміністратором, контролером, а також субсидіарним фінансувальником. Без активної ролі держави системи страхування ризикують стати нестійкими: через демографічні зміни, нерівні умови праці, тіньову економіку, дефіцити бюджетів.

У 2025 році цей аспект особливо актуальний: продовжується старіння населення, зміни на ринку праці (гнучка зайнятість, само-зайнятість), а також навантаження воєнного часу в Україні. В таких умовах держава має грати ключову роль у забезпеченні стабільності і справедливості систем соціального захисту.

Перейдемо до сучасного стану системи соціального страхування в Україні. Система соціального страхування України охоплює п’ять основних видів: пенсійне страхування, страхування у зв’язку з тимчасовою непрацездатністю, страхування від нещасних випадків, страхування на випадок безробіття та медичне страхування. Основу становить солідарна пенсійна система, яка фінансується за рахунок єдиного соціального внеску (ЄСВ). Станом на 2025 рік головною проблемою системи залишається дефіцит Пенсійного фонду України (ПФУ), спричинений низьким рівнем зайнятості, міграцією працездатного населення та зростанням кількості пенсіонерів [1, с. 1]. Незважаючи на це, уряд продовжує підтримувати стабільність виплат і поступово запроваджує цифрові інструменти управління.

Для з’ясування переваг та недоліків сучасного фінансового становища системи соціального страхування в нашій державі,розглянемо основні статистичні показники соціального страхування в Україні (табл. 1.).

Таблиця 1

Основні статистичні показники соціального страхування в Україні

Показник	Значення
Чисельність пенсіонерів станом на 1 квітня 2025 р.	10 343 630 осіб
Чисельність пенсіонерів станом на 1 жовтня 2025 р.	10,2 млн. осіб
Середній розмір пенсії (жовтень 2025 р.)	6 436,79 грн.
Трансферти з держбюджету до ПФУ у 2025 р.	236,9 млрд. грн.
Загальні видатки на соціальний захист у державному бюджеті	420,9 млрд. грн. (20% – держвидатки)
Кількість працюючих пенсіонерів	2,8 млн. осіб

Дані в таблиці свідчать, що у 2025 році в Україні налічується близько 10,2 млн пенсіонерів, з яких 2,8 млн продовжують працювати. Середній розмір пенсії зріс до 6,4 тис. грн, що на 12% більше, ніж у 2024 році, однак цього зростання недостатньо для повної компенсації інфляції [2, с.1].

Видатки держави на соціальний захист залишаються високими – понад 421 млрд грн, що становить близько 20% бюджету, а Пенсійний фонд отримує 236,9 млрд грн дотацій, тобто майже половину своїх ресурсів. Це свідчить про структурний дефіцит системи та її значну залежність від держпідтримки [3, с. 8].

Узагальнюючи, варто звернути увагу на те, що соціальне страхування в Україні залишається фінансово напруженим, але уряд поступово підвищує виплати та впроваджує цифрові реформи для підвищення ефективності управління.

Серед ключових органів державної влади, що управляють та координують систему соціального страхування в Україні визначено наступні:

1. Кабінет Міністрів України – він визначає стратегічні напрями розвитку соціальної політики, затверджує державні програми та розподіляє фінансові ресурси;

2. Міністерство соціальної політики України (Мінсоцполітики) – здійснює загальне керівництво системою соціального страхування;

3. Пенсійний фонд України (ПФУ) – відповідає за облік страхового стажу, збір ЄСВ і виплату пенсій. У 2025 році фонд розширив електронні сервіси («Е-пенсія», «Е-лікарняний», «Кабінет застрахованої особи»). Цифровізація дозволила скоротити черги, підвищити оперативність і зменшити ризик корупційних зловживань;

4. Міністерство фінансів України – забезпечує фінансову стійкість системи соціального страхування, контролює використання коштів соціальних фондів і визначає обсяг дотацій із держбюджету [4, с. 3].

Серед основних напрямів діяльності органів державного фінансового апарату України у 2025 році:

- підвищення розміру пенсій та соціальних стандартів в порівнянні з 2024 роком;
- впровадження цифрових інструментів управління («Е-пенсія», «Е-лікарняний»);
- підготовка реформи накопичувальної системи на 2026 рік;
- розширення підтримки військових та ВПО.

Але на сьогодні не менш важливим залишається тримати на контролі проблеми та виклики у сфері соціального страхування, з якими досі стикається Україна, серед яких: 1. демографічний дисбаланс (кількість працюючих зменшується, тоді як кількість пенсіонерів зростає); 2. дефіцит Пенсійного фонду (майже половина його бюджету формується з дотацій держави); 3. масова трудова міграція (зниження надходжень ЄСВ через скорочення кількості офіційно працевлаштованих громадян); 4. недовіра до накопичувальних систем (бракує ефективних механізмів гарантій та стимулів для участі громадян).

Отже, можна зробити висновок, що підвищення ефективності державного регулювання у сфері соціального страхування потребує не лише технічної модернізації, а й зміни підходів до оцінювання результативності управління. Встановлення залежності заробітної плати держслужбовців від рівня соціального забезпечення населення, а також удосконалення методики розрахунку показників добробуту, таких як ІЛР, сприятимуть підвищенню відповідальності посадовців і формуванню більш справедливої та прозорої системи соціального захисту. У результаті це забезпечить зростання довіри громадян до державних інститутів і сприятиме сталому соціальному розвитку країни.

Список використаних джерел:

1. Пенсійний фонд України. *Дефіцит Пенсійного фонду та критична демографічна криза в Україні.* URL: https://kyiv1.com/deficyt-pensijnoho-fondu-ta-krytychna-demohrafichna-kryza-v-ukraini/

2. *Скільки пенсіонерів в Україні у 2025 році: детальна статистика та тенденції.* URL:https://kokl.ua/skilky-pensioneriv-v-ukrayini-u-2025-roczi-detalna-statystyka-ta-tendencziyi/

3. Міністерство фінансів України.*Бюджет України на 2025 рік.* URL: https://mof.gov.ua/uk/budget_of_2025-770

4. *Органи державної влади України.* URL: https://studies.in.ua/konst_seminar/492-organi-derzhavnoyi-vladi.html.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

РОЛЬ БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ У ФОРМУВАННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Шуляренко Світлана,
к.е.н., доцент, в.о. зав. кафедрифінансів, обліку і оподаткування
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5421-0175
Лукияник Руслан,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-7423-7652

Процеси децентралізації та європейської інтеграції України актуалізують пошук нових ефективних механізмів управління регіональним розвитком. Сталий розвиток регіонів України в умовах сучасних викликів, зокрема повномасштабного вторгнення та післявоєнного відновлення, набуває критичного значення. Традиційні джерела фінансування та державні програми часто виявляються недостатніми і тому зростає роль недержавних інституцій, зокрема благодійних фондів, які завдяки своїй гнучкості та цільовому фінансуванню здатні мобілізувати ресурси громади для реалізації регіональних програм сталого розвитку. Дослідження їхньої діяльності та внеску є своєчасним і необхідним для визначення ефективних механізмів співпраці між владою, бізнесом та громадським сектором.

Наразі багато фондів працюють безпосередньо на місцях, визначаючи нагальні потреби та залучаючи мешканців до активного вирішення проблем. Такі організації, як фундація громад «Рідня» мають різні проєкти для сприяння розвитку місцевих громад, такі як програма «Розвиток громад». Програма спрямована на взаємодію фонду громад «Рідня» із громадами для сприяння процесам формування їхньої відповідальності за якість життя у них, надання їхнім представникам знань про можливі інструменти принесення змін у громади, підготовка наставників для супроводу ініційованих фондом структур для здійснення ними ефективної самоорганізації, сприяння залученню у громади грантових ресурсів для вирішення проблем та для здійснення ними місцевих проєктів [1].

Карітас України – цеодна з найбільших мереж благодійних неприбуткових організацій в Україні, яка надає комплексну підтримку людям, якіїї потребують, допомагає у подоланні кризових ситуацій та розвиває сталі рішення для суспільного блага. Карітас України є частиною конфедерації Карітас Інтернаціоналіс, що є проявом соціального служіння Католицької Церкви, представленої у понад 160 країнах світу. Мережа Карітас України – цепонад 50 активних місцевих організацій і національний координаційний офіс мережі у Києві та Львові, понад 2500 співробітників, близько 11 000 волонтерів

та 400 парафіяльних центрів [2]. Карітас України реалізують проєкти, спрямовані на соціальну згуртованість, створюють простори для спілкування, навчання новим навичкам, що допомагає інтегрувати новоприбулих мешканців та зменшити соціальну напругу.

Благодійні фонди відіграють ключову роль у наданні гуманітарної допомоги, психосоціальної підтримки та медичної допомоги, особливо для вразливих груп населення, таких як ВПО, ветерани, особи з інвалідністю.

Фонд «Право на захист» активно працює в різних регіонах України, надаючи правову та соціальну допомогу внутрішньо переміщеним особам. Представники фонду відкривають регіональні хаби, де люди можуть отримати консультації, психологічну підтримку та допомогу з відновленням документів. Ці ініціативи сприяють не тільки підтримці окремих осіб, але й стабілізації соціальної ситуації в приймаючих громадах, що є важливим елементом сталого розвитку [3].

ADRA Ukraine та інші великі гуманітарні організації реалізували сотні проєктів з надання притулку, продовольчої безпеки, медичної допомоги та негрошової допомоги по всій Україні [4].

Регіональний Центр Сталого Розвитку співпрацює з партнерами для забезпечення медичних закладів системами автономного енергопостачання, що є критичним для забезпечення безперервності медичних послуг в умовах відключень електроенергії [5].

Міжнародний фонд «Відродження» реалізує низку програм, спрямованих на розвиток громадянського суспільства та освіти в регіонах. У рамках програми «Соціальний капітал» та інших ініціатив, які підтримують місцеві проєкти, що стосуються фінансової грамотності для підлітків, розвитку лідерства в університетах та участі молоді у формуванні місцевої політики, що є інвестицією в людський капітал регіонів [6].

Огляд діяльності вітчизняних благодійних фондів дозволив визначити, що роль благодійних фондів у формуванні та реалізації регіональних програм сталого розвитку полягає у поєднанні ресурсів, ініціатив і соціальної відповідальності різних секторів суспільства задля досягнення сталих змін. Благодійні фонди виступають важливими фінансовими донорами, забезпечуючи позабюджетну підтримку регіональних проєктів та сприяючи ефективному використанню коштів. Вони виконують роль посередників між владою, бізнесом і громадою, ініціюють і розробляють інноваційні програми в екологічній, соціальній та економічній сферах. Значну увагу фонди приділяють освітній і просвітницькій діяльності, формуючи культуру сталого розвитку серед населення. Водночас вони здійснюють моніторинг реалізації програм, сприяючи прозорості та підзвітності, а також підтримують соціальну інтеграцію вразливих груп населення.

Сьогодні спостерігаємо активні процеси гармонізації українського законодавства зі стандартами Європейського Союзу, які є важливим кроком для

підвищення довіри міжнародних партнерів та полегшення залучення грантового фінансування. Це особливо стосується фінансової звітності та аудиту неприбуткових організацій, які тепер будуть відповідати директивам ЄС.

Європейський Союз запровадив жорсткі вимоги до звітності про сталий розвиток через Директиву (ЄС) 2022/2464 (Директива CSRD) та Делегований регламент Комісії (ЄС) 2023/2772. Ці акти вимагають використання Європейських стандартів звітності щодо сталого розвитку (ESRS) для звітування про фактори сталого розвитку [6].

Україна має на меті прийняття Європейських стандартів звітності щодо сталого розвитку (ESRS) для узгодження з принципами ЄС. Це включає обов'язкову підготовку, подачу та публікацію звітів про сталий розвиток підприємствами.

Благодійні фонди в Україні активно долучаються до формування та реалізації регіональних програм сталого розвитку, діючи як важливі партнери органів публічного управління, бізнесу та місцевих громад. Їхня роль зросла, особливо в умовах воєнного часу та процесів децентралізації, тому що вони володіють унікальною експертизою, гнучкістю та можливістю швидкого залучення додаткових ресурсів, грантів, приватних пожертв, для вирішення нагальних проблем.

Список використаних джерел:

1. Благодійний фонд «Фонд громад «Рідня». Програма «Розвиток громад». URL: https://www.ridnya.org.ua/rozvytok-gromad/ (дата звернення 04.11.2025).
2. Міжнародний благодійний фонд «Карітас України». Карітас в Україні. URL: https://caritas.ua/about/(дата звернення 04.11.2025).
3. Благодійний фонд «Право на захист». Наслідки російсько-української війни для постраждалих: оцінка впливу, очікування щодо відшкодування та доступ до інструментів відновлення прав. URL: https://r2p.org.ua/storage/documents/c7e13e5941e9c3e4d6abdb125ee92111a6511b93_original.pdf (дата звернення 04.11.2025).
4. Благодійна організація«Благодійний фонд «АДРА Україна». Новини. URL: https://www.adra.ua/news/(дата звернення 05.11.2025).
5. Громадська організація «Регіональний центр сталого розвитку». Гуманітарна діяльність. URL: https://www.rcsr.org.ua/pro-gumanitarnu-diyalnist/ (дата звернення 05.11.2025).
6. Міжнародний фонд «Відродження». URL:https://www.irf.ua/about/ (дата звернення 05.11.2025).
7. ТОВ «ІМЕДЖИН ЛОЄРЗ». Гармонізація законодавства України щодо сталого розвитку із стандартами ЄС. URL: https://imaginelawyers.com/uk/legal/garmonizacziya-zakonodavstva-ukrayiny-shhodo-stalogo-rozvytku-iz-standartamy-yes/ (дата звернення 06.11.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ З УРАХУВАННЯМ СУЧАСНИХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Твердохліб Олександр,
д.держ.упр., професор, провідний науковий співробітник Інституту наукових досліджень з цивільного захисту
Національний університет цивільного захисту України, м. Черкаси, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1502-2937
Куликівський Станіслав,
аспірант кафедри управління у сфері цивільного захисту
Національний університет цивільного захисту України, м. Черкаси, Україна

Сучасне безпекове середовище Європи, в тому числі України, характеризується значною кількістю, інтенсивністю та різноманітністю гібридних загроз, що водночас поєднують військові, кібернетичні, економічні, соціальні, інформаційно-психологічні та інші засоби впливу.

Окрім того, у зв'язку з повномасштабною російською агресією гібридні загрози набули неабиякої регулярності та безпрецедентного масштабу, що проявляється в руйнуванні критичної енергетичної інфраструктури, дестабілізаційних інформаційних кампаніях, створенні гуманітарних криз, поширенні паніки тощо.

При цьому гібридні загрози, як правило, мають комплексний характер, тому заходи з попередження, підготовки та реагування на них, ліквідації їхніх наслідків, а також забезпечення стійкості критично важливих функцій держави вимагають всебічного і скоординованого системного підходу із залученням широкого кола заінтересованих сторін.

В таких умовах одним із ключових елементів протидії гібридним загрозам та забезпечення стабільності функціонування держави і її інституцій є розвинена та спроможна система цивільного захисту, адекватна сучасним викликам й адаптована до новітніх умов безпекового середовища. Саме розвинена та здатна до оперативного реагування система цивільного захисту виступає важливою складовою загальнонаціонального механізму підтримання стабільності, мінімізації ризиків і наслідків надзвичайних ситуацій як у мирний час, так і в особливий період.

Цивільний захист у цьому контексті слід розглядати як комплекс взаємопов'язаних організаційних, технічних і правових заходів, спрямованих на захист населення, територій, навколишнього природного середовища, матеріальних і культурних цінностей від дії небезпечних чинників природного, техногенного чи воєнного характеру. Його завдання включають запобігання виникненню надзвичайних ситуацій, ліквідацію їх наслідків, надання допомоги

постраждалим, а також здійснення державного нагляду (контролю) у сфері пожежної та техногенної безпеки [1].

Реалізація державної політики у сфері цивільного захисту здійснюється через Єдину державну систему цивільного захисту (ЄДСЦЗ) [2], яка інтегрує органи державної влади, місцевого самоврядування, підприємства, установи та організації всіх форм власності. Її функціонування регламентується Планом основних заходів цивільного захисту України [3], що щороку розробляється та затверджується Кабінетом Міністрів України. Цей документ виконує роль ключового інструмента стратегічного управління у сфері цивільного захисту, визначаючи пріоритети, завдання та ресурси, необхідні для забезпечення готовності системи до ефективного реагування на сучасні гібридні загрози.

Разом з цим, для досягнення ефективного рівня протидії сучасним гібридним викликам, координації та консолідації зусиль суб'єктів такої протидії вбачається за доцільне розроблення та затвердження національного документа (стратегії) стратегічного довгострокового (понад п'ять років) планування. Такий документ має слугувати дороговказом для подальшого розвитку (трансформації) системи цивільного захисту з урахуванням сучасних гібридних викликів та закладати правові рамки для перегляду і подальшого посилення національних спроможностей щодо аналізу (передбачення) виникнення загроз, оцінки ризиків, заходів із запобігання, підготовки, реагування та ліквідації наслідків.

Також важливим компонентом зазначеного документа має бути чітке визначення критеріїв (індикаторів) досягнення поставленої мети, механізму оцінки результатів, перегляду та коригування (наприклад, у зв'язку зі значною зміною безпекового ландшафту).

За результатами аналізу українського законодавства у частині забезпечення стратегічного планування у сферах національної безпеки та цивільного захисту нами встановлено, що одним із можливих шляхів посилення діяльності з протидії гібридним загрозам є врахування вищеозначених аспектів у Стратегії громадської безпеки та цивільного захисту України (далі – Стратегія). Стратегія є базовим документом довгострокового планування, який формується на основі Стратегії національної безпеки України [4] за результатами огляду стану громадської безпеки та цивільного захисту. У ній визначаються основні напрями державної політики, спрямовані на забезпечення захищеності життєво важливих інтересів держави, суспільства й особи, а також права і свободи громадян з урахуванням актуальних безпекових викликів, цілі та очікувані результати їх реалізації.

Відповідно до статті 29 Закону України «Про національну безпеку України» [5], розроблення Стратегії покладається на Міністерство внутрішніх справ України (далі – МВС), яке подає її на розгляд Кабінету Міністрів України, однак робота з підготовки цього стратегічного документа ще триває. Після схвалення урядом документ передається до Ради національної безпеки і

оборони України для ухвалення та подальшого затвердження указом Президента України. Вона виступає концептуальною основою для розроблення галузевих стратегій, державних цільових програм і планів застосування сил і засобів у кризових ситуаціях у сферах громадської безпеки та цивільного захисту.

Подальший розвиток стратегічного планування у сфері громадської безпеки та цивільного захисту має бути спрямований на завершення розроблення та затвердження Стратегії, що стане фундаментом для системного оновлення державної політики у цій сфері. У вказаному контексті, на наш погляд, особлива увага має бути приділена підвищенню ефективності механізмів координації між органами влади, силами цивільного захисту та іншими суб'єктами безпекового сектору, розвитку міжнародної співпраці, а також удосконаленню планів реагування на надзвичайні такризові ситуації.

Крім цього, ураховуючи закріплений в Конституції України [6] незворотний курс України на європейську та євроатлантичну інтеграцію, вбачається за доцільне при розробці Стратегії врахувати положення прийнятої у 2025 році Стратегії ЄС із забезпечення підготовленості Союзу [7], зокрема зміцнення можливостей передбачення та прогнозування, та Семи базових вимог НАТО для національної стійкості [8].

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що подальший розвиток системи цивільного захисту України в контексті сучасних гібридних загроз потребує послідовної реалізації стратегічного підходу, орієнтованого на довгострокове підвищення її стійкості, адаптивності та інтегрованості у загальнодержавну систему безпеки. Перспективним напрямом розвитку є узгодження національної політики цивільного захисту з європейськими та євроатлантичними підходами, що сприятиме гармонізації стандартів управління ризиками, реагування на надзвичайні ситуації та підвищенню рівня національної стійкості. Реалізація цих завдань потребує інституційного зміцнення ЄДСЦЗ, розвитку аналітичних і прогнозних спроможностей, а також упровадження сучасних технологічних рішень у сфері управління безпекою.

Таким чином, перспектива подальшого розвитку полягає у формуванні цілісної, науково обґрунтованої та гнучкої системи стратегічного управління цивільним захистом, здатної ефективно реагувати на динамічний спектр гібридних загроз і забезпечувати захищеність держави, суспільства та громадян у будь-яких умовах.

Список використаних джерел:

1. Кодекс цивільного захисту України : кодекс України від 02.10.2012 № 5403-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17.

2. Про затвердження Положення про єдину державну систему цивільного захисту : постанова Кабінету Міністрів України від 09.01.2014 № 11. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/11-2014-%D0%BF#Text.

3. Про затвердження Плану основних заходів цивільного захисту України на 2025 рік : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.12.2024 № 1313-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1313-2024-%D1%80.

4. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL: https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037.

5. Про національну безпеку України : закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19.

6. Конституція України : закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80# Text.

7. EU preparedness union strategy / European Commission. URL: https://commission.europa.eu/ topics/preparedness_en.

8. Resilience, civil preparedness and Article 3 / NATO. URL: https://www.nato.int/ cps/uk/ natohq/topics_132722.htm?selectedLocale=en.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

SMART- ІНСТРУМЕНТИ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Тарновська Ірина,
к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2027-946X
Дубовий Вадим,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Реформа децентралізації в Україні суттєво змінила систему місцевого самоврядування, передавши об'єднаним територіальним громадам (ОТГ) значні фінансові, адміністративні та управлінські повноваження. Водночас ефективна реалізація цих повноважень потребує впровадження нових підходів до управління, зокрема із застосуванням цифрових та інноваційних технологій [1].

У сучасних умовах все більшого значення набуває концепція smart-управління, яка передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення якості управлінських процесів та орієнтації діяльності органів влади на потреби громади [2]. За умови нестобільності до цього додається аспект цифрової стійкості (digital resilience), що є критичним для безперебійної роботи органів влади.

Термін «smart» у публічному управлінні трактується як здатність системи швидко реагувати на зміни, ефективно використовувати ресурси та залучати громадян до процесу прийняття рішень [3]. У контексті розвитку ОТГ smart-управління охоплює такі складові:

- цифровізацію управлінських процесів;
- використання відкритих даних;
- впровадження електронної демократії;
- аналітичну підтримку прийняття рішень.

Науковці зазначають, що smart-інструменти є логічним продовженням електронного врядування та сприяють формуванню інноваційної моделі розвитку територій [4].

Системне впровадження smart-інструментів в ОТГ дозволяє перейти від традиційного «паперового» адміністрування до сервісно-орієнтованої моделі. Ключова перевага цих технологій полягає у можливості об'єднання великих масивів даних (Big Data) із механізмами зворотного зв'язку від мешканців. Це створює надійне підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що базуються не на припущеннях, а на реальних показниках життєдіяльності громади [2, 6]. Для чіткого розуміння функціональних можливостей

цифровізації доцільно згрупувати основні інструменти за їх цільовим призначенням (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація smart-інструментів управління розвитком ОТГ

Група інструментів	Характеристика	Приклади застосування
Електронне врядування	Автоматизація управлінських процесів	ЦНАП онлайн, електронний документообіг
Електронна демократія	Залучення громадян до управління	Е-петиції, громадський бюджет
Аналітичні системи	Підтримка управлінських рішень	Платформи відкритих даних
Геоінформаційні системи	Просторове управління	Облік земель, містобудування
Smart-інфраструктура	Підвищення ефективності ресурсів	Smart-освітлення, енергомоніторинг

Джерело: узагальнено авторами на основі [2, 5; 6]

Представлена класифікація демонструє багатоаспектність smart-технологій, які охоплюють як внутрішні процеси апарату ради, так і зовнішню взаємодію з середовищем. Особливої уваги заслуговує інтеграція геоінформаційних систем (ГІС) з аналітичними платформами, що дозволяє громадам здійснювати ефективний аудит ресурсного потенціалу, зокрема земельних активів, що є головним джерелом наповнення місцевих бюджетів [2]. Такий комплексний підхід забезпечує прозорість публічних фінансів та суттєво знижує корупційні ризики в управлінні майном територіальної громади.

Smart-інструменти активно застосовуються під час розроблення стратегій розвитку ОТГ. Використання аналітичних платформ дозволяє здійснювати SWOT-аналіз, прогнозувати соціально-економічний розвиток та оцінювати ефективність реалізації програм [1, 2].

Незважаючи на позитивні результати, існують проблеми впровадження smart-інструментів, серед яких: нестача фінансування, недостатній рівень цифрової компетентності кадрів, нерівномірний розвиток IT-інфраструктури [4].

Водночас перспективи пов’язані з державною політикою цифровізації, міжнародними грантовими програмами та розвитком публічно-приватного партнерства.

Отже, smart-інструменти є ключовим фактором підвищення ефективності управління розвитком об’єднаних територіальних громад. Їх комплексне застосування сприяє прозорості, інноваційності та сталому соціально-економічному розвитку територій. Подальше впровадження smart-підходів потребує системної підтримки з боку держави та підвищення цифрової грамотності населення.

Список використаних джерел:

1. Васильєва О. І. Розвиток територіальних громад в умовах децентралізації. Київ : КНЕУ, 2019. 312 с.

2. Лях Ю. І. Smart-міста та smart-громади: теорія і практика впровадження. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2021. № 2. С. 45–52.

3. Бородін Є. І. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2020. 256 с.

4. Децентралізація влади в Україні : проблеми та перспективи / за ред. В. М. Геєця. Київ : Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2018. 400 с.

5. Концепція розвитку електронного урядування в Україні : розпорядження КМУ від 20.09.2017 № 649-р.

6. OECD. Smart Cities and Inclusive Growth. Paris : OECD Publishing, 2020. 150 p.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

НЕДЕРЖАВНЕ ПЕНСІЙНЕ СТРАХУВАННЯЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ

Бобирь Ольга,
к.е.н, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5640-5723
Федорова Лілія,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-3513-3310

Останнім часом все більш актуальним та важливим стає питання пенсійного забезпечення. На сьогодні державна пенсія не може забезпечити гідний рівень життя після завершення трудової діяльності. Багато людей замислюються про додаткове джерело доходу, тому наразі все більшої актуальності набуває недержавне пенсійне страхування,яке є дієвим способом підвищення соціального захисту населення. Воно дає можливість суспільству самостійно подбати про своє майбутнє та мати додаткове фінансове джерело у старості.

Недержавне пенсійне страхування – це система, де громадяни добровільно відкладають кошти у спеціальних недержавних пенсійних фондах. Вони самостійно обирають та визначають розмір внесків та періодичність платежів. Фонд, не тільки зберігає ці гроші, а ще й інвестує їх, аби в майбутньому вони приносили прибуток. З часом, коли людина виходить на пенсію, вона отримує всі свої накопичені кошти разом із доходом від інвестицій [1].

Система недержавного пенсійного страхування має багато переваг, основна з яких – фінансова впевненість у майбутньому, адже крім звичайної державної пенсії, людина також буде отримувати ще одне джерело надходження коштів. Кожен сам обирає фонд, умови накопичення та форми виплат. Загалом це зменшує залежність від держави та підвищує загальний рівень соціального захисту [2].

Розвиток недержавного пенсійного страхування має позитивний вплив не лише на окрему категорію людей, а й на державу та економіку в цілому. Через те, що частина громадян самостійно накопичує гроші на старість, то навантаження на державний бюджет значно зменшується.Зібрані кошти пенсійні фонди інвестують в економіку, підтримку підприємств, у створення нових робочих місць а такожсприяють зростанню національного капіталу.

Отже, такі зміни спрямовані не тільки щоб захистити людей у старості, а ще й підтримати розвиток країни.

Попри всі переваги, система недержавного пенсійного страхування в Україні розвивається досить повільно, вона має свої недоліки та труднощі. Основні проблеми, через які люди бояться вкладати свої кошти, пов'язані з низьким рівнем довіри населення до фінансових установ, нестачею інформації та економічною нестабільністю. Крім того, багато громадян недостатньо обізнані у фінансових питаннях і не знають, як працює система [3]. Проблеми функціонування недержавних пенсійних фондів в Україні та їх можливі наслідки представлені у табл.1.

Таблиця 1

Проблеми функціонування недержавних пенсійних фондів в Україні та їх можливі наслідки

Проблема	Зміст	Наслідки
Вплив воєнного стану	Знижується платоспроможність населення, а отже і знижується можливість інвестувати в НПФ.	Зменшує обсяг внесків, обмежуючи можливості фондів інвестувати та забезпечувати майбутні виплати.
Інфляційні процеси	Зменшення реальної вартості накопичень.	Ускладнює забезпечення стабільних виплат
Обмеженість захищених фінансових інструментів	Обмежений вибір безпечних інвестицій.	Зменшує прибутковість фондів і ускладнює стратегії доходу
Відсутність гарантій безпеки пенсійних вкладів	Відсутність ефективного контролю ризиків.	Вкладники сумніваються у надійності фондів
Нерозвиненість фінансового ринку	Слабка фінансова інфраструктура і обмежений вибір інструментів зменшують доходи фондів і ускладнюють інвестування.	Ускладнює розподіл інвестицій і підвищує ризик втрат у певних секторах чи активах.
Відсутність державних стимулів	Податкові пільги для учасників НПФ і роботодавців незначні.	Низька участь у НПФ збільшує навантаження на державний пенсійний фонд.
Необмеженість адміністративних витрат	Високі адміністративні витрати знижують ефективність інвестицій.	Послаблює фінансову стійкість фондів і їх здатність забезпечувати стабільні пенсії.
Недостатня фінансова грамотність населення	Люди не розуміють, як працює система.	Ускладнює залучення нових учасників.

Джерело: розроблено автором на основі [4 с.44-45]

Незважаючи всі проблеми та недоліки, для покращення ситуації, необхідно посилювати державний контроль і прозорість діяльності недержавних пенсійних фондів. Важливо створювати сприятливі умови для більшого розвитку системи, а саме спрощувати регулювання, підтримувати надійність інвестицій та підвищувати довіру громадян до таких установив. Це дозволить людям більш упевнено користуватися різноманітними послугами фондів і планувати своє майбутнє.

Окрім цього, варто звернути увагу на сучасні технології, які можуть зробити систему недержавного пенсійного страхування зручнішою та доступнішою. Онлайн-сервіси та мобільні додатки допомагають людям легко контролювати свої накопичення, дізнаватися про прибутки фонду та планувати майбутні витрати. Завдяки цифровим рішенням процес накопичення пенсій можна зробити більш прозорим та зрозумілим, що також сприятиме зростанню довіри населення до таких фондів [5].

Отже, недержавне пенсійне страхування – це важливий інструмент підвищення соціального захисту населення. Воно дозволяє громадянам подбати про свій добробут у старості, поступово накопичуючи гроші на цей період, задля гідного рівня життя надалі. За допомогою цієї системи, залежність людей від державної допомоги значно зменшується, а економіка країни зростає. Розвиток недержавного пенсійного страхування допомагає людям краще розуміти фінанси, планувати свої витрати та доходи, а також відчувати впевненість та стабільність. Томувдосконалення та підтримка приватного пенсійного страхування є однією з головних напрямів соціальної політики України.

Список використаних джерел:

1. Романчук М.В. Економічний розвиток недержавного пенсійного страхування в Україні. Київ : Київський національний університет технологій та дизайну. 2023. С. 24 - 25. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/25765/1/Dyplom051_Romanchuk_Budiakova.pdf

2. Крушинська А., Кравець І. Недержавне пенсійне страхування як перспективний напрям соціальної політики України. 2022. С. 10–15.

3. Пікус, Р., Трейтяк, О. Перспективи розвитку недержавного пенсійного забезпечення в Україні. *Економіка та суспільство*, 2024. (59). С. 2-6. URL: https://doi.org/10.32782/ 2524-0072/2024-59-17

4. Демчук І.В. Недержавне пенсійне забезпечення в Україні. 2024. С. 44-45. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/26623/1/demchuk_2024.pdf

5. Бородаєнко В.О. Недержавне пенсійне забезпечення: практика та перспективи розвитку. 2022. С. 68- 77. URL: https://surl.li/ewyhwe

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ОСВІТНЯ ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ Й АДАПТАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ

Лазебна Ірина,
к.е.н., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5668-7487
Пономаренко Юрій,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ , Україна

Освітня політика України під час воєнного стану набула особливо важливого стратегічного характеру. Це зумовлено тим, що сучасні гібридні загрози спрямовані не лише на руйнування критичної інфраструктури, але й на вплив на свідомість громадян, їхні здатності до критичного осмислення інформації, збереження національної ідентичності та протидію дезінформації. За таких обставин освітня система відіграє ключову роль у зміцненні гуманітарної безпеки, адже саме вона забезпечує формування інтелектуального потенціалу, розвиток громадянської свідомості та здатності суспільства ефективно реагувати на інформаційно-психологічний тиск. Функціонування освітніх інституцій слугує важливим чинником підтримки соціальної згуртованості, передачі наративу національної стійкості та побудови спільної ідентичності, що значно ускладнює можливість деморалізаційного впливу з боку противника.

У умовах повномасштабної військової агресії пріоритетними завданнями стали забезпечення фізичної безпеки учасників освітнього процесу через облаштування укриттів, гнучке планування навчання та тимчасовий перехід на дистанційні чи змішані формати. Внутрішнє переміщення населення, евакуація учнів і педагогів, пошкодження або руйнування освітніх закладів, дефіцит кадрів та проблеми логістики поставили перед системою освіти численні виклики, які вимагають комплексного підходу до вирішення як на державному, так і на місцевому рівнях [1]. Цифровізація навчального процесу, яка активно впроваджується з 2020 року, стала важливим механізмом адаптації, але також підкреслила необхідність підвищення цифрової грамотності, забезпечення кібербезпеки та доступу до якісного інтернету, особливо у прифронтових регіонах. Зважаючи на гібридний характер загроз, важливо уникнути освітньої сегрегації за територіальним принципом, оскільки нерівний доступ до знань може перетворитися на додатковий чинник дестабілізації [4].

Психологічна підтримка здобувачів освіти й педагогів стала одним із пріоритетних напрямів державної освітньої політики, адже систематичні повітряні тривоги, втрати та тривалий стрес викликають ризики розвитку посттравматичних розладів та зниження академічної мотивації. У таких умовах

шкільне середовище має забезпечити не лише навчальну, але й психологічну безпеку, сприяючи формуванню навичок емоційної саморегуляції та стресостійкості – компонентів, які прямо впливають на здатність суспільства протистояти інформаційним впливам [1; 2].

Одним з ключових векторів стала інтеграція курсів медіаграмотності, критичного мислення, цифрової безпеки та наративів національної ідентичності. Ці дисципліни зменшують ефективність дезінформаційних кампаній та пропаганди, спрямованих на розмивання довіри до державних інституцій, підрив морального духу та поширення панічних настроїв. Формування здатності аналізувати джерела, розпізнавати маніпуляції й відрізняти факти від фейків стало одним із найважливіших завдань сучасної школи. Держава розглядає такі інструменти як елемент національної безпеки, що є відповіддю на інформаційний компонент гібридної війни [1].

На нашу думку, важливим напрямом є розвиток освітнього змісту, орієнтованого на відновлення історичної пам'яті, популяризацію української культури, мови, символів та героїв. Адже культурний фронт є ключовим полем боротьби за ідентичність. Освітня система слугує захистом від імперських міфів, історичних фальсифікацій і наративів, що виправдовують агресію. Навчальні заклади повинні забезпечувати цілісність гуманітарного простору, який сприяє утвердженню національної самостійності та запобігає культурній асиміляції.

Разом із тим, освітня політика має враховувати питання відбудови після перемоги: реконструкцію інфраструктури, повернення кадрів, оновлення навчальних програм, які мають включати компоненти національної безпеки, кіберстійкості, оборонних технологій, соціальної згуртованості та управління ризиками [1; 3]. Потенціал STEM-напрямів, військово-технічних дисциплін і цифрової інженерії буде формувати майбутню обороноздатність держави. Тому освітня стратегія має забезпечити підготовку відповідних фахівців для сектору оборони, IT-безпеки, розвідки, аналітики даних та психологічної протидії інформаційним операціям. У перспективі післявоєнного відновлення ключове значення матиме соціальний капітал, а тому освіта повинна стимулювати розвиток навичок комунікації, лідерства, громадянської активності й волонтерства. В умовах гібридної агресії саме ці компетентності формують внутрішню консолідацію суспільства, зменшуючи ризики розколу за територіальною, мовною чи соціальною ознакою. Освітня політика повинна забезпечити підготовку покоління, яке здатне не лише відновити державу, але й захистити її від майбутніх загроз.

Отже, освітня система України під час воєнного стану перетворилася на один з фундаментальних інструментів забезпечення національної безпеки. Її адаптаційні механізми, зокрема впровадження цифрових технологій, розвиток медіаграмотності, організація психологічної підтримки та впровадження гнучких управлінських підходів, формують міцну основу для сталого розвитку

навіть в умовах активного воєнного конфлікту. Успішна модернізація освітньої сфери сприяє не лише академічному прогресу, але й підвищує спроможність держави протистояти гібридним загрозам. Це, у свою чергу, забезпечує формування суспільства, здатного до самоорганізації, критичного аналізу та ефективної протидії будь-яким формам зовнішнього впливу.

Список використаних джерел:

1. Освіта в умовах воєнного стану: виклики, розвиток, повоєнні перспективи. Інформаційно-аналітичний збірник. Київ : Міністерство освіти і науки України, 2023. 64с.

2. Організація освіти в умовах війни: рекомендації міжнародних організацій. *Український педагогічний журнал.* 2022.№2.С.5-18. URL:https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-2-5-18

3. Шевчук І. Б., Шевчук А. В. Освітня аналітика крізь призму війни: виклики та можливості для вищої школи України. *Економіка та суспільство*. 2022.Випуск № 39. С.1-11. URL:https://www.researchgate.net/publication/361947999_OSVITNA_ANALITIKA_KRIZ_PRIZMU_VIJNI_VIKLIKI_TA_MOZLIVOSTI_DLA_VISOI_SKOLI_UKRAINI

4. СмагінаА. Що робити з освітою в Україні: освітні ГО про проблеми і рішення під час війни. 2025. URL: https://rubryka.com/article/shho-robyty-z-osvitoyu-v-ukrayini/

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ФІНАНСОВИХ ОБМЕЖЕНЬ

Процак Катерина,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту організацій
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5864-4077
Ясінська Юлія,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
ORCID:https://orcid.org/0009-0007-9617-9824

Людський капітал завжди був одним із найцінніших ресурсів будь-якої держави. Саме люди, їхні знання, навички, творчий потенціал і готовність до інновацій визначають спроможність країни вистояти у кризових умовах і побудувати перспективне майбутнє. В умовах відтоку молоді й кваліфікованих кадрів країна ризикує втратити свій інтелектуальний, інноваційний та трудовий потенціал. Оскільки Україна сьогодні переживає одну із найбільших міграційних криз у своїй історії аби зберегти життя собі і своїм рідним, питання збереження та розвитку людського капіталу для нас набуває особливої актуальності. Саме тому інноваційні стратегії мають бути спрямовані не тільки на підтримку тих, хто залишився в Україні, а й на збереження зв'язку з тими, хто тимчасово виїхав за кордон.

Головною причиною міграції в Україні сьогодні є загроза життю через повномасштабне вторгнення росії. За даними Агентства ООН у справах біженців станом на 17.04.2025 було зафіксовано в усьому світі 6,918 млн біженців з України [1]. До кінця 2025 року очікується чистий відплив близько 0.2 млн осіб за кордон. Передбачається, що у 2026 році відплив мігрантів триватиме схожими з цьогорічними темпами (близько 0.2 млн осіб), тоді як квітневий прогноз передбачав повернення 0.2 млн осіб. Чисте повернення розпочнеться лише у 2027 році (близько 0.1 млн осіб, у попередньому прогнозі – 0.5 млн осіб) [2].

У цьому контексті важливо формувати інноваційні стратегії, що трансформуватимуть виклики у можливості та забезпечать стійке зростання країни.

1. Стратегія повернення та залучення мігрантів (передбачає створення програм реінтеграції українських спеціалістів, які тимчасово працюють за кордоном; запровадження гнучких моделей співпраці (дистанційна робота, консалтинг, онлайн-освіта) для тих, хто поки не може повернутися фізично; розвиток програм подвійної зайнятості для українців за кордоном (часткова

робота на іноземні компанії, часткова – на українські). Стимулювання бізнесів, що залучають експертів із діаспори до інноваційних проєктів.

2. Стратегія посттравматичної реабілітації та працевлаштування ветеранів і людей з інвалідністю (включає розвиток центрів посттравматичної адаптації та навчання новим цифровим професіям; програми підтримки підприємництва для ветеранів і молодих людей з інвалідністю (пільгові кредити, стартап-гранти); запровадження практики «інклюзивного бізнесу», що створює робочі місця для людей з обмеженими можливостями; використання технологій (VR/AR, робототехніка, штучний інтелект) у відновленні працездатності.

3. Стратегія гнучкого управління людськими ресурсами (складається з масового впровадження віддалених та гібридних форм роботи; переходу до системи «живих контрактів» (адаптивних умов праці залежно від викликів часу); використання цифрових HR-платформ для рекрутингу, оцінки й утримання персоналу; балансу автоматизації та людської праці: автоматизація рутинних процесів при збереженні креативних і стратегічних функцій за людьми.

4. Стратегія диверсифікації зайнятості та створення нових робочих місць полягає в переорієнтації економіки на виробництво товарів з високою доданою вартістю; розвитку секторів, що зростають попри війну: IT, оборонна промисловість, агропереробка, зелена енергетика, креативні індустрії; створені інкубаторів стартапів на базі університетів та кластерів; розвитку жіночого підприємництва як драйвера локальних економік.

5. Стратегія інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО) містить персоналізовані програми перекваліфікації та працевлаштування; розвиток соціального підприємництва, яке об’єднує громади навколо нових економічних ініціатив; використання досвіду ВПО у розвитку міжрегіональних економічних зв’язків.

6. Стратегія міжнародної кооперації та фінансової підтримки зможе реалізуватися завдяки активному залученню міжнародних грантів і програм технічної допомоги для підтримки людського капіталу; розвитку партнерства з університетами та науковими центрами світу для академічних і професійних обмінів; розвитку синергії держави, місцевого самоврядування, бізнесу та громадського сектору у створенні спільних освітніх і трудових проєктів.

7. Стратегія перетворення невизначеності у можливості полягає у використанні кризових умов як каталізатора для інновацій (наприклад, розвиток військових технологій у мирні цивільні застосування); гнучкому реагуванні на зміни глобального ринку та швидке перепрофілювання бізнесів; програмному стимулюванню розвитку смарт-економіки, цифрової інфраструктури та кібербезпеки.

Людський капітал України є ключовим ресурсом у відновленні країни після війни. Збереження, повернення та розвиток потенціалу українців є завданням стратегічного рівня. Інноваційні стратегії повинні поєднувати гнучкі

моделі праці, інклюзію, цифровізацію, міжнародну кооперацію та розвиток підприємництва. Саме синергія держави, місцевих громад, бізнесу та міжнародних партнерів дозволить трансформувати нинішні виклики у довгострокові можливості для розвитку України.

Список використаних джерел:

1. Моніторинг основних подій в економіці України. Міністерство економіки України. URL: https://me.gov.ua/view/12feebe9-7102-42f6-93d8-ba4c188d7252

2. Інфляційний звіт НБУ. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q3.pdf?v=14

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ: ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Бобирь Ольга,
к.е.н, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5640-5723
Дивляш Анастасія,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується необхідністю реформування системи публічного управління через децентралізацію владних повноважень та ресурсів. Децентралізація стала одним із ключових напрямів модернізації державного управління у багатьох країнах світу, що передбачає передачу повноважень, фінансових ресурсів та відповідальності від центральних органів влади до місцевого самоврядування.

Публічне управління являє собою діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, спрямовану на реалізацію державної політики та надання публічних послуг. Сучасне публічне управління характеризується орієнтацією на громадянина як споживача послуг, залученням недержавних акторів до процесу прийняття рішень та впровадженням принципів належного врядування [1]. Децентралізація стала каталізатором переходу від централізованої бюрократичної моделі управління до багаторівневої системи, де місцеве самоврядування відіграє ключову роль у забезпеченні добробуту громадян [2].

Децентралізація як форма організації публічного управління передбачає перерозподіл владних повноважень, фінансових ресурсів та відповідальності між різними рівнями влади [3]. Ключовими напрямами є адміністративна децентралізація, що передбачає передачу повноважень щодо надання публічних послуг від центральних органів влади до місцевих [5], фіскальна децентралізація, яка забезпечує фінансову автономію територіальних громад, політична децентралізація, що створює умови для розвитку місцевої демократії, а також ринкова децентралізація, яка передбачає залучення приватного сектору до надання публічних послуг. За даними ООН, країни з високим рівнем децентралізації демонструють кращі показники якості публічних послуг та задоволеності громадян.

Впровадження децентралізації дозволяє досягти суттєвих позитивних ефектів. Наближення влади до громадян забезпечує краще врахування місцевих

потреб при наданні публічних послуг [4]. Децентралізація сприяє підвищенню ефективності використання публічних ресурсів завдяки кращій поінформованості місцевої влади про реальні потреби територіальних громад. Розширення повноважень місцевого самоврядування створює умови для розвитку демократії через залучення громадян до процесів прийняття рішень. Децентралізація також стимулює конкуренцію між територіальними громадами, що спонукає місцеву владу до постійного вдосконалення якості управління [5].

Однак децентралізація супроводжується низкою серйозних викликів. Ключовою проблемою є фінансова неспроможність територіальних громад, особливо малих та сільських, які не мають достатньої податкової бази. Дефіцит кваліфікованих кадрів на місцевому рівні створює труднощі у реалізації переданих повноважень. Існує ризик посилення регіональної нерівності, оскільки економічно розвинені регіони мають більше можливостей для розвитку. Необхідність побудови нових механізмів координації між різними рівнями влади є критично важливою для забезпечення узгодженості державної політики. Децентралізація також вимагає зміни ментальності державних службовців та активізації участі громадян у місцевому самоврядуванні [5].

Успішна реалізація децентралізації потребує комплексного підходу. На правовому рівні необхідно забезпечити чітке розмежування повноважень між різними рівнями влади відповідно до принципів Європейської хартії місцевого самоврядування. Фінансове забезпечення має включати створення стабільних джерел доходів для територіальних громад через податкові надходження та міжбюджетні трансферти. Організаційні зміни передбачають оптимізацію адміністративно-територіального устрою та створення механізмів міжмуніципального співробітництва. Соціальний вимір реформи потребує підвищення обізнаності громадян про їхні права та можливості участі в місцевому самоврядуванні [4].

Перспективи розвитку децентралізації пов'язані з удосконаленням механізмів фінансового забезпечення місцевого самоврядування. Розвиток місцевого оподаткування може забезпечити територіальним громадам стабільні джерела доходів. Впровадження механізмів горизонтального вирівнювання дозволить знизити регіональну нерівність. Створення платформ для обміну досвідом між громадами сприятиме підвищенню якості надання публічних послуг [3].

Важливим аспектом є забезпечення активної участі громадян через механізми демократії участі. Громадські слухання, партисипаторне бюджетування та громадські ради створюють можливості для діалогу між владою та суспільством [1]. Професіоналізація кадрів місцевого самоврядування набуває особливого значення, оскільки посадові особи повинні володіти широким спектром компетенцій. Система підготовки має включати

програми навчання стратегічному плануванню, управлінню проектами та фінансовому менеджменту.

Таким чином, децентралізація публічного управління є об'єктивним процесом, зумовленим потребою у підвищенні ефективності державного управління та розвитку місцевої демократії. Успішна реалізація децентралізації потребує комплексних змін у системі фінансування, професіоналізації кадрів та розвитку механізмів громадської участі [1].

Список використаних джерел:

1. Баймуратов М.М. Децентралізація та компетенція місцевого самоврядування в Україні. *Віче*. 2015. № 12. С. 14–17.

2. Батанов О.В. Муніципальна влада в Україні: проблеми теорії та практики: монографія / відп. ред. М.О. Баймуратов. К.: Юридична думка, 2010. 656 с.

3. Бориславська О.М. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України: навч. посіб. / О.М. Бориславська, І.Б. Заверуха, Е.М. Захарченко; Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO. К.: ТОВ «Софія», 2012. 128 с.

4. European Committee of the Regions. Decentralisation in Europe: State of Implementation. Brussels, 2022.

5. International Monetary Fund. Fiscal Decentralization: A Global Perspective. Washington, DC: IMF Publications, 2023.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

АРХІТЕКТОНИКА МОДЕЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ НА ОСНОВІ РЕСУРСНОГО ПІДХОДУ

Піддубняк Олександр,
аспірант кафедри управління та адміністрування,
Комунальний заклад вищої освіти
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти», м. Вінниця, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-8581-1143

Сучасні трансформаційні процеси, децентралізація та виклики воєнного часу вимагають пошуку нових концептуальних підходів до забезпечення сталого розвитку територій. Одним із найбільш ефективних є ресурсно-орієнтований підхід, який дозволяє розглядати територію як систему взаємопов'язаних ресурсів – природних, фінансових, матеріальних та людських.

Метою є розроблення архітектоніки моделі сталого розвитку території на основі ресурсного підходу, що інтегрує механізми управління, індикатори ефективності та інструменти оптимального використання ресурсного потенціалу громад.

Сталий розвиток територій у сучасних умовах постає як складний багатовимірний процес, що вимагає інтеграції економічних, екологічних, соціальних та інституційних складових. З огляду на це, важливого значення набуває формування концептуальної моделі, здатної забезпечити системність управління процесами місцевого розвитку та ефективне використання наявного потенціалу територій. Одним із таких концептуальних рішень є ресурсно-орієнтований підхід, який розглядає територію як відкриту соціо-економічну систему, що функціонує завдяки взаємодії різних видів ресурсів – природних, матеріальних, фінансових, людських, інтелектуальних, організаційних та інституційних [1].

Архітектоника моделі сталого розвитку території на основі ресурсного підходу передбачає побудову цілісної системи, де кожен елемент відіграє визначену роль у забезпеченні збалансованого функціонування місцевої економіки та підвищенні життєвого рівня населення. В її основі лежить концепція ресурсного ядра громади, яке включає всі види ресурсів, що формують економічний, соціальний та екологічний потенціал території. Водночас ключовим завданням публічного управління стає не лише облік наявних ресурсів, а й формування механізмів їх відтворення, ефективного розподілу та мультиплікаційного використання.

Ресурсний підхід дозволяє перейти від традиційного «споживчого» управління до інвестиційно-відтворювальної моделі, в якій ресурси території розглядаються як актив, що підлягає постійному оновленню та розвитку. Таким чином, архітектоніка моделі сталого розвитку поєднує стратегічні,

організаційні та аналітичні елементи, забезпечуючи динамічну взаємодію між внутрішніми можливостями громади та зовнішнім середовищем [2].

У межах запропонованої моделі доцільно виокремити кілька взаємопов'язаних підсистем. Інституційно-управлінська підсистема охоплює органи місцевого самоврядування, комунальні структури, громадські організації та бізнес-середовище, які формують управлінські рішення та політику розвитку. Інфраструктурно-інноваційна підсистема відповідає за створення умов для залучення інвестицій, розвитку інноваційної діяльності, модернізації транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури. Соціально-комунікативна підсистема забезпечує ефективну взаємодію між владою та громадськістю, сприяє формуванню довіри, участі громадян у процесах прийняття рішень і реалізації принципів відкритого врядування.

Важливою характеристикою архітектоники є її адаптивність – здатність територіальної системи реагувати на зовнішні виклики (економічні, екологічні, безпекові) і трансформуватися відповідно до змін середовища. Особливого значення це набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України, коли громади стикаються із завданням відбудови інфраструктури, активізації місцевої економіки, реінтеграції населення і відновлення довіри до публічних інституцій.

Для оцінювання рівня ефективності сталого розвитку доцільним є використання інтегрального індексу ресурсного потенціалу, який об'єднує показники природно-ресурсної бази, демографічного потенціалу, рівня фінансової самодостатності, інвестиційної активності, розвитку соціальної інфраструктури та екологічної безпеки. Такий індекс дозволяє визначити ступінь збалансованості розвитку та порівняти потенціал різних територіальних громад [3].

Ресурсний підхід у моделюванні сталого розвитку території ґрунтується на принципах системності, синергії, партнерства та стійкості. Його практична реалізація передбачає розроблення стратегічних документів місцевого розвитку, програм використання ресурсного потенціалу, механізмів державно-приватного партнерства, а також розвиток кадрового й аналітичного забезпечення органів місцевого самоврядування.

У підсумку архітектоника моделі сталого розвитку території на основі ресурсного підходу виступає не лише теоретичною конструкцією, а й практичним інструментом управління. Вона створює методологічне підґрунтя для прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення економічної стійкості, підвищення конкурентоспроможності, збереження екологічної рівноваги та зміцнення соціального капіталу громад. Така модель може стати основою для формування нової парадигми місцевого розвитку, де ключовим ресурсом виступає людина, її знання, ініціатива та здатність до співтворення майбутнього власної громади.

Список використаних джерел:

1. Єдиний проєктний портфель держави. URL:https://dream.gov.ua/ua/spp-pipeline?page=1

2. Баценко Л., Мантула В. Оцінка ресурсного потенціалу об'єднаної територіальної громади. *European journal of economics and management.* Volume 5. Issue 1. 2019. С. 242-256 DOI:10.32782/business-navigator.80-41

3. Малишівський Т.В., Стефінін В.В. Адаптація концепції «5 капіталів» щодо аналізу ресурсного потенціалу на рівні громад *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Випуск 18. Том 2. 2022. С. 73-85. DOI: https://doi.org/10.15330/apred.2.18.73-85

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

МЕХАНІЗМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Таран Оксана,
к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесуі адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6226-4907
Радченко Ольга,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Поняття«криза» походить від грецького krisis – поворотний пункт, рішення і визначається як «різкий крутий перелам, скрутне становище. Криза є руйнівною силою, яка призводить до переходу соціально-економічної системи в інший, новий стан». Багато науковців, що досліджують проблеми кризових явищ, звертають увагу на те, що кризові ситуації та явища мають подібні характеристики. Вони виявляютьсяу появі проблем великої важливості, швидкому і непередбачуваному розвитку ситуації, хаотичному характері подій та потребі в застосуванні нестандартних методів менеджменту [1]. Фахівці визначають кризу як період, що характеризується найбільшою ймовірністю виникнення ситуацій, за яких умови сталого розвитку території виявляються нездійсненними. Тому антикризове управління територією визначається як функція органів державного управління та місцевого самоврядування, що забезпечує збереження оптимальної структури територіальної економіки, її сталий розвиток і згладжування негативних наслідків криз різної природи [2].

Карпенко О. А.вважає, що «причини кризових явищ можуть бути різними. Вони поділяються на об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації; суб'єктивні, що є наслідком помилок і волюнтаризму в управлінні; природні, що відображають зміни клімату, землетрусу, повені та інші природні катаклізми, а можуть мати і техногенний характер, пов'язаний з діяльністюлюдини» [3].

Україна опинилась в складних умовах воєнно-політичної та економічної кризи, пов'язаної з російською агресією, яка збільшила ступінь відповідальності та поставила ряд задач антикризового характеру перед органами публічної влади за забезпечення національної безпеки країни. Державні органи відіграють, під час війни, роль основного координатора діяльності правових, фінансових, організаційних, управлінських інститутів, які функціонують на всіх рівнях публічного управління. Збройна агресія російської федерації проти нашої держави, спричинила низку криз на різних рівнях публічного управління (політичну, екологічну, фінансово-економічну, соціальну та інші). Причинами цих криз в умовах війни є [4]: «окупація або загроза окупації території територіальної громади;ведення активних бойових

дій на території територіальної громади; повне знищення окремих населених пунктів; ймовірність ракетних та інших обстрілів; мінування території; руйнування житлових об'єктів, адміністративних будівель, об'єктів транспортної, соціальної інфраструктури; масштабні міграційні процеси: збезлюднення одних територіальних громад та значне збільшення кількості населення в інших; вимушене зниження ділової активності та релокація підприємств в інші територіальні громади через безпекову ситуацію тощо».

Кризу на рівні територіальної громади можна тлумачити як «критичний стан територіальної громади, що виникає внаслідок радикального загострення суперечностей у функціонуванні ключових елементів як соціально-економічної системи або втрати їх збалансованої взаємодії, що супроводжується стійким невиконанням завдань розвитку території, відчутним зниженням якості життя громадян, обмеженими ресурсними, зокрема часовими, можливостями органу управління досягати встановлених цілей розвитку [5, с. 77–78].

Для забезпечення розвитку територіальних громад у кризовій ситуації необхідні спеціальні заходи. Сукупність засобів, методів та важелів, спрямованих на формування, реалізацію та досягнення пріоритетних цілей у сфері публічного управління, що базуються на принципах наукового обґрунтування, об'єктивності, цілісності, узгодженості та чіткій скоординованості дій суб'єктів публічного управління, із одного боку, та злагодженої, конструктивної взаємодії об'єктів публічного управління – з другого, є механізмом публічного управління [4, с. 87]. Відповідно антикризове управління розвитком територіальних громад потребує особливого комплексу таких механізмів. Механізм антикризового управління в адміністративно-територіальному утворенні, зокрема в територіальній громаді – «управлінський комплекс проактивних стратегічних та антикризових підходів і інструментів, основу якого складають ризик-орієнтована стратегія розвитку територіальної громади та засоби управлінської підтримки реалізації стратегії, що включають систему управління реалізацією стратегії, антикризовий моніторинг, діагностику ситуації та ідентифікацію кризових небезпек» [5, с. 86].

Успішність впровадження антикризового менеджменту в діяльність органів публічного управління значною мірою залежить від дотримання притаманних йому функцій та принципів. Процес антикризового управління свідомо вибудовується за критеріями раціональності, використання ресурсів, максимальної ефективності, економії часу. Дурман М.О., Дурман О.Л. акцентують увагу на: «технологію антикризового управління, що зводиться до вибору і впровадження деякої послідовності, комбінації форм, методів, механізмів та інструментів при розробці управлінськогорішення, в тому числі й в діяльності органів публічного управління. При цьому в публічному управлінні, на відміну від економіки, на перед виступає не економічна ефективність, а, наприклад, збереження можливості управління певною

системою чи забезпечення справедливості результатів публічно-управлінських рішень при від'ємній рентабельності (великих затратах ресурсів)» [6].

Під час війни вирішальну роль антикризовому управлінні відіграє стратегія. Саме антикризова стратегія є інструментом, за допомогою якого організація здатна вийти з кризи з оптимальними показниками. На відміну від антикризового прогнозування, антикризова стратегія ґрунтується на даних, що існують у межах реального часу. За перших ознак кризи розробляється антикризова стратегія, спрямована на пошук шляхів виходу з ситуації з найменшими втратами. Державний механізм антикризового управління має врахувати значну кількість внутрішніх і зовнішніх факторів воєнної агресії, ситуативно реагувати на реальні її впливи на стан макроекономічної рівноваги, адаптувати систему протидії до негативних впливів, вчасно приймати рішення про застосування антикризових заходів та враховувати ресурсне забезпечення на подолання кризових явищ. Процес подолання воєнно-політичної та економічної криз повинен бути спрямований на досягнення повної національної безпеки, супроводжуватись відновленням реального сектора економіки, вирішенням соціальних проблем, забезпеченням сталого розвитку територіальних громад [7].

Список використаних джерел

1. Кравцова Т., Лащенко О., Кравцов О. Теоретичні основи впровадження антикризового менеджменту в діяльність органів публічного управління. *Аспекти публічного управління.* Том 9 , № 3, 2021.С.64-72

2. Maleki S., Amanpour S., Bagheri A. Analyzing the role of crisis management in urban sustainable development (case studi Ahvaz urban floodwaters). *Journal Of Organizational Behavior Research*. 2018. Vol.3. Is. S2. https://www.researchgate.net/publication/334112360_ANALYZING_THE_ROLE_OF_CRISIS_MANAGEMENT_IN_URBAN_SUSTAINABLE_DEVELOPMENT_CASE_STUDY_AHVAZ_URBAN_FLOODWATERS (дата звернення 17.09.2025)

3. Карпенко О. А. Основи антикризового управління: навч.-метод. посіб. Київ : НАДУ, 2006. 208 с.

4. Лєнков О.С. Антикризове управління розвитком територіальних громад: сутність та сучасні механізми. *Вісник післядипломної освіти. Вип. 25(54) Серія «Соціальні та поведінкові науки»; Серія «Управління та адміністрування»,* **С.** 150-167**.** DOI: https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-25(54)-150-167 (дата звернення: 18.09.2025)

5. Публічне управління: термінологічний словник / В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє, Ред. Київ, Україна : НАДУ, 2018.

6. Дурман М.О., Дурман О.Л. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Вісник ХНТУ*. 2021. № 1 (76). С. 153–161

7. Ляшевська О. І. Впровадження системного державного антикризового управління та розробка управлінських рішень по вдосконаленню механізмів публічного антикризового управління в Україні. *Державне будівництво*. 2023. № 1 (33). С. 72–83. DOI: https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-1-07 (дата звернення: 18.09.2025)

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

ЦИФРОВА ПРОТИДІЯ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Ленко Леонід,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-3385-8390

Сучасна наука управління все більше орієнтується на системний, інтегрований і міждисциплінарний підходи. З огляду на наявні та потенційні виклики в цій сфері, саме вони можуть допомогти розробити ефективні механізми протидії гібридним впливам в системі публічного управління та адміністрування. В Україні активно відбувається оцифрування базових публічних реєстрів, розвивається система електронної взаємодії державних реєстрів «Трембіта», впроваджено систему електронних публічних закупівель «Prozorro» [1].

Але незважаючи на велику кількість концепцій, механізмів та методів інтеграції нових безпекових цифрових систем в сферу управління, їх ефективність є вкрай низькою. Однією з основних проблем є відсутність єдиної системи попередження та управління гібридними загрозами як на національному рівні, так і на регіональному. Однак на разі такий поділ не є доцільним, оскільки система має об’єднати всі рівні управління з метою кращого обміну інформацією.

У цьому контексті доцільним є створення «Єдиної державної інтегрованої платформи моніторингу гібридних загроз» (ЄДІПМГЗ), що буде об’єднувати дані з кіберсфери, інформаційного простору, економічних показників і соціальних процесів. Така платформа виконуватиме функцію аналітичного центру публічного управління, який у режимі реального часу надаватиме керівникам усіх рівнів достовірну інформацію для прийняття управлінських рішень.

Ключовим принципом функціонування такої платформи має стати інституційна взаємодія та багаторівневе адміністрування, коли центральні органи виконавчої влади, місцеві адміністрації, служби безпеки та органи самоврядування працюють у єдиній інформаційно-аналітичній системі. Це дозволить забезпечити прозорість, швидкість і скоординованість управлінських дій.

В свою чергу, впровадження такої системи передбачає глибоку цифровізацію існуючої бюрократизованої системи управління. Треба зазначити, що в таких умовах значно зростає роль цифрово-аналітичного підходу, який використовує інструменти великих даних, штучний інтелект та предиктивну аналітику для прогнозування потенційних ризиків. Проте, Райнер Мюльгоф в

своїх дослідженнях наголошує і на певних викликах, які пов’язані зі згаданими процесами [3]. Сам дослідник описує соціотехнічні системи штучного інтелекту, зокрема питання прогнозної аналітики, етики та впливу алгоритмів на суспільство. Він звертає увагу на те, що застосування предиктивної аналітики у суспільному контексті може призводити до нових викликів або бути соціально-чутливим. Також віьчизняні науковці такі як Євдокимов В. та Коломієць С. підкреслюють, що цифрова трансформація публічного управління має поєднувати технічні інновації з адміністративною модернізацією, а саме створенням інституцій, здатних працювати у цифровому середовищі та ефективно реагувати на інформаційно-комунікаційні загрози [2].

Для України впровадження зазначених підходів означає необхідність переосмислення самої парадигми публічного управління та переходу від реактивного реагування до проактивного, від ізольованих управлінських рішень до інтегрованих, аналітично обґрунтованих стратегій. Практичним кроком у цьому напрямі може стати створення запропонованої системи ЄДІПМГЗ.

Список використаних джерел:

1. Євдокимов В. Коломієць С. Цифрова трансформація системи публічного управління: аналітичний підхід і виклики реалізації. А*ктуальні питання у сучасній науці.* 2024. №9(27). С. 403–415. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9(27) (дата звернення: 09.11.2025)

2. Малий І.О. Цедік М.Г. Інституційний вимір цифровізації державного управління в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2022. №2. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.2.3 (дата звернення: 09.11.2025)

3. Rainer Mühlhoff. Collective Responsibility in the Ethics of AI. *The Ethics of AI Power, Critique, Responsibility.* 2025. P. 161–171. DOI:https://doi.org/10.51952/9781529249262 (дата звернення: 09.11.2025)

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ В УМОВАХ КРИЗИ

Бобирь Ольга,
к.е.н, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5640-5723
Савченко Катерина,
Здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна

Поточна криза, спричинена повномасштабною війною, виявила унікальний парадокс в управлінні публічними фінансами України. З одного боку, держава демонструє надзвичайну операційну стійкість: попри гостре економічне лихо, уряд продовжує виконувати ключові соціальні функції, виплачуючи 98,5% пенсій та понад 90% зарплат державних службовців вчасно. З іншого боку, ця функціональність існує на тлі колосального фіскального розриву. Дані Центру економічної стратегії показують, що у 2024 році власні доходи бюджету Сектору загальнодержавного управління змогли покрити лише 54% усіх видатків [2]. Таким чином, фінансова стійкість країни тримається не на власних ресурсах, а є прямим наслідком безпрецедентної міжнародної підтримки. Ця реальність докорінно трансформувала сутність управління публічними фінансами. Пріоритетом стало не стільки бюджетування, скільки забезпечення макрофінансової стабільності через адміністрування зовнішніх потоків.

В умовах війни в Україні сформувалася модель «подвійного бюджету», яка є політичною стратегією управління публічними фінансами. Перша частина бюджету – військова – фінансується виключно за рахунок внутрішніх ресурсів. У 2024 році 51% усього бюджету було спрямовано на оборону та безпеку [1]. Це фінансування забезпечується власними податковими та неподатковими надходженнями держави. Друга частина бюджету – цивільна та гуманітарна – майже повністю покривається за рахунок міжнародної допомоги. Забезпечення короткострокової ліквідності через міжнародну допомогу створює виклик для довгострокової платоспроможності держави. Війна спричинила надвисоке зростання боргового навантаження: станом на 2025 рік державний та гарантований державою борг становить приблизно 90% ВВП [1]. Це змінює парадигму управління державним боргом. Воно перестає бути фінансовою задачею (управління ринковими ризиками та ставками) і перетворюється на геополітичну.

Міжнародні партнери, зокрема Світовий банк та МВФ, наголошують, що посилення систем управління публічними фінансами, прозорість та боротьба з

корупцією є критичними для відбудови довіри та ефективного надання послуг у крихких та постраждалих від конфлікту державах [3]. Тотальна війна зупинила та розвернула одну з ключових довоєнних реформ України – фіскальну децентралізацію. Необхідність консолідації усіх доступних ресурсів для фінансування оборони призвела до вилучення ключових доходів з місцевих бюджетів до центрального.

Визначені виклики диктують необхідність розробки комплексної стратегії повоєнної нормалізації публічних фінансів. Ця стратегія має базуватися на кількох ключових напрямках. По-перше, нова політика управління державним боргом. Після завершення активних бойових дій управління боргом має трансформуватися у стратегію повоєнної реструктуризації. Це вимагатиме переговорів із міжнародними кредиторами щодо часткового списання, пролонгації або переведення боргів у цільові інвестиції у відбудову чи «зелені» проекти. По-друге, необхідна фіскальна консолідація та мобілізація внутрішніх доходів. Критично важливо знизити залежність від зовнішнього фінансування через реформи митної та податкової служб, посилення боротьби з корупцією та тіньовою економікою, а також через перегляд податкової політики та розширення бази оподаткування. По-третє, слід відновити та поглибити структурні реформи, насамперед фіскальну децентралізацію. Повернення фінансової основи місцевому самоврядуванню є ключовою передумовою для ефективної відбудови на місцях, однак це має супроводжуватися посиленням підзвітності та прозорості місцевих бюджетів.

У довгостроковій перспективі Україна має перейти від «бюджету виживання» до «бюджету розвитку», що спиратиметься на власну економіку. Ключовим фундаментом для цих реформ є процес інтеграції до Європейського Союзу. Він надає не лише доступ до структурних фондів, але й чітку правову рамку для реформування системи управління публічними фінансами. Успішна трансформація дозволить змінити структуру видатків: скоротити частку на обслуговування боргу та спрямувати ресурси на інвестиції в людський капітал та модернізацію інфраструктури.

Криза реформувала систему управління публічними фінансами України, створивши модель операційної стійкості, що залежить від міжнародної допомоги. Це призвело до зростання боргового навантаження та замороження ключових реформ. Довгострокова фінансова стійкість держави вимагає розробки стратегії повоєнної нормалізації, яка має поєднувати виважену політику управління боргом, глибокі внутрішні реформи для мобілізації доходів та відновлення децентралізації. Успішна реалізація цих заходів, підкріплена процесом європейської інтеграції, є ключовою передумовою для забезпечення економічного суверенітету та стійкості України у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Міністерство Фінансів України. Державний борг та гарантований державою борг. URL: https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovanij-derzhavju-borg.

2. Публічні фінанси України у третій рік війни. Центр економічної стратегії. URL: https://ces.org.ua/public_finance_2024/.

3. Ukraine: fourth review of the extended arrangement under the extended fund facility. International monetary fund. URL: https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2024/06/28/Ukraine-Fourth-Review-of-the-Extended-Arrangement-under-the-Extended-Fund-Facility-Request-551207.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СУЧАСНІ ФОРМИ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ

Тарновська Ірина,
к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2027-946X
Колесніков Дмитро,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Ефективне управління персоналом є ключовим чинником успішної діяльності будь-якого підприємства, оскільки саме люди формують конкурентні переваги підприємства та забезпечують досягнення її стратегічних цілей. У сучасних умовах розвитку державних установ, зокрема Центрів надання адміністративних послуг, зростає потреба у вдосконаленні форм і методів управління персоналом. Це обумовлено необхідністю підвищення продуктивності праці, поліпшення якості надання послуг, формування мотиваційного середовища та забезпечення адаптації співробітників до змін у законодавчій та технологічній сферах.

У наукових дослідженнях виокремлюють кілька ключових етапів стратегічного управління персоналом (рис.1).

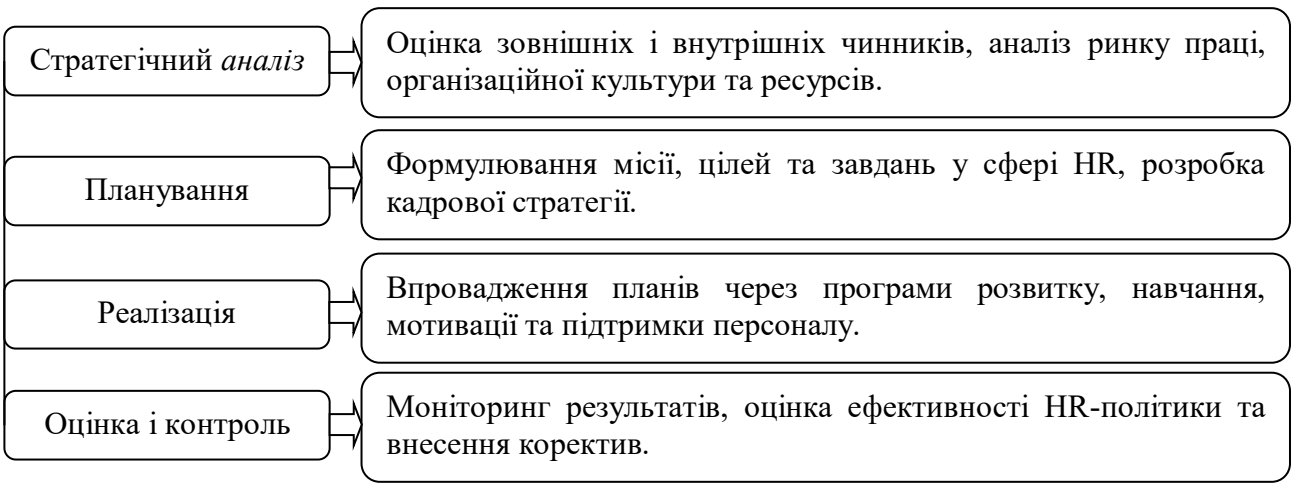

Рис. 1. Основні етапи стратегічного управління персоналом
Джерело: сформовано авторами на основі [1]

Завдяки наведеній на рис. 1. послідовності етапів стратегічного управління персоналом, варто відзначити, що управлінські рішення стають більш обґрунтованими та сприяють узгодженню кадрового потенціалу зі

стратегічними цілями підприємства. Сучасні дослідження акцентують на необхідності адаптації HR-стратегії до викликів глобалізації та цифровізації. Серед ключових напрямів виокремлюють: розвиток цифрових компетенцій працівників; використання HRM-систем для автоматизації кадрових процесів; впровадження гнучких форм зайнятості (гібридна робота, фріланс, аутсорсинг); стратегічний рескілінг та апскілінг персоналу; формування організаційної культури безперервного навчання та інновацій. Ці тенденції дозволяють підприємствам ефективно реагувати на кризові явища не лише економічного, а й соціально-політичного характеру.

Вибір методів управління персоналом є одним із визначальних чинників ефективності кадрової політики підприємства. Сучасна практика доводить, що результативність управління залежить не лише від наявності ресурсів, але й від оптимального поєднання адміністративних, економічних, соціально-психологічних та інноваційних методів (табл. 1).

Таблиця 1

Основні методи управління персоналом: класифікація та характеристика

Методи	Характеристика	Особливості застосування
Адміністративні методи	Вплив на працівників через правила, інструкції, контроль, дисциплінарні заходи	Регламенти роботи, посадові інструкції, службові накази
Економічні методи	Використання фінансових стимулів та матеріальної мотвації	Зарплата, премії, бонуси, системи мотивації
Соціально-психологічні методи	Формування корпоративної культури, мотивації через нематеріальні стимули	Тренінги, тімбілдінги, корпоративні заходи
Інноваційні методи	Використання HR-технологій, діджиталізація управління	Електронні системи оцінки, рекрутинг через онлайн-платформи

Джерело: складено на основі [2; 3; 4; 5]

У табл. 1 наведено класифікацію основних методів управління персоналом та розкрито їх характеристику. Адміністративні методи передбачають вплив на працівників шляхом регламентації, контролю та дотримання дисципліни. Економічні методи ґрунтуються на стимулюванні продуктивності через заробітну плату, премії та інші матеріальні винагороди. Соціально-психологічні методи спрямовані на формування сприятливого клімату в колективі, підтримку командної роботи та розвиток корпоративної культури.

Зарубіжний досвід управління персоналом є важливим джерелом знань для вітчизняних підприємств, які прагнуть підвищити ефективність кадрової політики та адаптувати сучасні практики до національного контексту. Кожна країна формує власні підходи до управління персоналом під впливом економічних, соціальних та культурних чинників.

США відзначаються орієнтацією на результат та індивідуальною мотивацією працівників. Основними практиками є використання систем KPI для оцінки продуктивності, преміювання за досягнуті результати, організація дистанційної роботи та корпоративне навчання. Великобританія характеризується гнучкими трудовими відносинами та акцентом на розвиток компетенцій. Підприємства розробляють індивідуальні плани розвитку працівників, оцінюють їх компетенції та організовують тренінги. Франція виділяється високим рівнем соціальної захищеності та активною участю працівників у прийнятті рішень. Практики включають надання соціальних пільг, створення колективних рад та укладання корпоративних угод, що забезпечує стабільність трудових відносин та соціальну справедливість на підприємствах. Скандинавські країни (Швеція, Норвегія, Данія) орієнтуються на баланс між роботою та життям, а також на участь працівників у процесах прийняття рішень. Підприємства впроваджують гнучкий робочий графік, працюють з ініціативними групами та забезпечують високий рівень соціальних гарантій, що підвищує задоволеність і залученість працівників. Китай робить акцент на дисципліну, ефективність та розвиток корпоративної лояльності. Практичними інструментами є внутрішні навчальні програми, корпоративні бонуси та контроль продуктивності [6].

Важливимелементомсучасного кадрового менеджменту є цифровізація HR-процесів. Використання електронних сервісів, інтегрованих інформаційних баз та автоматизованих систем підвищує прозорість управлінських рішень і зменшує ризики суб’єктивності. Цифровізація також сприяє формуванню якісної аналітики для прийняття управлінських рішень щодо навантаження, ефективності та кадрових потреб.

Окремої уваги потребує впровадження сучасних методів оцінювання якості надання адміністративних послуг, оскільки вони безпосередньо пов’язані з ефективністю персоналу. Системи зворотного зв’язку, електронні опитування та моніторинг часу обслуговування дозволяють визначати слабкі місця у роботі та формувати індивідуальні програми розвитку.

Таким чином, сучасні форми й методи управління персоналом у державних установах демонструють тенденцію до переходу від традиційних адміністративних підходів до більш гнучких, інноваційних та людиноцентричних моделей. Ефективність кадрового менеджменту сьогодні визначається здатністю установи забезпечити баланс між регламентованістю державної служби та вимогами сучасного сервісного підходу. Поєднання адміністративних, економічних, соціально-психологічних та цифрових методів

дозволяє формувати конкурентоспроможну кадрову політику, підвищувати мотивацію і продуктивність працівників. Вивчення зарубіжного досвіду свідчить, що провідні країни світу орієнтуються на гнучкість трудових відносин, безперервний розвиток компетенцій, цифровізацію HR-процесів і залучення працівників до прийняття управлінських рішень. Такі практики можуть бути ефективно адаптовані й у державних установах України.

Комплексне оновлення форм і методів управління персоналом, впровадження HRM-систем, цифрових інструментів контролю якості надання послуг, сучасних моделей мотивації та оцінювання сприяє підвищенню ефективності діяльності державних установ. Таким чином, сучасне управління персоналом стає ключовою умовою результативності, стійкості та конкурентоспроможності державного сектору в умовах постійних соціально-економічних і технологічних змін.

Список використаних джерел:

1. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук та інші; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП ЯмчинськийО.В., 2020. 466 с.
3. Бей Г., Середа Г. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2. С. 93–101.
4. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33–42.
5. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43 (дата звернення: 03.10.2025)
6. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3(08). С. 94-99

МІЖМУНІЦИПАЛЬНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ТА ПРЯМИЙ ДОСТУП ГРОМАД ДО ФІНАНСУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ПРОЄКТІВ ВІДБУДОВИ

Шилін Дмитро,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
кафедра економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID:https://orcid.org/0009-0004-2446-6590.

Великі міста та обласні центри в Україні вже накопичили певний досвід роботи з міжнародними фінансовими організаціями (МФО) та залучення кредитних ресурсів для розвитку. Натомість сільські та селищні громади тривалий час були позбавлені можливості здійснювати запозичення, що стримувало їх спроможність реалізовувати масштабні інвестиційні ініціативи. Лише наприкінці 2023 року Верховна Рада України ухвалила зміни до законодавства, які скасували цю обмежувальну норму [1].

Попри це, у багатьох громад все ще немає чітких алгоритмів дій щодо залучення кредитних ресурсів, бракує компетенцій у сферах фінансового управління та проєктного менеджменту, що значно ускладнює вихід на міжнародні джерела фінансування.

Практичний досвід роботи з МФО засвідчує, що нинішня модель взаємодії не завжди забезпечує достатню ефективність. Зокрема, практика Європейського інвестиційного банку (ЄІБ), який фінансував проєкти відбудови через Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури, виявилася малоефективною щодо темпів освоєння коштів та прозорості процесів. У межах діючих програм ЄІБ лише трохи більше ста громад зможуть отримати фінансування на суму 161 млн євро субвенцій, що є надто скромним показником з огляду на масштаби потреб країни [2].

Крім того, громади регулярно стикаються з труднощами пошуку необхідної інформації щодо механізмів відбору проєктів, що вказує на потребу у більш прозорій та прямій взаємодії між муніципалітетами та МФО.

Проблемою залишається також формат фінансування: з одного боку, МФО не завжди готові працювати з малими проєктами, оскільки їх супровід є витратним; з іншого – громади не мають достатньої методичної підтримки та чітких інструкцій щодо підготовки спільних пакетних пропозицій, які могли б стати вигідним інструментом для залучення міжнародних ресурсів. Очевидно, що такі проєкти мають ґрунтуватися на реальних потребах забезпечення стійкості, а їхній зміст – відповідати стратегічному баченню відбудови та регіонального розвитку.

Потужним інструментом для прямого фінансування можуть стати проєкти міжмуніципального співробітництва. Україна вже має значний досвід у

ції сфері, який може стати основою для формування якісних пакетних заявок до МФО. Станом на 22 травня 2024 року у реєстрі міжмуніципального співробітництва налічується 1106 договорів, з яких 269 було укладено вже після початку повномасштабного вторгнення. За даними Моніторингу реформи місцевого самоврядування, на 1 квітня 2024 року 714 громад співпрацюють у межах 467 таких договорів [3]. Динаміка постійного зростання підтверджує, що громади активно шукають партнерів та прагнуть об'єднувати зусилля для вирішення спільних завдань.Рекомендації щодо фінансування проєктів місцевої відбудови та розвитку наведено на рис.1.

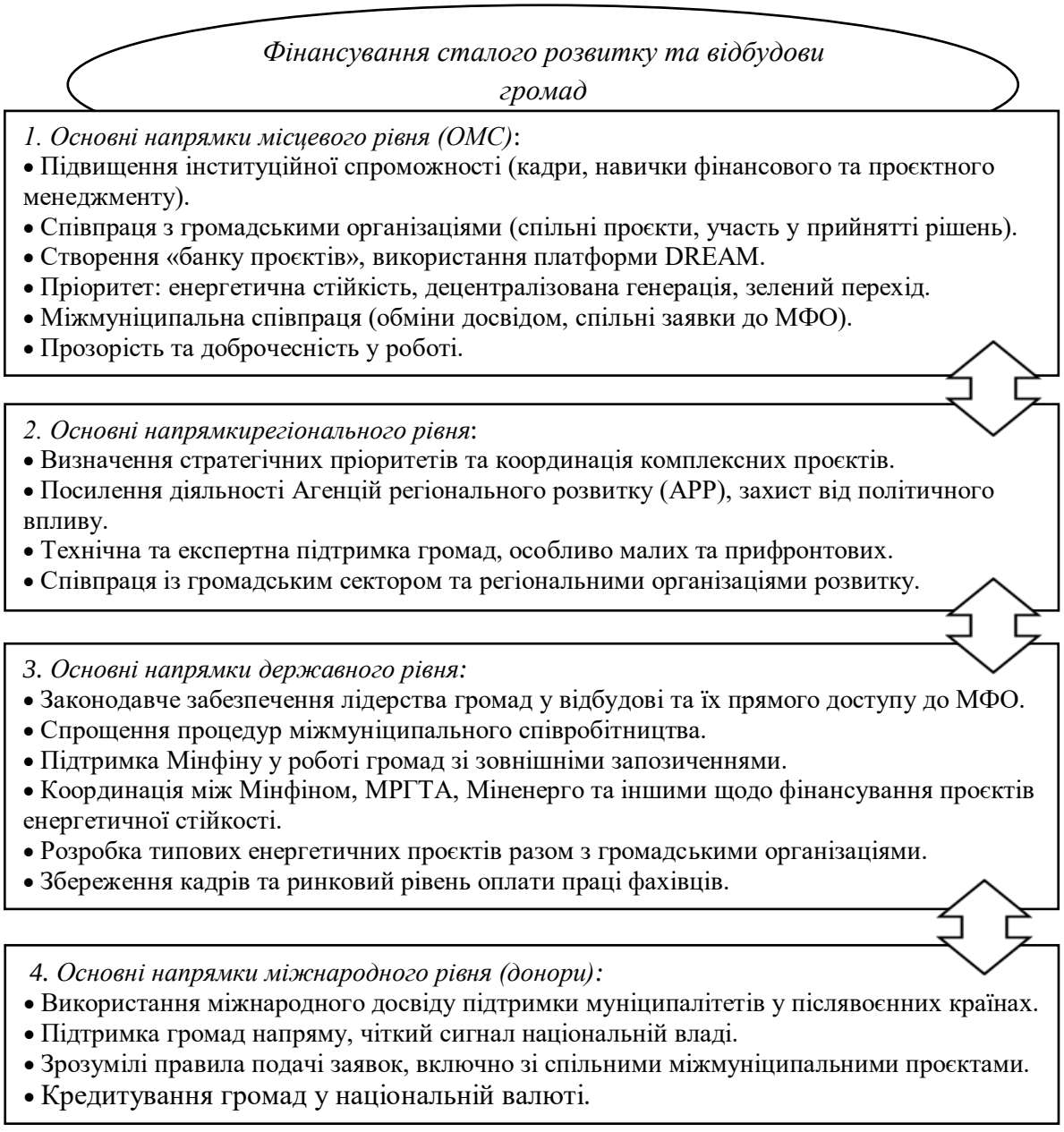

Рис. 1. Рекомендації щодо фінансування проєктів місцевої відбудови та розвитку

Паралельно активно розвивається міжнародне партнерство муніципалітетів. За офіційними даними, 414 громад вже уклали 1606 договорів із муніципалітетами 62 країн світу. Це свідчить про високий інтерес до європейського досвіду та готовність громад долучатися до міжнародних практик відбудови. Успішно реалізовуються ініціативи, які сприяють цьому процесу, зокрема Cities4Cities | United4Ukraine та програма «Мости довіри» від U-LEAD with Europe. Ці платформи створюють умови для обміну досвідом, спільної розробки проєктів та налагодження партнерств, які можуть стати фундаментом для масштабних пакетних заявок до МФО.

Таким чином, розвиток міжмуніципальної співпраці, професіоналізація управлінських команд громад та перехід до прямої взаємодії з міжнародними фінансовими організаціями є ключовими передумовами успішного фінансування проєктів місцевої відбудови. Формування спільних ініціатив на основі реальних потреб і стратегічного бачення може забезпечити масштабний доступ до зовнішніх ресурсів і створити сталі механізми післявоєнного розвитку територій України.

Список використаних джерел:

1. Механізми міжнародного фінансування локальних проєктів:пошук нових рішень чи винайдення українського велосипеда? URL: https://ecoaction.org.ua/mekhanizmy-mizhnarodnoho-finans-lokalnykh-proiektiv.html

2. Реєстр проєктів МФО. URL: https://proifi.gov.ua/projects?page=1

3. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. URL: https://mtu.gov.ua/files/0.%d0%9c%d0%9e%d0%9d%d0%86%d0%a2%d0%9e%d0%a0%d0%98%d0%9d%d0%93_%d0%86_%d0%ba%d0%b2_2024_%d1%80_pdf.pdf

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УМОВАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Салімовський Максим,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-9727-9063

Ефективний економічний розвиток альтернативної енергетики на засадах державно-приватного партнерства неможливий без належного правового та адміністративно-правового регулювання. Саме якість нормативного впливу держави та юридичних механізмів визначає умови залучення приватних інвестицій, формування партнерських моделей та забезпечення стабільності енергетичних проєктів. У зв'язку з цим важливим є аналіз існуючих підходів до розуміння сутності правового регулювання.

Відомий теоретик О. Ф. Скакун трактує правове регулювання як упорядкування суспільних відносин, їх юридичне оформлення, охорону та розвиток, що здійснюється державою через норми права та відповідні правові засоби [1]. Г. О. Саміло наголошує, що правове регулювання – це передусім «вплив права на суспільні відносини», який реалізується за допомогою спеціальних юридичних інструментів [2]. У підручнику за редакцією С. Д. Гусарєва та О. Д. Тихомирова такий вплив характеризується як цілеспрямований і результативний, спрямований не лише на впорядкування, а й удосконалення конкретних суспільних процесів [3]. Схожих позицій дотримується й М. І. Козюбра, розглядаючи правове регулювання як упорядкування поведінки учасників суспільних відносин шляхом використання юридичних засобів та способів [4].

Окремі дослідники пропонують визначати правове регулювання як «цілеспрямовану нормативно-організаційну діяльність», що спрямована на реалізацію потенціалу правових норм у суспільних відносинах. Узагальнюючи різні підходи, правове регулювання можна розглядати як упорядкування, юридичне закріплення, охорону та розвиток суспільних відносин через вплив права із застосуванням норм та інших юридичних інструментів.

Для сфери альтернативної енергетики особливого значення набуває поняття адміністративно-правового регулювання, яке у науковій літературі тлумачиться як вплив суб'єктів публічної адміністрації на суспільні відносини за допомогою адміністративно-правових засобів із метою їх упорядкування, захисту та розвитку.

Зокрема, І. М. Миронець акцентує на управлінському характері державного впливу [5], тоді як П. П. Кривошеїн підкреслює провідну роль норм адміністративного права [6]. Водночас низка авторів зводить адміністративно-

правове регулювання лише до видання правових актів або до використання окремих юридичних засобів. Такий підхід, на наш погляд, не відображає комплексності та багатовимірності цього явища, оскільки адміністративно-правовий вплив охоплює не лише нормативне закріплення, а й процедури, інституційні механізми, організаційні інструменти та практики взаємодії публічної влади з іншими учасниками правовідносин.

У сфері енергетики близьким за змістом є підхід Н. В. Майданевич, яка визначає адміністративно-правове регулювання електроенергетики як цілеспрямований вплив норм адміністративного права на відносини у процесі виробництва, передачі, диспетчеризації та споживання електроенергії. Однак і це визначення не повністю враховує специфіку інноваційних технологій, інвестиційних механізмів та партнерських моделей, притаманних альтернативній енергетиці та державно-приватному партнерству [7].

Отже, для забезпечення економічного розвитку альтернативної енергетики на засадах державно-приватного партнерства необхідне комплексне, системне й сучасне адміністративно-правове регулювання, яке поєднуватиме норми адміністративного, енергетичного, екологічного та фінансового права, а також механізми ДПП. Саме така взаємодія створює передумови для інвестиційної привабливості галузі, прозорості процедур, ефективності партнерств і сталого розвитку енергетичного сектору.

Стратегічні напрями розвитку альтернативної енергетики в Україні окреслені в «Енергетичній стратегії України на період до 2035 року: Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність». Документ наголошує на необхідності різкого збільшення частки відновлюваних джерел енергії у структурі споживання вже на першому етапі (до 2020 року), де прогнозувалося досягнення рівня 11% [8]. Для реалізації цього завдання ключовою визначалася роль держави, яка мала забезпечити стабільні правила гри, дієві стимули та механізми залучення інвестицій у сектор альтернативної енергетики.

Фактичні результати, однак, засвідчують, що у 2020 році частка енергії з альтернативних джерел досягла лише 9,2%, що вказує на наявність системних бар'єрів, насамперед інституційних та фінансових, які держава самостійно усунути не змогла [9]. Це підтверджує необхідність переходу до нових моделей управління й фінансування, серед яких особливе місце посідає державно-приватне партнерство.

Другий етап розвитку (до 2030 року) передбачає посилене інвестування, модернізацію інфраструктури та розвиток розподіленої когенерації, що неможливо без залучення приватного капіталу, технологічних рішень і управлінських компетенцій бізнесу. Механізми ДПП у цьому контексті створюють оптимальні умови для спільного фінансування, розподілу ризиків та довгострокової експлуатації енергетичних об'єктів.

Кінцевою метою Стратегії (до 2035 року) визначено збільшення частки альтернативних джерел енергії до 25% у структурі загального первинного

енергопостачання [8]. Досягнення такого амбітного показника потребує не лише нормативної підтримки, а й розгортання ефективних партнерських моделей між державою та приватним сектором.

Саме державно-приватне партнерство здатне забезпечити масштабність інвестицій, інноваційність технологій та довгострокову стійкість енергетичних проєктів, що робить його ключовим інструментом економічного розвитку альтернативної енергетики.

Список використаних джерел:

1. Скакун О.Ф. Теорія держави і права: підручник. Пер. з рос. Харків: Консум, 2001. 656 с.

2. Саміло Г.О. Теорія держави і права: навчальний посібник. Запоріжжя: Просвіта, 2010. 348 с.

3. Теорія держави та права : навч. Посіб. Є. В. Білозьоров, В. П. Власенко, О. Б. Горова, А. М. Завальний, Н. В. Заяць та ін.; за заг. Ред. С. Д. Гусарєва, О. Д. Тихомирова. К. : НАВС, освіта України, 2017. 320 с.

4. Загальна теорія права : підручник. За заг. Ред. М. І. Козюбри. К.: Ваіте, 2015. 392 с.

5. Миронець І. М. Адміністративно-правове регулювання будівельної діяльності в Україні : дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ. Нац. Торг.-екон. Ун-т. К., 2012. 235 с.

6. Кривошеїн П. П. Адміністративно-правове регулювання будівництва в Україні : дис. … канд. юрид. наук 12.00.07. Київ, 2017. 163 с.

7. Майданевич Н. В. Адміністративно-правове регулювання відносин у сфері електроенергетики : автореф. Дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2015. 19 с.

8. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність»: розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.08.2017 р. № 605-р. Урядовий кур'єр. 08.09.2017. № 167.

9.Держенергоефективності: 9,2% – частка «чистої» енергії у кінцевому енергоспоживанні України у 2020 році. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/derzhenergoefektivnosti-92-chastka-chistoyienergiyi-u-kincevomu-energospozhivanni-ukrayini-u-2020-roci

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ПОТЕНЦІАЛ ЕНЕРГІЇ БІОМАСИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ

Савіна Людмила,
здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Маріупольський державнийуніверситет, ННІ Управління,
м. Київ, Україна

Під час війни енергетична безпека держави стає критично важливою. Традиційна енергетична інфраструктура може бути зруйнованою, імпорт палива – обмеженим, а споживання – нестабільним. У таких умовах біоенергетика постає як стратегічний напрямок, здатний забезпечити локальне, стійке та відновлюване джерело енергії.

За даними енергетичної мапи [3] у результаті окупації та ракетно-дроновихатак протягом 2022-2024 років енергосистема України втратила майже 30 ГВт потужності, також завдано ударів по критичних вузлах електромереж системи передачі. Відновлювальні джерела енергії, у тому числі енергія біомаси є природним потенціалом України ускладі загальної енергосистеми і саме зараз ці джерела вкрай необхідно використовувати, як вагомий підсилюваченергосистеми.

Станом на 2020 рік загальний енергетичний потенціал енергії біомаси складав 337 637 млн Квт*год/рік у загальному об’ємі енергетичного потенціалу відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) України (1732682 млн Квт*год/рік) [1], враховуючи площу ТОТ за даними Deep State [2] (надаємо приблизні дані-точна оцінка площі окупованих територій ускладнена через активні бойові дії) ми розрахували енергетичний потенціал енергії біомаси на липень 2025 року (пропорційна даних 2020 року). Дані наведено у таблиці 1 «Потенціал відновлювальної енергетики України станом на 2020 рік». Як бачимо, що енергетичний потенціал енергії біомаси не зважаючи на складні умови все ще є доволі високим і складає 275 259 млн Квт*год/рік. Тому важливо сконцентрувати увагу на підтримці та розвитку цієї сфери ще й тому, що біоенергетика має ряд ключових переваг самеу період війни, а саме:

- незалежність від імпорту;
- стала ресурсна база, що забезпечують місцеві аграрні відходи, деревина та інша біомаса;сприяє раціональному використанню агровідходів, що під час війни часто залишаються без належної переробки, також створює додаткові можливості для розвитку фермерських господарств;
- біоенергетичні об’єкти, на відміну від великих електростанцій, легко розташовуються на території громад, мають високу живучість та низьку вразливість до атак. Пошкодження однієї установки не призводить до масштабного енергетичного колапсу.

Таблиця 1

Потенціал відновлювальної енергетики України станом на 2020 рік

№	Регіон	Площа (км²)	Річний виробіток електроенергії ВДЕ (потенціал), млн кВт*год/рік (станом на 2020 р)	У т.ч. річний виробіток електроенергії - ЕНЕРГІЯ БІОМАСИ (потенціал), млн кВт*год/рік (станом на 2020 р)	ТОТ (км²) станом на липень 2025 р	У т.ч. річний виробіток електроенергії - ЕНЕРГІЯ БІОМАСИ (потенціал), млн кВт*год/рік (станом на липень 2025 р)
1	Одеська	33 310	121264	1011		1011
2	Дніпропетровська	31 974	132662	22110		22110
3	Чернігівська	31 865	67528	22509		22509
4	**Харківська**	**31 415**	**108713**	**19629**	**628,30**	**19236**
5	Житомирська	29 832	50834	16945		16945
6	Полтавська	28 748	77051	22473		22473
7	**Херсонська**	**28 461**	**121987**	**8471**	**20491,92**	**2372**
8	Київська	28 131	57606	20002		20002
9	**Запорізька**	**27 180**	**109020**	**16656**	**19841,40**	**4497**
10	**Луганська**	**26 684**	**101540**	**7051**	**26150,32**	**141**
11	**Донецька**	**26 517**	**105502**	**10257**	**17766,39**	**3385**
12	Вінницька	26 513	66453	25843		25843
13	**АР Крим**	**26 081**	**75907**	**4217**	**26081,00**	**0**
14	**Миколаївська**	**24 598**	**99697**	**12462**	**245,98**	**12338**
15	Кіровоградська	24 588	79773	16619		16619
16	Сумська	23 834	57689	20031		20031
17	Львівська	21 833	46373	10949		10949
18	Черкаська	20 900	49410	17156		17156
19	Хмельницька	20 645	50774	19040		19040
20	Волинська	20 144	31446	7862		7862
21	Рівненська	20 047	34045	9457		9457
22	Івано-Франківська	13 928	19936	6368		6368
23	Тернопільська	13 823	34182	12344		12344
24	Закарпатська	12 777	20308	3667		3667
25	Чернівецька	8 097	12982	4508		4508
	Разом	**601 925**	**1 732 682**	**337637**	**111 205**	**275259**

Джерело: розроблено на основі [1, 2]

Публічне управління відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного, ефективного та стратегічного розвитку біоенергетики, особливо в умовах війни, коли державі потрібно оперативне реагувати на загрози та компенсувати втрати енергетичної інфраструктури. Аналізуючи Стратегію енергетичної безпеки [4],

Енергетичну стратегію України на період до 2050 року [5] можемо зробити висновки, що ключовим напрямком розвитку енергетикиє збільшення частки відновлювальної енергетики у загальній масі, а саме розвиток сонячної, вітрової енергетики та енергетики біомаси.

Під час війни біоенергетика демонструє унікальний потенціал: вона здатна швидко та ефективно забезпечити енергетичну стійкість, мінімізувати залежність від імпорту та підтримати економіку. Її розвиток – це не лише реакція на кризу, а й стратегічний шлях до енергетичної незалежності в майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Атлас енергетичного потенціалу відновлюваних джерел енергії України / за заг. ред. С.О. Кудрі. Київ: Інститут відновлюваної енергетики НАН України, 2020. 82 с.

2. Інтерактивна онлайн-карта. URL: https://deepstatemap.live/#7/48.3744967/36.5734863

3. Вплив війни на енергетику. *Energy Map*. URL: https://energy-map.info/uk

4. Розпорядження КМУ від 21 квітня 2023 р. № 373-р «Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text

5. Розпорядженням КМУ від 4 серпня 2021 р. № 907-р «Стратегія енергетичної безпеки». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/907-2021-%D1%80#n10

СЕКЦІЯ 5
ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

ICT-DRIVEN MONITORING OF ELECTROMAGNETIC RISKS FOR GROUND MOBILE ROBOTIC SYSTEMS UNDER HYBRID SECURITY CHALLENGES

Nikonov Oleh,
Doctor of Technical Sciences, Professor
Acting Head of the Department of Information Technologies
National Transport University, Kyiv, Ukraine
ORCID https://orcid.org/0000-0002-8878-4318
Faiz Nursultan
Ph.D., Associate Professor of the Department of Power and nonconventional power systems
Mukhtar Auezov South Kazakhstan Research University,
Shymkent, Republic of Kazakhstan
Butenko Larysa
Engineer of the educational and scientific laboratory of software and hardware energy management
Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine

The rise of hybrid threats has transformed the nature of national security, creating a multidomain operational environment where physical, digital, informational, and electromagnetic actions are interconnected. In this context, the role of autonomous and robotic platforms has expanded significantly. Ground mobile robotic systems are increasingly used to perform tasks in defense, industrial inspection, emergency response, and transportation. Their effectiveness, however, depends on the stability of communication and navigation systems that rely on electromagnetic fields. Any disturbance in the electromagnetic environment may compromise the functioning of these systems and inhibit the ability of robotic platforms to perform mission-critical tasks [1-5].

Robotic systems operate in environments characterized by a mixture of natural electromagnetic fluctuations and emissions generated by industrial facilities, power infrastructure, and communication towers. In hybrid threat scenarios, these ordinary disturbances are further complicated by intentional hostile actions such as jamming, spoofing, or targeted electromagnetic interference. As a result, even minor deviations in electromagnetic conditions may lead to severe navigational errors, corrupted sensor data, or the loss of telemetric connections. The combination of these factors

creates a need for advanced monitoring and analytical tools capable of identifying electromagnetic risks in real time.

Information and communication technologies provide the foundation for creating such tools. Through integrated data acquisition, communication networks, cloud-based analytical systems, and geospatial information platforms, ICT offers a comprehensive environment for maintaining situational awareness and supporting operational decision-making. This paper examines how ICT-driven solutions can be used to monitor electromagnetic risks for ground mobile robotic systems and to ensure the resilience of robotic operations in hybrid threat conditions.

Hybrid threats exploit the interdependence of digital and physical infrastructures. Unlike traditional forms of conflict, hybrid operations may include simultaneous cyberattacks, information manipulation, and electromagnetic interference that together degrade the performance of critical technologies. Ground mobile robotic systems are especially sensitive to such influences, because their ability to move, observe, and communicate depends on stable electromagnetic conditions [3].

The vulnerability of robotic systems arises from their reliance on global navigation satellite systems, inertial measurement units, magnetometers, wireless communication channels, and digital control modules. When external electromagnetic disturbances disrupt these components, robotic systems may lose fix points, deviate from intended routes, or fail to transmit data. In hybrid operations, adversaries may deliberately target bottlenecks in electromagnetic exposure to hinder robotic functions or to create conditions in which robots behave unpredictably. Even in the absence of direct attacks, robotic systems must deal with natural electromagnetic variations caused by geomagnetic phenomena or by temporal changes in industrial emissions. Consequently, monitoring the electromagnetic environment becomes a matter of operational safety and national security.

Information and communication technologies form the backbone of modern approaches to environmental monitoring. Their ability to integrate heterogeneous data sources, process large volumes of information, and provide real-time insights makes ICT indispensable for assessing risks affecting robotic systems. Geospatial information systems play a crucial role in this process. By providing tools for spatial visualization, analysis, and modeling, GIS platforms allow specialists to examine the distribution of electromagnetic fields across a region, identify anomalies, and forecast the evolution of hazardous conditions.

The integration of GIS with remote sensing technologies, ground-based sensors, and cloud analytical services creates a comprehensive environment in which electromagnetic disturbances can be tracked with high spatial and temporal resolution. Data collected from fixed monitoring stations, mobile robotic sensors, auxiliary unmanned platforms, and industrial IoT devices can be combined within a unified analytical space. The ability to overlay electromagnetic data with information about infrastructure, terrain, communication networks, and weather conditions

enhances the reliability of risk assessments and directly supports decision-making. ICT platforms also facilitate secure communication and interoperability with national security systems, enabling the rapid dissemination of warnings and operational recommendations.

The proposed framework for monitoring electromagnetic risks that affect ground mobile robotic systems integrates data acquisition, communication, geospatial analysis, and decision support. At the initial stage, electromagnetic data is gathered using a combination of stationary and mobile sensors. These sensors register magnetic field intensity, fluctuations in low-frequency radiation, anomalies in the wireless spectrum, and distortions in satellite navigation signals. Robotic platforms themselves serve as mobile measurement units capable of mapping the electromagnetic landscape during mission execution. Additional observations can be obtained from auxiliary unmanned aerial systems that survey inaccessible or hazardous terrains.

Collected data is transmitted through secure ICT channels to centralized cloud environments, where it undergoes preprocessing, filtration, and normalization. Maintaining data security is particularly important under hybrid threat conditions, because adversaries may attempt to manipulate or corrupt sensor information. Once processed, the data is transferred to the geospatial analytical module, which visualizes electromagnetic landscapes, identifies deviations from norms, and evaluates the potential influence of these deviations on robotic navigation and communication. The analytical module is capable of constructing dynamic models that represent temporal variations in electromagnetic fields and can detect subtle anomalies that precede more significant disruptions.

The decision support component interprets analytical outcomes in the context of specific operational tasks. It provides recommendations on safe navigation routes, assesses the suitability of particular zones for robotic missions, and issues alerts when electromagnetic conditions reach critical thresholds. Within hybrid threat scenarios, this system is able to highlight indicators that may suggest deliberate interference. By providing continuous feedback to robotic operators and mission coordinators, ICT-driven monitoring significantly increases the resilience of robotic platforms.

ICT-driven monitoring solutions provide a powerful toolkit for detecting electromagnetic anomalies, evaluating the potential impact of these anomalies on robotic operations, and supporting informed decision-making.

References:

1. Keller R.B. Design for Electromagnetic Compatibility – In a Nutshell: Theory and Practice. 1st Edition. Springer, 2022. 416 p.

2. Adamczyk B. Principles of Electromagnetic Compatibility: Laboratory Exercises and Lectures. 1st Edition. Wiley-IEEE Press, 2023. 592 p.

3. Correll N., Hayes B., Heckman C., Roncone A. Introduction to Autonomous Robots: Mechanisms, Sensors, Actuators, and Algorithms. 1st Edition. MIT Press, 2022. 288 p.

4. Faiz N.S., Satayev M.I., Azimov A.M., Satayeva Z.I., Berdaliyeva A.A., Nikonov O.Y. Assessment of the impact of electromagnetic radiation in low-frequency energy facilities on the residential ecological zone. *International Journal of GEOMATE*, 2021, 21(83). P. 132-141.

5. Faiz N.S., Satayev M.I., Satayeva Z.I., Berdaliyeva A.A., Azimov A.M., Nikonov O.Y. Visualization of geodata of seasonal fluctuations of magnetic fields based on esri arcgis. *News of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan, Series of Geology and Technical Sciences.* 2021. Vol.1(445). P. 66-72.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

INFORMATION AND COMMUNICATION INDICES AS A TOOL FOR MEASURING THE GLOBAL DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

Norik Larisa,
Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor at the Department of Economic and Mathematical Modeling,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine,
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7077-1260
Zhelezniakova Elina,
Candidate of Sciences (Physics and Mathematics), Associate Professor, Associate Professor at the Department of Economic and Mathematical Modeling,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine,
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6409-4761

Global digitalization processes define and significantly influence the current dynamics of economic development. Information and communication technologies (ICTs) are becoming a key factor in the competitiveness of nations and form the foundation of the emerging knowledge-based economy. Digital platforms, artificial intelligence, data analytics, and business process automation are radically transforming the structure of international markets, creating new models of interaction between governments, businesses, and consumers. In this context, the issue of measuring the level of digitalization – both at the national and global levels – acquires particular relevance. Information and communication indices developed by leading international organizations play an essential role in this regard. They enable the assessment of countries' readiness for digital transformation, the identification of strengths and weaknesses in national digital strategies, and the comparison of the level of ICT development within a global context.

The necessity of an objective assessment of the level of digital development necessitates increased attention from scholars to the theoretical understanding of the digital economy as a multidimensional phenomenon. Accordingly, contemporary scientific literature is increasingly examining the economic, managerial, and social aspects of digital transformations. Research on the digital economy has become an interdisciplinary field that encompasses aspects of macroeconomics, computer science, management, and sociology. Scholars [1–3] emphasize that digitalization is not merely a technological phenomenon but also a socio-economic transformation that changes the nature of production, consumption, and global competition.

In this regard, a need arises for a systematic assessment of the digital maturity of economies. For this purpose, comprehensive digital development indices are utilized, which enable not only the quantitative measurement of digitalization levels but also the comparison of countries in terms of their readiness for digital transformation.

Among these indices, the most authoritative are the following: the ICT Development Index, the World Digital Competitiveness Ranking, and the Global Competitiveness Index.

The ICT Development Index (IDI) was developed by the International Telecommunication Union (ITU). The index combines three dimensions: access to ICT, use of ICT, and ICT skills. It is based on objective statistical indicators that characterize the development of telecommunication infrastructure, the level of Internet and mobile network penetration, and education in the field of ICT. A detailed methodology is presented in the ITU's Measuring the Information Society Report [4].

The World Digital Competitiveness Ranking (WDCR), developed by the International Institute for Management Development (IMD), assesses a country's ability to develop, implement, and effectively utilize digital technologies. Methodologically, the index is based on three subsystems: Knowledge, Technology, and Future Readiness [5].

Global Competitiveness Index (GCI), created by the World Economic Forum (WEF), has a broader economic foundation. Its structure comprises twelve components, including the institutional environment, infrastructure, ICT adoption, innovation capability, and workforce skills [6].

It is worth noting that although these indices are all designed to measure digital potential, the approaches to their construction differ significantly. The ITU focuses on infrastructural and educational aspects, while the IMD emphasizes the economic efficiency of technology use. The WEF combines an institutional and economic approach with elements of innovation assessment.

Summarizing the results of existing research, several conceptual conclusions can be drawn.

First, information and communication indices serve not only as instruments of statistical accounting but also as analytical mechanisms of global governance in the digital economy. They provide a basis for international comparisons and influence public policy in the sphere of digital transformation. For instance, the IDI indicators are often used by the governments of ITU member states to identify strategic priorities for ICT development.

Second, the indices enable the identification of structural imbalances in digital development. Countries with a high level of innovation potential exhibit stable growth in digital competitiveness, while states with underdeveloped human capital lag behind, despite having access to technical infrastructure.

Third, inter-index analysis reveals a high degree of correlation between digital competitiveness and overall economic performance. In particular, countries that occupy leading positions in the WDCR also rank among the top positions in the GCI, indicating the integrative nature of digital processes.

Fourth, despite their obvious utility, all three indices have methodological limitations. Some indicators are based on expert surveys (for example, in the WEF), which introduces a subjective factor. Moreover, the pace of technological change

outstrips the updating of methodologies, meaning that existing indices may lag in reflecting the actual situation.

Fifth, information and communication indices form the foundation for global digital policy. They are utilized by international organizations such as the OECD, UNDP, and the EU as benchmarks for developing digital strategies, assessing digital inclusiveness, and formulating sustainable development goals.

Thus, information and communication indices serve as a key instrument for measuring and comparing the level of digitalization among the world's economies. They not only reflect the current state of digital development but also determine the strategic directions of the global economy's evolution. The analysis of the three leading indices – IDI (ITU), WDCR (IMD), and GCI (WEF) – demonstrates that a country's digital competitiveness is a multidimensional phenomenon that requires a comprehensive approach to measurement.

Further research should be directed toward integrating existing indices into a unified analytical model that combines both quantitative and qualitative parameters of digital transformation. This would enable a more accurate assessment of the effectiveness of digital strategies and a more precise forecast of the impact of ICT on the global economy.

References:

1. Liu, Y. X. A Critical Review of the Adaptability of Strategic Management Theory in the Digital Economy Era. *Modern Economy*, 2024, 15, p. 1223-1232. URL: https://doi.org/10.4236/me.2024.1512062 (accessed on 02 November 2025).

2. Danuser Y., Kendzia M. J. Technological Advances and the Changing Nature of Work: Deriving a Future Skills Set. *Advances in Applied Sociology*, 2019, 9, p. 463-477. URL: https://doi.org/10.4236/aasoci.2019.910034 (accessed on 02 November 2025).

3. Pineda M., Jabba D., Nieto-Bernal W. Blockchain Architectures for the Digital Economy: Trends and Opportunities. *Sustainability*, 2024, *16*, 442. URL: https://doi.org/10.3390/su16010442UNCTAD (accessed on 02 November 2025).

4. International Telecommunication Union (ITU). *ICT Development Index: Methodology and Conceptual Framework*. – Geneva: ITU, 2017. URL: https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/pages/publications/mis2017/methodology.aspx (accessed on 05 November 2025).

5. International Institute for Management Development (IMD). *World Digital Competitiveness Ranking 2024: Methodology*. – Lausanne: IMD World Competitiveness Center, 2024. URL: https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/methodology/ (accessed on 05 November 2025).

6. World Economic Forum (WEF). *Global Competitiveness Report 2019: Insight Report*. – Geneva: WEF, 2019. URL: https://nationalbank.kz/en/page/o-proekte-gik-vef (accessed on 05 November 2025).

GAMIFICATION AND BOARD GAMES – AN ALTERNATIVE WAY OF LEARNING

Tkachenko Kostiantyn,
PhD of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Information Technologies
Educational and Scientific Institute of Management, Technology and Legal sciences
National Transport University, Kyiv, Ukraine
Associate Professor, Department of Software Engineering
State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0549-3396

There are manyapproaches and practices of learning in the education system. However, most of them are outdated and do not arouse the necessary interest in those who study (students, students, cadets, etc.) [1 - 3].

First of all, thisis due to the fact that:

− Nomethod, evenan ideal one, will be able to work with the same accuracy for all 100% of students. Therefore, teachers have to constantly look for new tools for motivating and interesting students.

− Teachers need to adapt to those they teach in order to understand what words and tools to convey the necessary knowledge.

The Internet, gadgets and interactive equipment have long entered our lives. It is important to learn to use their capabilities wisely and not turn everything into fun.

Board games and various so-called "Internet-developing games" are perceived very well by everyone. If you learn to use them correctly in class, the student receives the necessary knowledge imperceptibly for himself andwithoutunnecessarystress.

Interactive tables installed in educational institutions provide teachers with more opportunities to find good educational material. These devices provide absolutely the same opportunities for everyone throughout Ukraine (you just need to have access to the Internet).

Board games and educational programs on the Internet teach thinking, analyzing, working in a team, establish communication, understanding and trusting relationships. Playing board games with a child (especially with parents) will allow them to master knowledge that cannot be obtained while sittingat a desk.

Nowadays, there are many interesting and useful board games aimed at various areas of education. These are great helpers for psychologists, speech therapists, and foreign language teachers.

Many board games will help you learn subjects such as geography, history, biology, algebra, and geometry. And all this happens by itself, without coercion or cramming. When choosing a board game, you need to think about the options for interacting with your child. There is no "ideal" game for every age.

There are many approaches, knowing which you can successfully use board games during training. The task of teachers is to skillfully disguise the educational material as an ordinary game.

Visualization of educational material. Let's consider methods of visualizing educational material and creating interesting interactive educational content.

1. Interactive book. Visualization of educational material is increasingly used in various educational processes (lectures, presentations, etc.). The peculiarity of an interactive book is that the student not only receives information, but also interacts with it. This technique will allow you to better remember the material. By holding a mobile phone over the book and clicking on the corresponding object on the screen, the student is already working with the object that starts to move, make sounds, etc. That is, the student becomes an active participant in the text he is reading.

The educational portal "NaUrok" has made an interesting selection of interactive services and online resources with interactive books. You can buy a book in a store (the publisher, right on the cover, provides a link to download the program, with which the book becomes interactive).

2. A lapbook is a homemade paper book with pockets, where you can keep, translate, and compose various educational material at your own discretion. A lapbook helps to systematize knowledge and is simply an interesting type of joint activity for students. On the Internet, you can find hundreds of ideas and templates for creating a lapbook on various topics.

3. Mind map (Mind maps) is a flowchart that clearly demonstrates the main idea (task), key elements and the relationships between them. This is a good tool for organizing and memorizing large amounts of information and generating ideas. With the help of mind maps, you can create vivid summaries; plan the implementation of certain ideas, the implementation of educational projects, etc. Fig. 1 shows a mind map that demonstrates the concept of "Mind map".

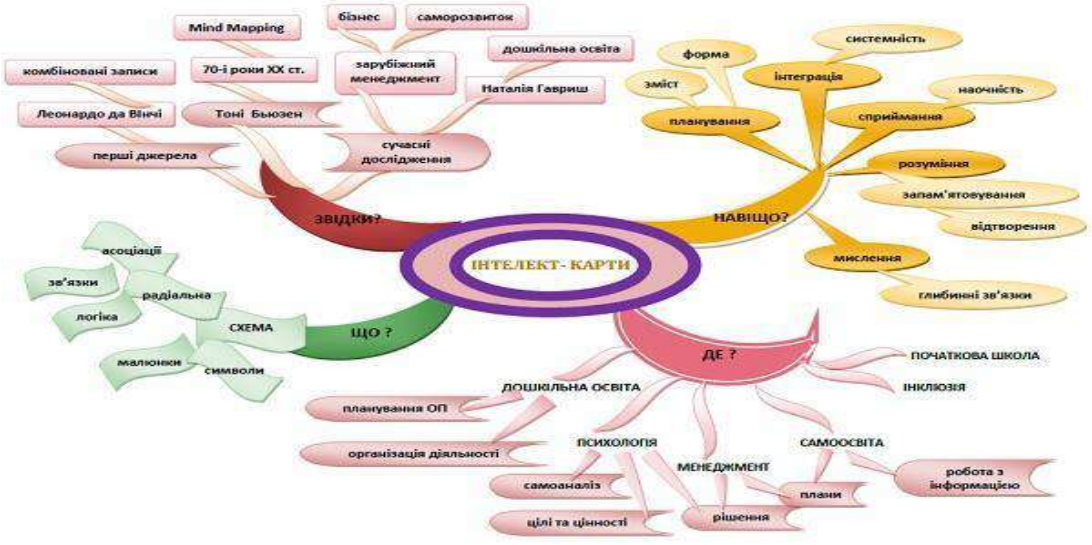

Fig. 1. Mind Map

The main advantages of mind maps:

− When developing a mind map, the process of thinking and generating new ideas is activated, and logical and creative thinkingis developed accordingly.

− When developing a mind map, information is rethought and structured in a format that is more convenient for the student, and accordingly, it is easier to perceive and remember.

− Display inginformation in the mind map format organizes all key issues and structural elements, allows you to simultaneously see key cause-and-effect relationships regarding a specific issue within a single picture.

− When familiarizing yourself with new information displayed in a mind map, it is easier to separate and perceive from a diagram than from a continuous text.

4. A traileris a short 3-5 minutes videoclip that complements a story (or book) about a certain phenomenon or event. All participants in educational programs can be involved in preparing a trailer. You can shoot material on any topic. Trailers are useful for providing educational material (educational content) and for independent work.

This will increase the variety and interest of students, who will be willing to prepare it themselves. The following programs will be useful for working with trailers: Windows Movie Maker (for beginners), Vegas Pro (for knowledgeable users), PowerDirector Video Editor (for creating mobile applications).

5. Timeline – a visual representation of any events, phenomena, people or objects in chronological order. Timeline support services: TimeGraphics, Sutori, Tline [4].

6. Scribbling is there production of verbal communication in pictures, time, during the lesson. A scribe presentation reflects key concepts, ideas and the relationship between them. This helps to better understand the content and remember new information through the use of visualization.

Scribbling is an innovative technology that can be used to attract students' attention, provide them with additional information, and highlight key points. Scribbling is supported by the interactive PowToon service. To create a scribbling presentation, you can use: Power Point, GoAnimate, and Animaker [5].

References:

1. Holler C., Obrist H.U., Hessler S. Bookofgames. Deutschland, Köln: Taschen, 2024, 760 p. ISBN: 9783836582230

2. Які бувають настільні ігри – краща класифікація (2021). URL: https://nosorog.net.ua/uk/smartblog/183_yaki-buvayut-nastilni-ihry.html

3. Tkachenko K., Tkachenko O., Tkachenko O. Using elements of gamification inintelligent learning systems: ontological aspect. *КІБЕРБЕЗПЕКА: освіта, наука, техніка*, 2023. № 1(21). С. 32-47. doi: 10.28925/2663-4023.2023.21.3247

4. Інтерактивні рішення для освіти та бізнесу. URL: https://intboard.ua

5. Створення анімаційних інтерактивних презентацій. URL: https://intboard.com.ua/blog/legke-stvorennya-animatsijnih-interaktivnih-rezentatsij/

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

АНАЛІТИКА В СИСТЕМАХ SMART CITY

Голубенко Олександр,
к.т.н, доцент, завідувач кафедри інформаційних та комунікаційних технологій
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» м.Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1776-5160
Кухтик Станіслав,
к.ю.н., доцент, доцент кафедри права
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» м.Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2738-5866
Маковейчук Олександр,
д.т.н, доцент, доцент кафедри інформаційних та комунікаційних технологій
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» м.Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4425-016X

Сучасна концепція Smart City ґрунтується на використанні аналітики даних для підвищення ефективності міського управління. Метою роботи є узагальнення напрямів застосування методів прогнозування часових рядів у міських системах для підвищення їх адаптивності, сталості та безпеки.

Методи аналізу та прогнозування часових рядів є важливими інструментами для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, оптимізації використання міських ресурсів та розвитку адаптивної інфраструктури в умовах розумних міст. Вони дозволяють виявляти закономірності, тренди та сезонні коливання в динамічних даних, що формуються в урбаністичному середовищі. Сучасні дослідження, такі як робота Zhangetal (2024) [1], пропонують нові підходи до прогнозування часових рядів у розумних містах, зокрема через інтеграцію передових веб-технологій та глибоких нейронних мереж, що покращують точність прогнозів у змінних урбаністичних умовах.

Прогнозування транспортних потоків, рівня заторів і швидкості руху є важливими напрямами досліджень у системах Smart City. Сучасні моделі, такі як Long-Short-Combination (LSC), дозволяють ефективно прогнозувати короткострокові транспортні потоки, враховуючи різні атрибути даних [2]. Такі моделі створюють основу для адаптивного регулювання світлофорів, оптимізації маршрутів і підвищення ефективності громадського транспорту.

Щодо прогнозування попиту на мобільні сервіси, зокрема прокат велосипедів, дослідження, такі як робота Liang (2026), пропонують нові підходи до прогнозування попиту на велосипеди в урбаністичних умовах [3]. Ці

дослідження сприяють раціональному розміщенню пунктів прокату та підвищенню доступності мобільних сервісів.

У сфері енергетики точність прогнозів споживання електроенергії, тепла та води є вирішальною. Дані від «розумних» лічильників у поєднанні з алгоритмами прогнозування забезпечують балансування мереж, моделювання споживчої поведінки та розробку програм енергоефективності. Зокрема, дослідження, проведене в Україні, демонструє високу ефективність гібридного підходу, що поєднує класичні статистичні методи з методами машинного навчання для прогнозування попиту на електроенергію. Цей підхід дозволяє досягти точності прогнозу до 96,83% на годинному рівні, використовуючи дані споживання електроенергії з 2013 по 2020 рік [4].

Методи часових рядів ефективні й у моніторингу стану довкілля: передбачення концентрацій шкідливих речовин ($PM_{2.5}$, NO_2) або рівня шуму дозволяє планувати екологічні заходи й зменшувати ризики для здоров'я населення. Короткострокові прогнози погодних умов допомагають керувати системами водовідведення, вуличного освітлення й реагувати на кліматичні зміни [5]

Важливим напрямом є предиктивне технічне обслуговування. Аналізуючи часові ряди експлуатаційних параметрів ліфтів, ескалаторів чи енергомереж, можна завчасно виявляти відмови, скорочуючи витрати на ремонт. Прогнозування інтенсивності використання громадських просторів полегшує планування прибирання, охорони й енергозабезпечення [6–8].

Аналітика часових рядів дедалі ширше використовується в системах громадської безпеки для прогнозування злочинності й потреб у екстрених службах, що підвищує швидкість реагування [9; 10]. Також вона застосовується у фінансовому плануванні, управлінні бюджетами, транспортом, охороною здоров'я й телекомунікаційними сервісами [11; 12].

Таким чином, прогнозування часових рядів у системах SmartCity виступає ключовим інструментом цифрового управління міськими процесами. Його застосування охоплює транспорт, енергетику, екологію, безпеку, економіку й соціальні послуги, забезпечуючи наукове підґрунтя для прийняття рішень і підвищення якості життя мешканців сучасних міст.

Список використаних джерел:

1. Zhang Z., Ren S., Qian X., Duffield N. Towards Invariant Time Series Forecasting in Smart Cities. *arXiv preprint arXiv:2405.05430*. 2024. URL: https://arxiv.org/abs/2405.05430

2. Shao Q., Piao X., Yao X., et al. An adaptive composite time series forecasting model for short-term traffic flow. *J Big Data*. 2024;11:102. doi:10.1186/s40537-024-00967-w.

3. Liang S. Predicting short-term urban bike sharing demand in a smart city. *Computers, Environment and Urban Systems*. 2026;88:101703. doi:10.1016/j.compenvurbsys.2021.101703.

4. González Grandón T., Schwenzer J., Steens T., Breuing J. Electricity demand forecasting with hybrid classical statistical and machine learning algorithms: Case study of Ukraine. *Applied Energy*. 2024;355(C):122249. doi:10.1016/j.apenergy.2023.122249.

5. Didych I., Mykytyshyn A., Stanko A., Mytnyk M. Application of machine learning methods to the prediction of NO_2 concentration in the air environment. CEUR Workshop Proceedings. 2023;3896:15–18. Available from: https://ceur-ws.org/Vol-3896/short15.pdf

6. Chen L., Liu W., Zhang X. Intelligent elevators and escalators monitoring using IoT technologies. *Scientific Reports*. 2024. Vol. 14. P. 69173. URL: https://www.nature.com/articles/s41598-024-69173-1

7. Li J., Wang Y., Zhang H. Predictive maintenance using time series analysis and machine learning algorithms. *Procedia Computer Science*. 2025. Vol. 250. P. 29–37. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772662225000293

8. Zhang J., Zheng Y., Qi D. ST-ResNet: Deep spatio-temporal residual networks for citywide crowd flows prediction. *arXiv preprint*. 2017. URL: https://arxiv.org/abs/1701.02543

9. Хавронюк М.І. Криміногенна ситуація в Україні в 2019–2024 роках: рівень, структура, динаміка, прогнози. *Кримінологічна наука*. 2025. Т. 12, № 1. С. 25–40. DOI: 10.12345/kn.2025.12.1.25

10. Добровольська О. Прогнозування макроекономічної динаміки України в умовах війни. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 8, № 3. С. 45–58. DOI: 10.12345/ea.2024.8.3.45

11. Рябінович М. Прогнозування бюджетної стійкості місцевих громад в Україні. *Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т. 10, № 2. С. 67–82. DOI: 10.12345/pua.2024.10.2.67

12. Зеленський Д. Використання великих даних для прогнозування попиту та динамічного ціноутворення в Україні. *Економічний форум*. 2025. Т. 15, № 2. С. 45–55. DOI: 10.62763/ef/2.2025.45

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Войченко Тетяна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри логістики
Державний університет «Київський авіаційний інститут»,
м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0109-4622
Сівашенко Тетяна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри логістики
Державний університет «Київський авіаційний інститут»,
м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-6424-469X

Цифрова економіка суттєво трансформує діяльність логістичних підприємств, формуючи нові підходи до управління ланцюгами постачання, організації перевезень і взаємодії з клієнтами. У сучасних умовах цифровізація стає не лише інструментом підвищення ефективності, а й ключовим чинником конкурентоспроможності на ринку транспортно-логістичних послуг. Для забезпечення стійкого розвитку логістичним компаніям необхідно формувати інноваційні стратегії, що враховують можливості цифрових технологій, автоматизації процесів та інтеграції у глобальні цифрові екосистеми [1]. Розробка та впровадження стратегій цифрового розвитку логістичних підприємств вимагає системного підходу та урахування низки принципів [2].

Аналіз потреб ринку: важливо розуміти вимоги клієнтів і тенденції розвитку галузі, щоб пропонувати цифрові рішення, які забезпечують швидкість, прозорість та надійність логістичних процесів. Аналіз ринку допомагає визначити попит на інноваційні послуги – зокрема, цифрове відстеження вантажів, автоматизоване планування маршрутів, електронний документообіг тощо [3].

Аналіз конкурентного середовища: дослідження цифрових стратегій конкурентів дозволяє визначити, які інноваційні інструменти можуть підвищити ефективність власних логістичних операцій і сформувати унікальні конкурентні переваги [2].

Створення мережевих партнерств: співпраця з IT-компаніями, стартапами та науковими установами сприяє обміну знаннями, технологіями та ресурсами. Такі партнерства є основою для розробки інноваційних цифрових сервісів у сфері транспортування, складської логістики та управління запасами [4].

Управління змінами: цифрова трансформація вимагає ефективного управління організаційними змінами, що включає навчання персоналу, мотивацію, розробку нових процесів і створення умов для прийняття цифрових рішень [5].

Організаційна культура та інноваційне мислення: формування культури інновацій мотивує співробітників до генерування нових ідей та участі у вдосконаленні логістичних процесів. Активна участь персоналу у цифрових змінах підвищує адаптивність підприємства до нових викликів [5].

Однією з ключових стратегій є цифровізація логістичних процесів – автоматизація управління перевезеннями, оптимізація маршрутів, впровадження систем електронного документообігу та інтеграція платформ для моніторингу руху транспортних засобів і вантажів у реальному часі. Це сприяє зниженню витрат, скороченню часу доставки, підвищенню прозорості операцій і якості сервісу [3].

Іншою важливою стратегією є розвиток цифрових логістичних послуг, таких як онлайн-платформи для відстеження замовлень, аналітичні системи управління запасами, сервіси прогнозування попиту, хмарні технології для обміну даними між учасниками ланцюга постачання. Їх впровадження відкриває нові ринки, залучає клієнтів і підсилює конкурентоспроможність компаній [4].

Важливим напрямом є розвиток цифрових компетенцій персоналу. Логістичні підприємства повинні інвестувати у навчання співробітників роботі з цифровими платформами, системами аналітики, автоматизованими складськими комплексами та інструментами планування маршрутів [5].

Ефективність цифрової трансформації логістичних підприємств залежить не лише від рівня впровадження технологій, а й від комплексу зовнішніх та внутрішніх чинників, що визначають успішність інноваційних змін. Визначення цих чинників дозволяє оцінити готовність компаній до цифровізації та сформувати дієві стратегії розвитку. Основні фактори, що впливають на успіх упровадження інновацій у логістиці, наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Фактори, що впливають на успіх впровадження інновацій у логістиці

Фактор	Вплив чинника на досягнення успіху
Технічна складність	Технологічна готовність та кваліфікація команди визначають ефективність впровадження цифрових рішень. Чим складніша технологія, тим вищі вимоги до персоналу та IT-інфраструктури
Ринковий потенціал	Якщо інновація вирішує конкретну проблему клієнта (скорочення часу доставки, прозорість, зниження витрат), вона має більші шанси на комерційний успіх
Фінансування	Достатнє фінансування цифрових проєктів – ключова умова їх реалізації: дослідження, розробка ПЗ, впровадження, технічна підтримка
Конкурентне середовище	Аналіз дій конкурентів дозволяє розробити унікальні пропозиції та уникнути дублювання інновацій
Регулятивне середовище	Сприятлива нормативна база (зокрема цифровізація документообігу, митних процедур) полегшує впровадження інновацій у логістичну діяльність
Партнерство та кооперація	Участь у партнерських мережах і логістичних альянсах сприяє доступу до технологій, інвестицій і ринків

Джерело: узагальнено авторами на основі [2; 4; 5]

Для успішного впровадження інноваційних технологій у діяльність логістичного підприємства доцільно здійснювати такі етапи:

1. Аналіз ринку та конкурентного середовища – дослідження тенденцій розвитку цифрової логістики, вивчення запитів клієнтів та інновацій конкурентів.
2. Фокусування на цифрових рішеннях – визначення технологій, які можуть бути інтегровані для оптимізації перевезень, складування, управління запасами та інформаційних потоків.
3. Участь в інноваційних екосистемах – партнерство з іншими логістичними компаніями, стартапами, університетами та державними структурами для обміну досвідом і ресурсами.
4. Залучення талантів і підвищення компетенцій – формування кадрового потенціалу, здатного реалізовувати цифрові проєкти.
5. Розробка та впровадження інноваційних проєктів – створення цифрових сервісів, платформ і рішень для підвищення ефективності логістичних операцій.
6. Оцінка та моніторинг результатів – постійне відстеження ефективності цифрових стратегій і коригування напрямів розвитку.

Отже, інноваційні стратегії розвитку логістичних підприємств у цифровій економіці спрямовані на підвищення ефективності, прозорості та гнучкості логістичних процесів. Використання цифрових технологій – штучного інтелекту, аналітики даних, хмарних сервісів та Інтернету речей — формує основу їх конкурентних переваг. Розвиток цифрових компетенцій персоналу, участь у партнерських екосистемах і підтримка культури інновацій забезпечують стійкий розвиток і адаптивність логістичних компаній до викликів глобальної цифрової трансформації.

Список використаних джерел:

1. Tapscott D. *The Digital Economy: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence.* New York: McGraw-Hill, 2016. 432 p.
2. Porter M. E., Heppelmann J. E. How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review,* 2015, vol. 93, no. 10, pp. 96–114.
3. Wamba S. F., Gunasekaran A., Akter S., Ren S. J. Big data analytics in logistics and supply chain management. *International Journal of Production Economics,* 2020, vol. 231, article 107122. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107122.
4. Deloitte. *Digital transformation in logistics 2023: Global industry outlook.* 2023. Available at: https://www.deloitte.com (accessed 10.10.2025).
5. Ivanov D., Dolgui A. Digital supply chain management and technology to enhance resilience and sustainability. *International Journal of Production Research,* 2020, vol. 58, no. 23, pp. 7291–7306. DOI: https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3095193

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

ЗАСТОСУВАННЯ БАЄСОВИХ МЕРЕЖ У СФЕРІ СТРАХУВАННЯ

Сенюк Єгор,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Київський політехнічний інститут імені Ігоря СікорськогоО
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-0409-1421
Семенченко Наталія,
Доктор наук з економіки, професор кафедри економічної кібернетики
Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського
ORCID: https://orcid.org 0000-0001-7519-6560

Сучасна страхова діяльність потребує точних та інтерпретованих інструментів для оцінки ризиків і прийняття рішень в умовах невизначеності. Баєсові мережі (Bayesian Networks) – клас ймовірнісних графічних моделей – забезпечують зручний формалізм для моделювання причинно-наслідкових зв'язків між змінними та обчислення умовних ймовірностей [1].

Розгляд теоретичних основ баєсових мереж та їх застосування у сфері страхування, а також опис ключових задач, для яких байєсові мережі пропонують ефективні рішення: оцінка ризику, ціноутворення, виявлення шахрайства, управління резервами та обробка страхових випадків є ключовими для розуміння як застосовувати в практичному житті. Вважаємо за необхідне здійснити огляд застосувань баєсових мереж у різних операційних процесах страхової компанії.

Баєсові мережі представляють собою орієнтований ациклічний граф, вершини якого відповідають випадковим змінним, а ребра – умовним залежностям. Кожна вершина має таблицю умовних ймовірностей (CPT), яка задає розподіл змінної за умови значень її батьків. Завдяки властивостям факторизації спільного розподілу баєсові мережі дають змогу ефективно виконувати висновок (inference) і навчання з даних [2].

Варто розглянути як даний інструмент можна застосовувати в страхуванні. По-перше, завдяки баєсовим мережам здійснюється оцінка ризику та ціноутворення, оскільки вони дозволяють інтегрувати різнорідні джерела інформації (демографічні дані, історію збитків, зовнішні економічні індикатори) та моделювати їхній вплив на ймовірність настання страхового випадку і величину збитку, що сприяє більш точному розрахунку тарифів та індивідуалізації цін [3].

По-друге, їх можна використовувати для виявлення шахрайства. Моделі можуть виявляти аномальні патерни у поданих заявах, комбінуючи явні ознаки (неузгодженість даних, швидкість настання подій) та латентні фактори. Байєсові мережі добре підходять для інтеграції експертних знань із статистичними даними, що підвищує якість детекції шахрайських схем [4].

По-третє, управління резервами та прогнозування виплатна основі баєсових мереж допомагають оцінити розподіл майбутніх виплат з урахуванням кореляцій між видами ризиків та макроекономічними змінними.

По-четверте, обробка страхових випадків та автоматизоване прийняття рішень з використанням баєсових мереж дає можливість створювати системи підтримки прийняття рішень для експертів під час оцінки заяв та призначення виплат [5].

Для побудови моделі в баєсовій мережіпотрібно виокремити такі кроки як визначення об'єкта моделювання та множини змінних, побудова структури графа (на основі даних, експертного знання або гібридно), оцінювання параметрів (CPT) методом максимальної імовірності або баєсового оцінювання, та валідація моделі на відкладених даних. Особливу увагу слід приділяти обробці пропусків, дискретизації змінних та регуляризації параметрів для запобігання перенавчанню [6].

Розглянемо спрощений кейс застосування на прикладі моделювання ймовірності великої виплати за автоцивілкою. Змінні: 'Вік водія', 'Досвід водіння', 'Тип авто', 'Історія аварій', 'Погодні умови', 'Сума збитку'. Структура мережі допускає прямий вплив 'Досвіду' та 'Історії аварій' на 'Ймовірність настання випадку', а також вплив 'Погодні умови' на 'Суму збитку'. Навчання CPT здійснюється за історичними даними компанії; для нових клієнтів використовується висновок по неповних даних для оцінки тарифу та очікуваної виплати. Такий підхід дозволяє виявляти критичні когорти з підвищеним ризиком і коригувати поліси відповідно [3, 4].

До ключових переваг застосування можна віднести інтерпретованість моделей (можливість простежити причинно-наслідкові зв'язки), здатність працювати з неповними даними, гнучкість у поєднанні експертних знань і даних, а також імовірнісна інтерпретація невизначеності. Тоді як існує ряд певних обмежень, а саме потреба в якісних даних для надійного оцінювання CPT, висока обчислювальна складність при великій кількості змінних і складних залежностях, а також ризик некоректного вибору структури без достатніх даних [2, 6].

Висновки. Баєсові мережі представляють собою потужний інструмент для страхових компаній: вони підвищують точність оцінки ризиків, допомагають у виявленні шахрайства, оптимізують процес ціноутворення та управління резервами. Для практичної реалізації рекомендується поєднувати машинне навчання з експертними оцінками, здійснювати регулярну перевірку та оновлення моделей, а також інвестувати в підготовку даних і інфраструктуру для масштабування моделей.

Список використаних джерел:

1. Pearl J. Probabilistic reasoning in intelligent systems: networks of plausible inference. Morgan Kaufmann, 1988. 552 p.

2. Jensen F.V. Bayesian Networks and Decision Graphs. Springer, 2001. 438 p.

3. Korb K.B., Nicholson A.E. Bayesian Artificial Intelligence. CRC Press, 2010. 470 p.

4. Cowell R.G., Dawid A.P., Lauritzen S.L., Spiegelhalter D.J. Probabilistic Networks and Expert Systems. Springer, 2006. 365 p.

5. Scaria S., Denman S., Fokoue E. Applications of Bayesian Networks to insurance and risk modeling. *Journal of Insurance Analytics*, 2015. Vol. 2, No.1. P. 12–29.

6. Neapolitan R.E. Learning Bayesian Networks. Prentice Hall, 2004. 306 p.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

РОЗВИТОК ОНЛАЙН-СТРАХУВАННЯ: ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ

Адонін Сергій,
к.е.н, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID:https://orcid.org/0000-0002-7083-7653
Білоус Валерія
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID:https://orcid.org/0009-0002-0755-8843

Онлайн-страхування як форма дистанційного продажу страхових послуг через інтернет-платформи демонструє стрімке зростання у всьому світі. Ця формакардинально змінює традиційні підходи до надання страхових послуг, створюючи нові можливості як для страховиків, так і для споживачів.

Розвиток онлайн-страхування в Україні набув особливої актуальності в останні роки, зокрема через пандемію COVID-19, яка прискорила процеси діджиталізації у всіх сферах економіки [1, с. 438]. Українські страхові компанії активно впроваджують цифрові канали продажу, створюють мобільні додатки та веб-платформи для укладання договорів страхування без необхідності особистої присутності клієнта. Ринок електронного страхування охоплює різні види послуг, від обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників транспортних засобів до добровільного медичного та майнового страхування.

Основними перевагами онлайн-страхування для споживачів є значна економія часу та зручність оформлення полісів. Клієнти можуть порівнювати пропозиції різних страховиків, аналізувати умови договорів та обирати оптимальні варіанти покриття без відвідування офісів компаній та у будь-який час доби. Така зручність особливо важлива для молодих клієнтів, які звикли до цифрових сервісів у всіх сферах життя та очікують аналогічного рівня обслуговування від страхових компаній [2, с. 51].

Значна економія часу як для клієнтів, так і для страховиків є ще однією суттєвою перевагою онлайн-страхування. Процес оформлення електронного полісу займає лише кілька хвилин порівняно з годинами, необхідними для традиційного офлайн-оформлення. Автоматизація документообігу, електронний підпис та миттєва доставка полісу на електронну пошту або в мобільний додаток усувають численні бюрократичні процедури. Для страхових компаній це означає можливість обслуговувати значно більшу кількість клієнтів при менших операційних витратах на персонал, оренду офісів та зменшення паперового документообігу [3, с. 296].

Цифровізація страхування відкриває широкі можливості для персоналізації страхових продуктів. Використання технологій bigdata та машинного навчання дозволяє страховикам аналізувати великі обсяги інформації про клієнтів, їхню поведінку та ризики, формуючи індивідуальні пропозиції з оптимальними умовами та ціною. Такий підхід підвищує точність андеррайтингу, сприяє справедливішому ціноутворенню та дозволяє клієнтам платити саме за той рівень захисту, який їм дійсно потрібен [4, с.88].

Поряд із численними перевагами онлайн-страхування супроводжується серйозними ризиками, пов'язаними з кібербезпекою. Страхові компанії зберігають величезні обсяги персональних даних клієнтів, включаючи фінансову інформацію, медичні відомості та іншу конфіденційну інформацію, що робить їх привабливою мішенню для кіберзлочинців [1, с. 439].

Ризик шахрайства в онлайн-страхуванні набуває нових форм порівняно з традиційними моделями. Відсутність безпосереднього контакту між страховиком і клієнтом ускладнює верифікацію особи та достовірності наданих відомостей. Шахраї можуть використовувати підроблені документи, створювати фіктивні страхові випадки або здійснювати множинні покупки полісів з метою отримання незаконної вигоди. Для протидії цим загрозам страхові компанії впроваджують складні системи перевірки даних, біометричну автентифікацію, що вимагає додаткових інвестицій у технології та кібербезпеку.

Технічні збої та недосконаліть цифрових платформ можуть негативно впливати на якість обслуговування клієнтів. Помилки в роботі сайту або мобільного додатку, неточності автоматизованих калькуляторів або проблеми з електронним підписом створюють незручності для споживачів і можуть призвести до відмови від придбання полісу.

Перспективи розвитку онлайн-страхування в Україні визначаються кількома ключовими тенденціями. По-перше, очікується подальше зростання частки цифрових каналів у загальному обсязі продажів страхових продуктів, особливо у сегменті масових видів страхування. По-друге, впровадження технологій InsurTech, таких як телематика, інтернет речей та блокчейн, відкриває нові можливості для створення інноваційних страхових продуктів.

Таким чином, розвиток онлайн-страхування відкриває значні можливості для модернізації страхової галузі, підвищення її ефективності та доступності для споживачів. Проте реалізація цього потенціалу вимагає зваженого підходу до управління ризиками, постійного вдосконалення технологій та створення надійних систем захисту даних.Ефективне поєднання технологічних інновацій з традиційними принципами страхової справи дозволить максимізувати переваги онлайн-страхування та мінімізувати супутні ризики.

Список використаних джерел

1. Подоляк О. Л. Еволюція розвитку страхового ринку України в умовах цифрової економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025.№2 (42), 432-443.

2. МорозоваЛ. С., Микитюк І. С. Цифрова трансформація страхового ринку. *Інвестиції: практика та досвід*.2023. №17. С. 49-53.

3. Панченко О., Садчикова І. Вплив цифрових технологій на розвиток страхового бізнесу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №4 (36). С 291-301.

4. Полчанов А. Ю., Галатюк К. О. Інновації InsurTech та телематика як «драйвери» змін у страховій індустрії. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024.№4(110). С. 86-93.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

КІБЕРСТРАХУВАННЯ ЯК НОВИЙ НАПРЯМ ФІНАНСОВОГО ЗАХИСТУ БІЗНЕСУ

Адонін Сергій,
к.е.н, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7083-7653
Васько Вікторія,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID:https://orcid.org/0009-0002-4356-0457

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки питання кібербезпеки стає одним із найважливіших факторів забезпечення стабільності бізнесу. Поширення електронних сервісів, хмарних технологій, онлайн-платежів і дистанційних форм роботи зумовлює зростання вразливості підприємств до кіберзагроз.

Понад 70 % компаній у світі зафіксували збільшення кількості кібератак протягом останніх двох років. Це підтверджує необхідність упровадження не лише технічних, а й фінансових механізмів управління ризиками – зокрема, кіберстрахування, яке стає важливою складовою стратегії кіберзахисту бізнесу.

США залишаються безперечним лідером на ринку кіберстрахування, контролюючи близько 70 % усіх страхових премій. Водночас експерти прогнозують, що вже до 2030 року основна частка зростання галузі припадатиме на інші регіони світу. У Європі ринок розвивається особливо активно: якщо рівень страхового покриття в таких країнах, як Німеччина, Франція чи Італія, наблизиться до американського, це може додати близько 700 млн євро страхових премій. Глобальна динаміка демонструє, що кіберстрахування стає невід'ємним елементом фінансової стійкості компаній, незалежно від сфери діяльності [1].

В Україні ж ринок кіберстрахування лише формується: у 2024 році його обсяг оцінювався приблизно у 138 млн доларів США, і вже за кілька років досягне 209 млн доларів. Це свідчить про значний потенціал розвитку цього напряму, особливо з огляду на збільшення кількості кібератак та підвищення потреби бізнесу у фінансовому захисті[2].

Окремі компанії, такі як ARX, UNIQA та PZU Україна, уже пропонують спеціалізовані страхові продукти, однак більшість підприємств усе ще недооцінюють важливість такого захисту. Високий рівень кіберзагроз, що посилився у період повномасштабної війни, засвідчив вразливість державних і корпоративних цифрових систем.

Показовими прикладами стали кібератаки на державні реєстри та онлайн-системи «Укрзалізниці», що призвели до збоїв роботи сервісів та у продажу квитків. Подібні інциденти підтверджують потребу у створенні надійних механізмів фінансового захисту державних і приватних структур.

Водночас розвиток кіберстрахування в Україні стримується низкою чинників:

- недосконаліть нормативної бази. В Україні поки відсутні єдині стандарти страхового покриття для кіберризиків та механізми врегулювання збитків від кіберінцидентів. Законодавство лише частково враховує специфіку цифрових ризиків, що створює правову невизначеність для страховиків і клієнтів.

- низька поінформованість бізнесу. Багато підприємств не усвідомлюють важливості кіберстрахування та не сприймають його як необхідний елемент фінансової безпеки. У результаті попит на ці послуги залишається низьким, особливо серед малого та середнього бізнесу.

- нестача фахівців. Страховий стискається з браком кваліфікованих спеціалістів, які володіють знаннями одночасно у сфері страхування, інформаційної безпеки та оцінки кіберризиків. Це ускладнює розроблення страхових продуктів і визначення справедливих тарифів [3, с.170].

Попри ці перешкоди, у найближчі роки очікується стрімке зростання попиту на послуги кіберстрахування в Україні. Основними тенденціями подальшого розвитку ринку кіберстрахування в Україні є:

1. збільшення попиту на відповідні страхові продукти через збільшення кількості кіберінцидентів, адже кіберстрахування дедалі частіше розглядається як інструмент мінімізації фінансових втрат.

2. посилення умов страхового покриття та розширення переліку винятків, що відображає прагнення страховиків знизити власні ризики.

3. зростання середнього розміру страхових премій унаслідок збільшення тарифів і дисбалансу між попитом і пропозицією на глобальному ринку.

4. посилення контролю з боку страхувальників і збільшення уваги до якості систем кіберзахисту клієнтів, що впливатиме на розмір страхових внесків.

5. збільшення рівня утримання кіберризиків: компанії дедалі частіше беруть на себе більшу частину ризиків, щоб зменшити розмір страхових премій, погоджуючись при цьому на жорсткіші умови страхування [4, с.219].

Отже, розвиток кіберстрахування в Україні має стратегічне значення для фінансового захисту бізнесу.

Список використаних джерел

1. Нові тренди глобального ринку кіберстрахування. URL: https://sb-malakut.com.ua/.

2. Український ринок кібербезпеки зріс у чотири рази за вісім років. URL: https://aspeninstitutekyiv. org/ukrainskyi-rynok-kiberbezpeky-zris-u-chotyry-razy-za-visim-rokiv/.

3. Попович Д.В. Проблеми та перспективи розвитку страхування кіберризиків на національному ринку. 2023. №4 (116), 168-172.

4. Калайда Ю.П.Зарубіжний досвід запровадження та розвитку системи страхування кіберризиків: організаційно-правові засади. 2025. № 2(53), 209-222.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

МОДЕЛЮВАННЯ АРХІТЕКТУРИ ГЛОБАЛЬНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ У КОНВЕРГЕНТНИХ ЦИФРОВИХ СЕРЕДОВИЩАХ

Макаренко Анатолій,
д. т. н., професор, завідувач кафедри електронних комунікацій та інтернету речей
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4081-328X
Чеботарьов Дмитро,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна

Вступ. У добу глобалізації інформаційні потоки стають ключовим чинником розвитку цифрової економіки, міжнародної безпеки та міждержавної співпраці. Конвергенція телекомунікаційних, комп'ютерних і хмарних технологій сприяє створенню інтегрованих цифрових екосистем, у яких дані циркулюють у масштабі планети [1, с.23]. Водночас глобальна взаємозалежність цифрових середовищ потребує моделювання архітектури інформаційних потоків, здатних забезпечити їхню узгодженість, безпеку та ефективність [3, с.15].

Постановка задачі. Метою дослідження є створення моделі архітектури глобальних інформаційних потоків у конвергентних цифрових середовищах із урахуванням впливу глобалізаційних процесів. Основні завдання полягають у:

1. аналізі структури та взаємодії інформаційних потоків на глобальному рівні;
2. розробленні графових моделей топології комунікаційних мереж;
3. оптимізації маршрутів обміну даними в умовах різнорідності цифрових платформ;
4. забезпеченні інформаційного суверенітету та стійкості до кіберзагроз у глобальних системах.

Наявні технології

На сьогодні моделювання інформаційних потоків здійснюється з використанням ряду технологій і підходів:

1. **Хмарні та туманні обчислення (Cloud/Fog/EdgeComputing)** – для масштабованої обробки великих обсягів даних;
2. **Графові моделі та мережевий аналіз** – для візуалізації та дослідження взаємозв'язків у складних цифрових системах [4, с.3];
3. **Програмно-конфігуровані мережі (SDN) і віртуалізація функцій (NFV)** – для гнучкого управління потоками даних;

4. **Алгоритми машинного навчання** – для прогнозування навантаження, маршрутизації та виявлення аномалій у потоках [2, с.4];

5. **Міжнародні протоколи взаємодії (REST, MQTT, gRPC)** – для уніфікації глобальної комунікації між системами [5, с.4].

Попри це, більшість наявних рішень орієнтована на окремі сегменти цифрових екосистем і не враховує глобальну інтеграцію потоків у контексті конвергенції технологій.

Синтез технологій. Синтез технологій у межах цього підходу полягає у поєднанні графових методів моделювання, алгоритмів оптимізації та хмарних інфраструктур з метою побудови узагальненої архітектури глобальних інформаційних потоків.

Запропонована концепція передбачає інтеграцію локальних і транскордонних інформаційних систем у єдину топологічну модель, динамічну маршрутизацію потоків даних залежно від контексту, навантаження та пріоритетів, використання гібридних аналітичних моделей для виявлення закономірностей глобального обміну та підтримку стандартів інтероперабельності, що забезпечують узгодженість різноманітних цифрових середовищ [5, с.8].

Такий підхід дозволяє створити основу для формування безпечного, стійкого та ефективного глобального інформаційного простору.

Висновки. Моделювання архітектури глобальних інформаційних потоків у конвергентних цифрових середовищах є ключовим напрямом розвитку сучасних телекомунікаційних систем у добу глобалізації [1, с.23]. Запропонований підхід забезпечує формалізацію складних процесів циркуляції даних та підвищення рівня інформаційної безпеки. Результати дослідження можуть бути використані для проектування адаптивних інформаційних інфраструктур, створення політик цифрового суверенітету та розвитку міжнародних платформ обміну даними у глобальній цифровій економіці.

Список використаних джерел

1. McKinsey Global Institute. (2016) Digital Globalization: The New Era of Global Flows. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/digital-globalization-the-new-era-of-global-flows

2. Hussain, Z. et al. (2021). Paradigm of technological convergence and digital platforms. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9764235/#sec10

3. Saba, C. S. (2020). Convergence patterns in global ICT: Fresh insights from a global sample 2000-2018. URL: https://ujcontent.uj.ac.za/esploro/outputs/journalArticle/Convergence-patterns-in-global-ICT/9913717307691

4. Wang, Q., Liu, T., Huang, T., Tian, Q. (2024). Dynamic Evolution Analysis of Digital Technology Multilayer Convergence Networks. URL: https://www.mdpi.com/2079-8954/12/10/421

5. Alghamdi, H. (2024). Assessing the Impact of Enterprise Architecture on Digital Transformation Success: A Global Perspective. URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/16/20/8865

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

АРХІТЕКТУРНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНТЕРОПЕРАБЕЛЬНОСТІ ГЛОБАЛЬНИХ МЕРЕЖ ІНТЕРНЕТУ РЕЧЕЙ НА ОСНОВІ ГЕТЕРОГЕННИХ РАДІОТЕХНОЛОГІЙ

Макаренко Анатолій,
д. т. н, професор, завідувач кафедри електронних комунікацій та інтернету речей
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4081-328X
Трофімцов Дмитро,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна

Вступ. Експоненціальне зростання Інтернету речей (IoT) у критично важливих секторах, таких як енергетика, транспорт та промисловість, супроводжується фундаментальною проблемою – глибокою гетерогенністю радіотехнологій доступу (RAT). Ця технологічна фрагментація, що призводить до створення ізольованих «вертикальних силосів», є не просто перешкодою для безперебійного зв'язку, а становить значну стратегічну вразливість. В умовах сучасної геополітичної нестабільності, де гібридні загрози стали поширеним інструментом протистояння, ця вразливість може бути використана для дестабілізації критичної національної інфраструктури.

Постановка задачі. Метою даної роботи є аналіз архітектурних підходів до забезпечення інтероперабельності та розробка комплексного фреймворку, здатного забезпечити стійкість та безпеку глобальних мереж IoT в умовах протидії гібридним загрозам.

Наявні технології. Проблема гетерогенності виникає через неминучу спеціалізацію радіотехнологій, кожна з яких оптимізована для різних сценаріїв використання, що створює фундаментальні компроміси між дальністю, швидкістю, енергоспоживанням та вартістю.

Традиційні архітектурні рішення, що покладаються на периферійні шлюзи для трансляції протоколів, вирішують проблему локально, але створюють централізовані точки відмови, які є ідеальними мішенями для кібератак. Мережево-центричні парадигми, такі як програмно-конфігуровані мережі (SDN) та віртуалізація мережевих функцій (NFV), пропонують уніфікований контроль, але не вирішують проблем на фізичному (стійкість до РЕБ) та семантичному рівнях [1, с.27].

Фреймворки сервісного рівня, як oneM2M та Web of Things (WoT), забезпечують семантичну інтероперабельність, але мають обмежений вплив на стійкість мережі [2].

Таблиця 1

Порівняльний аналіз провідних гетерогенних радіотехнологій доступу для IoT

Технологія	Спектр	Типовий радіус дії	Швидкість	Енергоспоживання
NB-IoT	Ліцензований	~1-10 км	< 66 кбіт/с	Дуже низьке
LTE-M	Ліцензований	~1-10 км	~1 Мбіт/с	Низьке
LoRaWAN	Неліцензований	~5-20 км	0.3–5.5 кбіт/с	Дуже низьке
Wi-Fi	Неліцензований	~50-100 м	11+ Мбіт/с	Високе
BLE	Неліцензований	~10-50 м	~1-2 Мбіт/с	Надзвичайно низьке
Zigbee	Неліцензований	~10-100 м	~250 кбіт/с	Дуже низьке
5G mMTC	Ліцензований	Залежить від БС	Адаптивна	Дуже низьке

Синтез технологій. Для комплексного вирішення проблеми пропонується синтезований багатошаровий стійкий інтероперабельний фреймворк, що базується на принципах безпеки за задумом та динамічної адаптації. Фреймворк складається з чотирьох функціональних рівнів та наскрізного шару безпеки:

1. **Адаптивний рівень доступу:** Базується на шлюзах з програмно-конфігурованим радіо (SDR). Забезпечує стійкість до радіоелектронної боротьби (РЕБ) шляхом динамічного перемикання радіопротоколів та використання методів захисту, таких як перебудова частоти [3, с. 2].
2. **Уніфікований програмований мережевий рівень:** Використовує ядро 5G (5GC) як конвергентну платформу, що підтримує підключення через 3GPP та не-3GPP мережі доступу. SDN-контролер забезпечує централізоване управління трафіком, а NFV дозволяє динамічно розгортати віртуальні функції безпеки (vFirewall, vIDS) [4].
3. **Семантичний рівень абстракції:** Поєднує стандарти oneM2M та W3C WoT для забезпечення семантичної інтероперабельності. Кожен пристрій описується за допомогою «Опису речі» (Thing Description), а платформа oneM2M надає уніфікований API для доступу до сервісів [5].
4. **Когнітивний рівень ситуаційної обізнаності:** Реалізується через систему цифрових двійників, які створюють віртуальну модель інфраструктури в реальному часі для виявлення аномалій, симуляції атак та підтримки прийняття рішень [6].
5. **Наскрізний рівень безпеки:** Впроваджує архітектуру з нульовою довірою (Zero Trust Architecture, ZTA), яка вимагає безперервної автентифікації та авторизації для кожної транзакції в системі, запобігаючи несанкціонованому доступу та латеральному переміщенню зловмисників [7].

Висновки. Фрагментація екосистеми IoT, зумовлена гетерогенністю радіотехнологій, створює значні вразливості, які можуть бути використані в рамках гібридних загроз проти критичної інфраструктури. Запропонований багатошаровий фреймворк, що інтегрує передові технології на кожному рівні архітектури, забезпечує комплексний підхід до вирішення цієї проблеми. Він дозволяє перейти від статичної міцності до динамічної стійкості, створюючи адаптивну та захищену систему, здатну функціонувати навіть в умовах активної протидії. Досягнення багатошарової інтероперабельності є не просто технічним завданням, а стратегічним імперативом для забезпечення національної безпеки в епоху гібридних конфліктів.

Список використаних джерел:

1. SENGUPTA J., Ruj S., Bit S. D. A Comprehensive Survey on Graded Security for IoT: Integrating Honeypot with Blockchain. *ACM Computing Surveys*. 2020. Vol. 53, No 1. P. 1–36.

2. Hybridwarfare – new threats, complexity, and trustastheantidote. *NATO Review*. URL: https://www.nato.int/docu/review/articles/2021/11/30/hybrid-warfare-new-threats-complexity-and-trust-as-the-antidote/index.html .

3. Resilient Communication for Software Defined Radio: Machine Reasoning and Electromagnetic Spectrum Evaluation / S. Lyshevski et al. *Sensors*. 2025. Vol. 25, No 6. P. 1826.

4. System architecture for the 5G System (5GS). *3GPP TS 23.501*. URL: https://www.3gpp.org/dynareport/23501.htm.

5. oneM2M – A Global Standard for IoT. *oneM2M Partnership Project*. URL: https://www.onem2m.org/ .

6. W3C Web of Things (WoT) Architecture. *W3C Recommendation*. 2020. URL: https://www.w3.org/TR/wot-architecture/ .

7. Zero TrustArchitecture. *NIST Special Publication 800-207*. 2020. URL: https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/specialpublications/NIST.SP.800-207.pdf.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

АВТОМАТИЗОВАНИЙ КОНТРОЛЬ КОДУ ПРОТИ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ В ІС

Бондаренко Олег,
здобувач другого (бакалаврського)рівня вищої освіти
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» м.Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-2516-143X
Антоненко Артем,
к.т.н., доцент кафедри стандартизації і сертифікації с.г. продукції
Національний університет біоресурсів та природокористування,
м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9397-1209
Голубенко Олександр,
к.т.н, доцент, завідувач кафедри інформаційних та комунікаційних технологій
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» м.Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1776-5160

Актуальність проблеми. В умовах сучасної геополітичної напруженості гібридні загрози стають дедалі серйознішим викликом для національної безпеки, включаючи дезінформаційні кампанії, кібератаки та маніпуляції суспільною свідомістю [1]. Публічні інформаційні системи (ІС), такі як урядові портали, ЗМІ та платформи електронних послуг, часто стають ключовими об'єктами або інструментами таких загроз. Їхня стійкість, надійність та безпека є критично важливими для забезпечення довіри громадян та протидії ворожому впливу. Вразливості у програмному коді вебдодатків, що входять до списку OWASP Top Ten [2], можуть бути використані зловмисниками для компрометації ІС, викрадення даних або поширення дезінформації, що є складовою гібридної війни [1]. Традиційні методи забезпечення безпеки, орієнтовані на захист периметра або реагування на інциденти, є недостатніми без гарантування якості та безпеки самого коду на етапі розробки. Сучасні підходи до розробки програмного забезпечення пропонують інструменти для автоматизації контролю коду. Статичний аналіз коду (SAST) [3] дозволяє виявляти потенційні вразливості та помилки ще до запуску програми. Інструменти, такі як ESLint [4], можуть бути налаштовані для пошуку небезпечних патернів у коді JavaScript. Інтеграція таких перевірок у автоматизовані процеси збірки за допомогою таск-ранерів, наприклад Gulp [5], дозволяє зробити контроль безпеки невід'ємною частиною життєвого циклу розробки. Незважаючи на доступність інструментів, бракує практичних рекомендацій щодо їхньої інтеграції саме в контексті підвищення стійкості ІС

до гібридних загроз. Існує потреба в описі конкретних методів автоматизованого контролю коду, які можуть бути швидко впроваджені для посилення безпеки публічних інформаційних систем.

Мета дослідження. Метою даного дослідження є розробка та демонстрація методу автоматизованого контролю коду як засобу підвищення стійкості публічних інформаційних систем (ІС) до гібридних загроз. Об'єктом дослідження виступає процес розробки вебдодатків для публічних ІС, а предметом – інтеграція інструментів статичного аналізу коду (SAST), зокрема ESLint, в автоматизовані пайплайни збірки на базі Gulp для виявлення потенційних вразливостей.

Результати наукових досліджень. Для практичної реалізації методу автоматизованого контролю коду було створено систему, що інтегрує перевірки безпеки безпосередньо у процес збірки вебдодатку. Вразливості програмного коду, зокрема ті, що входять до списку OWASP TopTen [2], можуть бути використані зловмисниками для компрометації публічних інформаційних систем як елемент гібридних загроз [1]. Запропонована система спрямована на мінімізацію таких ризиків на ранньому етапі розробки.Основою системи є автоматизований пайплайн збірки, побудований на базі таск-ранера Gulp [5]. Цей пайплайн виступає не лише як інструмент для обробки файлів (компіляції, мініфікації), але і як середовище для примусового виконання політик безпеки.

Ключовим елементом контролю є інтеграція статичного аналізу коду (SAST) [3] за допомогою лінтераESLint [4]. Конфігурація ESLint була цілеспрямовано налаштована на виявлення небезпечних патернів коду, які можуть призвести до вразливостей. Зокрема, було активовано правила, що забороняють:

- Використання eval() – функції, що дозволяє виконувати довільний код з рядка і є прямим вектором для атак типу Cross-SiteScripting (XSS).
- Неявний виклик eval() через передачу рядкових аргументів у функції setTimeout() та setInterval().

Для перевірки ефективності роботи системи було проведено експеримент. У вихідний код проєкту було навмисно додано фрагмент, що містить прямий виклик функції eval(). При спробі збірки проєкту з таким кодом, автоматизований пайплайн Gulp на етапі виконання завдання з лінтингу автоматично перервав процес із повідомленням про критичну помилку безпеки. Результат блокування збірки з детальним звітом ESLint, що вказує на небезпечний код, наведено на рисунку 1. Цей експеримент демонструє, що автоматизований контроль коду успішно функціонує як «ворота безпеки», не дозволяючи потенційно вразливому коду потрапити до фінального продукту. Такий підхід значно підвищує технічну стійкість інформаційної системи до атак, що можуть бути частиною гібридних загроз [1], оскільки мінімізує поверхню атаки на рівні вихідного коду. Система забезпечує превентивний, а

не реактивний контроль, що є фундаментальною вимогою для захисту критично важливих публічних ІС.

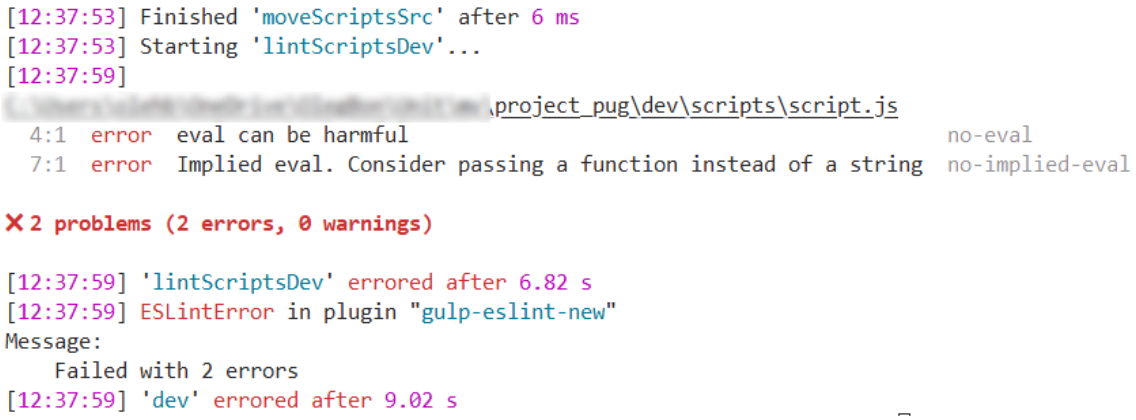

Рис. 1. Результат блокування збірки при виявленні вразливості

Висновки. Проведене дослідження демонструє практичну ефективність інтеграції засобів статичного аналізу безпеки коду (SAST) в автоматизований Gulp-пайплайн для фронтенд-розробки. Шляхом налаштування ESLint та його інтеграції у Gulp-завдання вдалося створити систему, яка автоматично виявляє та блокує потенційно небезпечні конструкції в коді JavaScript ще на етапі збірки.Експериментальна перевірка підтвердила, що модифікований Gulp-пайплайн успішно ідентифікує та зупиняє процес збірки при наявності коду, що порушує встановлені правила безпеки (no-eval, no-implied-eval). Це доводить, що базові інструменти статичного аналізу можуть слугувати ефективною першою лінією захисту проти вразливостей, які можуть бути використані зловмисниками для компрометації ІС в рамках гібридних атак, допомагаючи впроваджувати практики безпечного кодування на постійній основі. Інтеграція SAST у Gulp-пайплайн є доступним та дієвим технічним заходом для посилення кібербезпековихспроможностейвебдодатків. Цей підхід реалізує превентивний контроль («shift-left»), що відповідає сучасним практикам DevSecOps та є критично важливим для захисту ІС від інформаційних атак. Запропонований метод може бути легко впроваджений розробниками для підвищення надійності та безпеки важливих інформаційних ресурсів.

Список використаних джерел

1. Глосарій з гібридних загроз / за ред. С. В. Гришко. Харків : ХНУРЕ, 2021. 113 с. URL: https://warn-erasmus.eu/ua/glossary/ (дата звернення: 29.10.2025).

2. OWASP TopTen : веб-сайт. OWASP Foundation, 2024. URL: https://owasp.org/www-project-top-ten/ (дата звернення: 29.10.2025).

3. Static Code Analysis : веб-сайт. OWASP Foundation. URL: https://owasp.org/www-community/controls/Static_Code_Analysis (дата звернення: 29.10.2025).

4. About ESLint : веб-сайт. URL: https://eslint.org/docs/latest/about/ (дата звернення: 29.10.2025).

5. Gulp Documentation : веб-сайт. URL: https://gulpjs.com/docs/en/getting-started/quick-start (дата звернення: 29.10.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Яценко Ілля,
Здобувач третього рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
Коба Вячеслав,
д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1157-8735

Цифрова трансформація транспортної галузі змушує переосмислити звичні підходи до організації комунікаційних процесів, оскільки саме вони є основою ефективного функціонування логістичних систем, управління транспортними потоками та забезпечення якісного обслуговування клієнтів. Сучасне середовище, в якому функціонують транспортні підприємства, відзначається високою волатильністю, складністю операційних процесів та підвищеними вимогами до швидкості й точності інформаційного обміну. Це стає важливою причиною для орієнтації на створення інноваційної системи комунікацій, яка виступає стратегічним напрямом модернізації компаній та посилення їх конкурентоспроможності. Цифрові трансформації не тільки створюють нову економічну реальність – цифрову економіку, але й визначають напрямки розвитку підприємств транспортно-логістичного сектору. Це вказує на необхідність впровадження інноваційних комунікаційних систем у транспортних компаніях, які повинні враховувати макрорівневі зміни. Вони суттєво впливають на ринкову структуру, особливості конкурентної взаємодії та управлінські процеси, що формують сучасний бізнес-контекст [1].

Інноваційна система комунікацій складається з комплексу цифрових інструментів, платформ, а також внутрішніх і зовнішніх каналів взаємодії, що забезпечують оперативний обмін інформацією, автоматизацію управлінських процесів та повну інтеграцію всіх учасників транспортного ланцюга. На рис. 1 наведено структурно-логічну модель цієї інноваційної системи для транспортних підприємств, яка включає основні компоненти: цифрові платформи, аналітичні інструменти, канали взаємодії з клієнтами та партнерську співпрацю.

Модель демонструє, що основою сучасної інноваційної системи комунікацій є цифрові технології, які сприяють інтеграції всіх інформаційних потоків і підвищують швидкість управлінських рішень. У її центрі розташована цифрова платформа підприємства, яка об'єднує різні системи, зокрема управління перевезеннями, CRM, ERP, модулі для моніторингу транспорту,

електронного документообігу, фінансових операцій та взаємодії з клієнтами [2]. Ефективне функціонування платформи забезпечується завдяки телематичним системам, GPS/GIS-навігації, IoT-сенсорам, що дозволяють порівнювати технічний стан транспорту, контролювати маршрути та оперативно адаптуватися до змін ситуації на дорогах.

Рис. 1. Модель інноваційної системи комунікацій

Джерело: побудовано авторами

Ключовим елементом моделі є аналітичні інструменти, створені на основі технологій Big Data, машинного навчання та прогнозної аналітики. Вони дають змогу обробляти великі обсяги даних для оптимізації логістичних процесів, передбачення обсягів перевезень, пошуку найефективніших маршрутів, виявлення потенційних ризиків і підтримки прийняття зважених рішень. Це сприяє підвищенню продуктивності операційної діяльності підприємства та скороченню витрат.

Одним із центральних компонентів сучасної інноваційної комунікаційної системи є ефективна взаємодія з клієнтами. Інструменти, такі як CRM-системи, чат-боти, онлайн-кабінети клієнтів, мобільні додатки та омніканальні платформи, допомагають підприємствам надавати персоналізований сервіс, оперативно реагувати на запити споживачів, підвищувати прозорість транспортних процесів і формувати довготривалу лояльність. Такий підхід перетворює комунікацію з клієнтами на стратегічний елемент бізнес-моделі транспортної компанії. Паралельно цифрова трансформація вимагає оптимізації внутрішніх комунікаційних процесів. Використання корпоративних порталів, мобільних платформ для управління персоналом, електронного документообігу

та віртуальних робочих просторів сприяє прискоренню передачі інформації, усуненню бюрократичних перешкод і узгодженню дій співробітників. Це дозволяє створити цифрову корпоративну культуру, де прозорість, відкритість і оперативність взаємодії стають стандартом [3].

Окрему увагу слід приділити співпраці з партнерами та учасниками логістичного ланцюга, адже транспортний сектор функціонує в складних екосистемах, які включають постачальників, операторів терміналів, митні служби, логістичні компанії, страхові агенції та інші організації. Інтеграція цифрових систем між партнерами забезпечує узгодження даних, скорочення затримок і прозорість інформації про статус вантажів [4]. Це істотно покращує якість логістичних послуг і дозволяє зменшити операційні ризики. Ключовим аспектом розвитку інноваційної комунікаційної системи є інтеграція заходів із кібербезпеки.

Цифровізація підвищує кількість потенційних кібератак на транспортні системи, тому впровадження рішень із захисту даних є необхідністю. У запропонованій моделі окрема увага приділяється кіберзахисту, який включає моніторинг загроз, управління інцидентами та реагування в реальному часі. Захист інформаційного середовища стає критичним чинником стабільного функціонування транспорту у цифрову епоху. Розглянута модель демонструє, що цифрова трансформація не обмежується лише технологічними змінами. Вона охоплює комплексну модернізацію бізнес-процесів, підвищення рівня компетенції працівників, переосмислення корпоративної культури та створення розумної інформаційної інфраструктури. Інноваційна комунікаційна система надає транспортним компаніям новий рівень ефективності операцій, адаптивності та конкурентоспроможності, що є вирішальним у сучасних ринкових умовах.

Список використанихджерел:

1. Яновська В. П. Особливості економічного розвитку транспортних компаній в умовах цифровізації. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління».* Вип. 53.2023. С. 40-48. DOI: 10.32703/2664-2964-2023-53-40-48

2. Корінь М.В., Остапюк Б.Б., Романюк А.В. Цифровий розвиток підприємств залізничного транспорту: стратегічний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості* № 84, 2023.С. 63-72. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.84.301331

3. Ясінська А., Река В., Кізляк, Я. Вплив цифрової трансформації на побудову інформаційно-облікової системи підприємства. *Економіка та суспільство*. 57. 2023. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-113

4. Любовець О. Четверта промислова революція: соціальні виклики. 2020. URL: http://openarchive.nure.ua

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЯК АЛГОРИТМИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ФОРМУЮТЬ НОВИЙ СВІТОВИЙ ПОРЯДОК

Норік Лариса,
к. е. н, доцент, доцент кафедри економіко-математичного моделювання Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна,
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7077-1260
Громова Софія,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

Штучний інтелект (ШІ) стає ключовим елементом сучасного суспільства та використовується в різних сферах – від промисловості й освіти до публічного управління й правосуддя. Його розвиток відкриває значні можливості для підвищення ефективності та інновацій, але водночас породжує нові правові й етичні виклики. У світі це змушує уряди шукати оптимальну модель регулювання, яка б одночасно стимулювала технологічний розвиток і мінімізувала його потенційні ризики [1].

Системне бачення глобальних викликів і тенденцій у регулюванні ШІ подає Бакуменко А. В. [2], який наголошує, що ефективне регулювання ШІ можливе лише за умов тісної взаємодії держави, бізнесу та академічного середовища.

Станом на 2025 р. в Україні не існує окремого спеціального закону про штучний інтелект. Натомість формування політики у цій сфері здійснюється через концептуальні й стратегічні документи, що закладають основу для майбутнього регулювання. Ключовим документом є Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р. [3]. Цією Концепцією визначено мету, принципи та завдання розвитку технологій ШІ в Україні як одного з пріоритетних напрямів науково технологічного розвитку [3]. Зокрема, Концепція на державному рівні сформулювала базове розуміння ШІ. Так, штучний інтелект визначено як організовану сукупність інформаційних технологій, із застосуванням якої можливо виконувати складні комплексні завдання шляхом використання системи наукових методів досліджень і алгоритмів обробки інформації, отриманої або самостійно створеної під час роботи, а також створювати та використовувати власні бази знань, моделі прийняття рішень, алгоритми роботи з інформацією та визначати способи досягнення поставлених завдань [3].

За оцінками провідних консалтингових компаній, таких як PwC та McKinsey, економічний внесок ШІ до 2030 р.у може сягнути трильйонів дол.

США. Крім того, впровадження ШІ обіцяє значні покращення у продуктивності праці, що може змінити спосіб функціонування багатьох галузей. Тому, роль ШІ у сучасній економіці є критично важливою для забезпечення довгострокового зростання та розвитку. Варто зауважити, що у світі спостерігається інтенсивне зростання інвестицій у ШІ, а також формування національних стратегій та програм розвитку цього напряму. За даними International Data Corporation, витрати на ШІ рішення у світі у 2021 р. склали 383,3 млрд дол. США, а торік зросли до цього значення майже на 21%. Очікується, що до 2030 р. ринок ШІ досягне 1,7 трлн дол. США [4].

Ключовою складовою технологічного прогресу є промислові роботи, що сприяють оптимізації виробництва та поліпшенню умов праці. Сучасні комплекси робототехніки зі штучним інтелектом активно використовуються в різноманітних секторах та галузях, сприяючи підвищенню ефективності та розвитку.

Очікується, що у найближчі десятиліття цифровізація поступово переросте у повноцінну цифрову реальність, у якій межа між онлайн- і офлайн-життям майже зникне. Технології віртуальної реальності стануть невід'ємною частиною повсякденного існування людини. Штучний інтелект дедалі частіше ухвалюватиме рішення на рівні з людьми або навіть замість них. Криптовалюти й технологія блокчейну докорінно змінять фінансові системи світу, а глобальна автоматизація зменшить потребу в людській праці в багатьох галузях. Повсюдна автоматизація призведе до того, що роботи й штучний інтелект виконуватимуть більшість рутинних завдань [5]. Головне питання: як зберегти баланс між цифровими можливостями та людськими цінностями?

Цифровий світ надає людству можливості для розвитку та вдосконалення, але важливо пам'ятати, що технології мають служити людині, а не керувати нею. Цифровий гуманізм є підходом, який поєднує технологічний прогрес із гуманістичними цінностями, зосереджуючись на захисті прав і гідності людини в цифровому середовищі. Він сприяє формуванню цифрової культури та використанню технологій для підвищення якості життя. У контексті цифрового гуманізму, технології розглядають як засіб досягнення гуманістичних цілей, таких як захист прав людини, підвищення якості життя, розвиток культури та освіти, підтримка соціальної справедливості та рівності [6]

Отже, штучний інтелект стає не просто технологічним інструментом, а рушійною силою, що формує нову глобальну реальність. Водночас стрімкий розвиток ШІ супроводжується необхідністю осмислення нових етичних, правових та гуманістичних викликів. Саме тому важливо, щоб технологічний прогрес відбувався в гармонії з цінностями й потребами людини.

Список використаних джерел:

1. Дуліба Є. В. Закон про штучний інтелект ЄС: у пошуках балансу між просуванням інновацій та визнанням ризиків. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Юридичні науки».* 2024. №7. С. 5–6. URL: https://doi.org/10.25313/2520-2308-2024-7-10159 (дата звернення 28.10.2025).

2. Бакуменко А. В. Особливості правового регулювання використання штучного інтелекту у світовій практиці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: «Право»*. 2025. Т.1, №87. С. 16–21. URL: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.87.1.3 (дата звернення 29.10.2025).

3. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 02 грудня 2020 р. №1556-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text. (дата звернення 28.10.2025).

4. Штучний інтелект в економіці. Statista. 2024. URL: https://www.statista.com/ search/?q=Artificial+intelligence+in+the+economy&p=1 (дата звернення: 28.10.2025).

5. Соціально-філософський аналіз цифровізації економіки. *Humanities studies: збірник наукових праць*, 2025. Вип. 22(99). С. 18–25. URL:https://doi.org/10.32782/hst-2025-22-99-02 (дата звернення: 29.10.2025).

6. Нікітенко В., Воронкова В., Тупахіна О., Сорокіна О. Європейські практики цифрового гуманізму у контексті глобальних викликів. *Humanities studies: збірник наукових праць*. 2024. Вип. 18(95) С. 52–53. URL: (дата звернення: 28.10.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МУЗЕЇВ: ІНТЕГРАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА ПОПУЛЯРИЗАЦІЮ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ (НА ПРИКЛАДІ УКРАЇНИ)

Федорук Олеся,
доктор філософії (PhD), старша викладачка кафедра інформаційно-документних комунікацій
Національний університет «Острозька академія», м. Острог, Україна
ORCID:https://orcid.org/0000-0001-7646-9604
Ващук Олександр,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Національний університет «Острозька академія», м. Острог, Україна

Цифрова трансформація музейної сфери є однією з ключових тенденцій сучасного розвитку культурних інституцій, що зумовлена необхідністю збереження, оцифрування та широкої популяризації культурної спадщини у глобальному цифровому середовищі. Інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність музеїв сприяє не лише підвищенню ефективності процесів обліку, зберігання й управління музейними фондами, але й створенню нових форматів комунікації з аудиторією.

Цифрова трансформація в музеях – це галузь, яка застосовує комп'ютерні технології та наукові методи для збереження, керування, демонстрації та поширення історичних артефактів та художніх колекцій, а також для створення творів мистецтва [7]. В інформаційну епоху музеї зазнають цифрової трансформації, щоб покращити враження відвідувачів, відкрити доступ до колекцій, розширити можливості для досліджень та зберегти знання, оскільки фізичні активи перебувають під загрозою або потребують високого рівня безпеки [5, с. 63].

За останнє десятиліття цифрова трансформація в музейному секторі спричиняє значне розширення доступу до колекцій культурної спадщини, які є суспільним надбанням. У різних сферах діяльності музеїв – збиранні та документуванні, дослідженні, збереженні та комунікації, оцифрування змінило багато речей. За статистикою Міністерства культури та стратегічних комунікацій (МКСК) України станом на 21 липня через російську агресію в Україні зруйновано та пошкоджено 1528 пам'яток культурної спадщини. Серед яких: 147 мають статус національного значення, 1267 – місцевого, 114 – щойно виявлені. Загалом пошкодження зафіксовано в 18 областях. Найбільших руйнувань зазнали пам'ятки у Харківській області – 336, Херсонській – 289, Одеській – 179, Донецькій – 173, Київській області та м. Києві – 111 [1; 3].

Разом з обстрілами, пограбуваннями та руйнуваннями музеїв, знищується облікова документація, яка містить всю важливу інформацію про музейні

цінності [4]. Саме на оцифрування музейної документації націлений проєкт МКСК щодо «Впровадження електронної системи реєстру Музейного фонду України», що передбачає внесення до електронної бази даних про музейні предмети, які зберігаються, реставруються, перевозяться або були втрачені. За приблизними оцінками в Україні налічується 12 млн музейник предметів, 12000 з яких уже внесені до електронного Музейного фонду України.

Глобальні тенденції цифрової трансформації передбачають впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у всі аспекти музейної діяльності: від цифрового обліку, каталогізації та оцифрування музейних фондів – до створення віртуальних експозицій, використання доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR), а також розроблення інтерактивних онлайн-платформ. Такі підходи сприяють не лише збереженню культурної спадщини, але й підвищенню рівня залученості аудиторії через інтерактивну комунікацію та персоналізований користувацький досвід[2, с. 125].

Облікові дані музейних предметів –це комплексний набір інформації (метаданих), який використовується для ідентифікації, реєстрації, наукового опису та контролю за кожним об’єктом, що входить до складу музейного фонду. Ці дані є основою для документації фондів і забезпечують юридичну та історичну недоторканність колекцій. Зокрема текстових даних недостатньо для точної ідентифікації предметів.

У контексті військової агресії, якісне фото стає стратегічним інструментом цифрової безпеки та юридичного захисту культурних цінностей. Створені цифрові страхові фонди знімків високої роздільної здатності та 3D-моделей слугують первинним захистом у разі фізичної втрати чи знищення об’єктів. Крім того, якісні фотографії з чітко видимими унікальними ознаками (маркуваннями, дефектами, клеймами) є ключовими доказами для судового процесу, ідентифікації та подальшого міжнародного розшуку викрадених або незаконно вивезених музейних предметів через такі організації, як Інтерпол і ЮНЕСКО. З огляду на зростаючий обсяг оцифрованих даних, їх каталогізація та впорядкування є критично важливими, і для цих цілей у світовій музейній практиці застосовуються спеціалізовані платформи управління колекціями.

У 2024 році Міністерство культури та стратегічних комунікацій України зіткнувшись із необхідністю збору та адміністрування даних про музейний фонд України почало розробку системи – Реєстр Музейного Фонду України. На сьогодні вже проведено тестування на базі 12 музеїв різних типів і внесено дані про понад 12 000 музейних предметів, що становить 0,1%. Система має механізм імпорту із CVS файлів, що може значно прискорити внесення даних для тих музеїв, що почали процес цифровізації своїх фондів раніше. Однією з функцій системи є веб-портал, що працює як віртуальна експозиція музею.

Іншою популярною системою, що використовується в музейних установах України, є Museum Digital [8], що була розроблена консорціумом німецьких музеїв. Дана система робить акцент на внутрішню інвентаризацію,

що допомагає не тільки вести облік у музеї, але й цифрову музейну документацію.

Наступна система, Collective Access[6], може встановлюватись на власний сервер. Також, як внутрішній модуль для інвентаризації Providence, так і модуль для веб публікації Pawtucket, можуть бути налаштовані під вимоги конкретного музею чи колекції. Така гнучкість, у свою чергу, вимагає наявності обладнання та персоналу вищого рівня.

Таким чином, цифрова трансформація музеїв є не лише технологічним процесом, а й соціокультурним феноменом, що формує нову парадигму збереження, осмислення та репрезентації культурної спадщини у цифрову добу. Успішна реалізація цих процесів вимагає стратегічного планування, міждисциплінарної співпраці та розвитку цифрових компетентностей музейних фахівців (рис. 1).

Рис. 1 Рекомендації для успішної цифрової трансформації музеїв

Отже, переведення обліку культурних цінностей у цифровий формат є стратегічним імперативом для збереження та міжнародної популяризації української спадщини в умовах військової агресії. Впровадження надійних CMS-систем значно прискорює каталогізацію та підвищує ефективність роботи. Одночасно, електронний формат даних і якісна фотофіксація є основою для формування віртуальних експозицій та просування українських пам'яток на світових цифрових платформах.

Список використаних джерел:

1. 1599 пам'яток культурної спадщини та 2415 об'єктів культурної інфраструктури постраждали в Україні через російську агресію. URL: https://mcsc.gov.ua/news/1599-pamyatok-kulturnoyi-spadshhyny-ta-2415-obyektiv-

kulturnoyi-infrastruktury-postrazhdaly-v-ukrayini-cherez-rosijsku-agresiyu/. (дата звернення 25.10.2025).

2. Волинець В. Новий зміст і потенціал віртуального музею. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*. 2020. № 3(2). С. 122–133. https://doi.org/10.31866/2617-796x.3.2.2020.220582.

3. Пошкодження в культурній інфраструктурі. URL: https://lookerstudio.google.com/u/0/reporting/21fa501f-fdfc-4dd1-b425-ffbacc48e673/page/n97uE?hl=uk&pli=1. (дата звернення 25.10.2025).

4. Цифровізація Музейного фонду України: представники 12 провідних музеїв розпочнуть тестування прототипу електронної системи реєстру. URL: https://mcsc.gov.ua/news/czyfrovizacziya-muzejnogo-fondu-ukrayiny-predstavnyky-12-providnyh-muzeyiv-rozpochnut-testuvannya-prototypu-elektronnoyi-systemy-reyestru/. (дата звернення 24.10.2025).

5. Bertacchini E., Morando F. The future of museums in the digital age: New models for access to and use of digital collections. *International Journal of Arts Management*. 2013. №15 (2). С. 60-72.

6. CollectiveAccess is software for describing all manner of things. URL: https://www.collectiveaccess.org/. (дата звернення 28.10.2025).

7. Jingjing Li, Xiaoyang Zheng, Ikumu Watanabe, Yoichi Ochiai, A systematic review of digital transformation technologies in museum exhibition. *Computers in Human Behavior* 2024. Volume 161. https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108407. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563224002759.

8. Museum-digital: Ukraine. URL: https://ua.museum-digital.org/. (дата звернення 29.10.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ НАСТРОЇВ НА ФОНДОВОМУ РИНКУ

Бобирь Ольга,
к.е.н, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5640-5723
Білоус Валерія,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-0755-8843

Сучасний фондовий ринок зазнає значних трансформацій під впливом цифровізації та розвитку соціальних мереж. Традиційні джерела фінансової інформації, такі як аналітичні звіти, новинні агенції та офіційні повідомлення компаній, більше не є єдиними факторами, що формують інвестиційні рішення. Соціальні медіа-платформи, зокрема X (Twitter), Reddit, Telegram та спеціалізовані фінансові форуми перетворилися на простори, де мільйони користувачів обмінюються думками про акції, обговорюють стратегії та колективно впливають на ринкові тренди [1, с. 56].

Феномен впливу соціальних мереж на фондовий ринок яскраво проявився у січні 2021 року під час ситуації з акціями GameStop, коли користувачі Reddit-спільноти WallStreetBets домовилися масово купувати акції компанії.GameStop, мережа магазинів відеоігор, переживала фінансові труднощі, і великі хедж-фонди робили ставки на падіння її акцій, сподіваючись заробити на зниженні їхньої вартості.Однак координовані дії тисяч індивідуальних інвесторів через Reddit, які одночасно почали масово купувати акції GameStop, спричинили стрімке зростання попиту та ціни акцій з 20 до 483 доларів за кілька тижнів [2, с. 201]. Це явище показує, як соціальні медіа можуть координувати інвесторів для досягнення колективних цілей, іноді всупереч традиційній логіці ринку.

Механізми впливу соціальних мереж на настрої інвесторів є багатоаспектними та складними. По-перше, соціальні медіа значно прискорюють поширення інформації, дозволяючи новинам про компанії, економічні показники чи геополітичні події миттєво досягати широкої аудиторії.

Важливу роль у формуванні настроїв відіграють лідери думок та інфлюенсери фінансового сегменту. Твіти відомих підприємців, аналітиків чи навіть знаменитостей можуть спричиняти значні коливання цін на акції протягом кількох хвилин після публікації. Наприклад, у липні 2025 року, коли Ілон Маск анонсував створення політичної партії «America Party», ціна акцій

Tesla впала на майже 8%, оскільки інвестори занепокоїлися, що політичні амбіції Маска можуть відволікати його від керування компанією та негативно вплинути на бізнес [3]. Український ринок також має своїх впливових коментаторів у Telegram-каналах та Facebook-групах, які регулярно діляться аналітикою та прогнозами, формуючи думки тисяч підписників.

Психологічні аспекти впливу соціальних мереж на інвестиційну поведінку заслуговують окремої уваги. Ефект стадності, коли інвестори копіюють дії інших учасників ринку, значно посилюється через соціальні медіа. Коли користувач бачить, що сотні чи тисячі людей обговорюють певну акцію або криптовалюту, виникає психологічний тиск приєднатися до тренду, щоб «не пропустити можливість». Це явище, відоме як FOMO (fear of missing out) – страх втраченої вигоди.

Важливим аспектом є формування когнітивних упереджень під впливом соціальних мереж. Так званий ефект підтвердження проявляється у схильності інвесторів шукати інформацію, що підтверджує їхні попередні переконання, підписуючись на канали, які відповідають їхнім поглядам, та ігноруючи суперечливу інформацію [4, с. 227]. Це може призводити до помилкових рішень і надмірного ризику, оскільки інвестори не завжди отримують повну картину ринку. Крім того, соціальні медіа сприяють поширенню чуток і неперевіреної інформації, яка здатна миттєво впливати на ціни акцій.

Гало-ефект є ще одним потужним когнітивним упередженням на фондовому ринку[4, с. 227]. Він проявляється у тому, що загальне позитивне враження про відому особистість або успішний бренд автоматично переноситься на оцінку конкретних акцій, незважаючи на реальні фінансові показники компанії. Коли популярний підприємець висловлюється про певні акції у соціальних мережах, його авторитет створює ілюзію надійності інвестиційної пропозиції. Інвестори приймають рішення про купівлю, керуючись довірою до особистості, а не аналізом фінансової звітності компанії, що особливо небезпечно для недосвідчених учасників ринку.

Для мінімізації ризиків, пов'язаних з поширенням хибної інформації у соціальних мережах, учасникам фондового ринку необхідно дотримуватися кількох важливих принципів. По-перше, доцільно диверсифікувати джерела інформації – не обмежуватися лише одним Telegram-каналом чи відео у TikTok, а порівнювати думки різних аналітиків та експертів. По-друге, доцільно встановити для себе правило не приймати інвестиційних рішень під впливом емоцій від прочитаного у соціальних мережах – краще зачекати добу і ще раз проаналізувати ситуацію на «холодну голову». По-третє, корисно вести власний журнал інвестицій, де фіксувати, звідки прийшла інформація про актив та який був результат – це допомагає виявити, які джерела дійсно надають якісну інформацію, а які лише створюють ажіотаж. Крім того, важливо розвивати навички критичного мислення та базового фінансового аналізу,

наприклад, через безкоштовні онлайн-курси з фінансової грамотності, щоб самостійно оцінювати обґрунтованість інвестиційних ідей.

Таким чином, соціальні мережі трансформували механізми функціонування сучасного фондового ринку, створивши нові виклики та можливості для всіх його учасників. Розуміння психологічних та інформаційних механізмів впливу соціальних медіа стає необхідною компетенцією для успішної участі у ринкових процесах. Подальший розвиток цифрових технологій лише посилюватиме роль соціальних мереж у формуванні інвестиційних рішень, що вимагає відповідної адаптації як від учасників ринку, так і від регуляторних органів.

Список використаних джерел:

1. Слюсарчук Л., Діденко І. Роль соціальних мереж у поширенні економічної інформації та вплив на фінансові ринки. *The Impact of Scientific Research on the Development of the Modern World* : тези доп. учасників XLIV International scientific and practical conference (Dubrovnik, Croatia, 23-25 жовтня 2024 р.) / International Scientific Unity. Dubrovnik, Croatia, 2024. С.55-58.

2. Pomparelli T. The GameStop Short Squeeze as a Case Study in Business Law Education. *Education Quarterly Reviews*. 2024. Vol.7, No.2. P. 199-206.

3. Акції Tesla дешевшають на тлі плану Маска щодо створення власної партії в США. *New Voice*. URL:https://nv.ua/ukr/world/countries/nova-partiya-maska-akciji-tesla-vpali-mayzhe-na-8-pislya-ogoloshennya-nim-svojih-politichnih-planiv-50527913.html(дата звернення: 26.10.2025).

4. Слюсарчук Л., Діденко І.Роль соціальних мереж у поширенні фінансової інформації та її вплив на фондовий ринок: на прикладі акцій американської автомобільної компанії TESLA. *Економічний простір*. 2024. №196. С. 225-230.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЯК ПОХІДНІ ТА МАТРИЦІ ОПИСУЮТЬ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКИ В ЦИФРОВОМУ СВІТІ

Норік Лариса,
к. е. н, доцент, доцент кафедри економіко-математичного моделювання
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,м. Харків,Україна,
ORCID:https://orcid.org/0000-0002-7077-1260
Комарова Міла,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

У нашому сучасному світі все взаємопов'язане між собою. Активний розвиток та стрімка глобалізація інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) призвела до появи тісно пов'язаної глобальної цифрової мережі. Вона поєднує мільярди пристроїв та користувачів, створюючи свою власну складну систему, де постійно відбувається обмін різних даних. Для створення та успішного функціонування таких систем потрібні точні математичні методи, що здатні описати й оцінити структуру та динаміку.

Математичний аналіз і лінійна алгебра становлять основу цього аналітичного процесу. Серед актуальних інструментів для його опису – матриці та похідні. Матриці виступають ключовим засобом лінійної алгебри, який дає змогу кількісно відобразити структуру мережевих зв'язків і змоделювати взаємодію між елементами цифрових систем. Похідні, своєю чергою, дають можливість досліджувати швидкість змін у цифрових процесах, що створює підґрунтя для аналізу тенденцій розвитку технологій та вивчення поведінки інформаційних потоків.

Отже, дослідження застосування матриць і похідних набуває особливої ваги, адже саме ці інструменти забезпечують кількісний опис структури та оптимізацію динаміки взаємозв'язків у глобальній цифровій мережі.

Структура інформаційних систем може бути створена у вигляді матриць, де кожен елементкількісно відображає ступінь або характер взаємозв'язку між відповідними компонентами. Таким чином, матриця надає числовий знімок структури мережі, перетворюючи якісну інформацію на кількісну. Для оцінки зв'язності та надійності самої мережі застосовують степені матриці.Спираючись на джерело [1], можна сказати, що степені матриці відображають не просто наявність зв'язків між елементами системи, а й їхню кількість та глибину. Такі обчислення допомагають побачити, наскільки окремі частини мережі пов'язані між собою та чи має система альтернативні шляхи взаємодії у разі збою. Це дозволяє математично оцінити надійність і стійкість цифрових мереж, що є важливим для функціонування сучасних ІКТ-систем.

Матричні функції, зокрема експоненціальна, дозволяють кількісно оцінювати комунікабельність мережі, визначаючи, наскільки ефективно інформація поширюється між її елементами. Такий підхід дає змогу враховувати як прямі, так і опосередковані взаємодії, оцінюючи структурну цілісність та ефективність зв'язків у системі.Така кількісна оцінка має пряме практичне значення.

У роботі [1] підкреслено, що загальна комунікативність мережі виступає універсальним показником, який можна застосовувати як для порівняння різних мережевих проєктів, так і для вдосконалення вже існуючих мереж з метою досягнення заданих результатів. Це також доводить практичне значення матричних методів у оцінюванні та покращенні надійності цифрових мереж, адже вони дають змогу не лише аналізувати структуру системи, а й активно керувати нею.

Попередній аналіз матричних структур надає статичне уявлення про взаємозв'язки між елементами мережі. Проте, у реальному цифровому середовищі ці зв'язки постійно змінюються: інформація передається, користувачі взаємодіють, а алгоритми оновлюють свої параметри. Саме тому для кількісної оцінки динаміки змін та керування цими процесами доцільно доповнити інструментарій лінійної алгебри методами математичного аналізу.

Щоб розуміти, як зв'язки змінюються з часом використовують диференціальне числення – один із головних інструментів, що дозволяє описувати динаміку процесів у цифровому середовищі. Похідна показує, з якою швидкістю змінюється певний параметр системи, тому її застосовують для моделювання розвитку інформаційних потоків, алгоритмів або процесів навчання в штучному інтелекті.

Одним із ключових застосувань похідних є оптимізація – процес, що допомагає системі знаходити найкращі рішення серед багатьох можливих. Автори дослідження [2] визначили методи першого порядку, такі як градієнтний спуск (GD) та стохастичний градієнтний спуск (SGD) основними алгоритмами оптимізації для навчання нейронних мереж через їх простоту та ефективність. Властивість градієнтного спуску, де вектор частинних похідних показує напрямок найшвидшої зміни функції, а рух у протилежному напрямку дозволяє зменшити помилку, формує основу більшості сучасних алгоритмів машинного навчання. Саме завдяки цьому цифрові моделі можуть поступово вдосконалюватися, наближаючись до оптимального результату, що робить їх здатними ефективно вирішувати складні задачі прогнозування та моделювання взаємозв'язків у мережах.Розглядаючи розподілені системи, де багато обчислювальних вузлів працюють паралельно, можна зазначити, що кожен вузол має доступ до градієнта функції для незалежних зразків даних. Це дозволяє системам швидше обробляти великі обсяги інформації та спільно шукати найефективніші параметри, зберігаючи точність і стійкість.

Таким чином, диференціальне числення – це не просто набір математичних операцій, а чудовий інструмент для кількісного опису змін, розвитку й оптимізації у цифровому світі. У поєднанні з лінійною алгеброю такий інструмент забезпечує комплексне розуміння як структури, так і динаміки глобальних інформаційних систем.

Поєднання матричних і диференціальних методів дозволяє створювати комплексне математичне уявлення про цифрові системи. Матриці відображають їхню структуру та зв'язність, тоді як похідні описують динаміку змін і процес оптимізації. Разом ці підходи дають змогу моделювати як статичні, так і часові властивості мереж, роблячи їх аналіз точнішим, а функціонування – стабільнішим. Такий синтез є основою для розвитку адаптивних і стійких цифрових структур майбутнього.

Списоквикористанихджерел:

1. M.Benzi & P.Boito. Matrix Functions in Network Analysis. *Linear Algebra and its Applications.* 2020. Vol. 593. P. 91–126. URL: https://ricerca.sns.it/retrieve/f706fe9a-54d9-49d8-b5895e8bc02d95d2/ paper_Jan30.pdf#page34 (дата звернення: 05.11.2025)

2. Lei Yunwen, Rong Jin, Yiming Ying. Stability and Generalization Analysis of Gradient Methods for Shallow Neural Networks. *Advances in Neural Information Processing Systems (NeurIPS)*. 2022. P. 1–14. https://arxiv.org/pdf/2209.09298(дата звернення: 05.11.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК СИСТЕМНИЙ ДРАЙВЕР ПЕРЕХОДУ ДО «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ

Левкович Оксана,
к.е.н., доцент, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, факультету економіки
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCIDID: https://orcid.org/0000-0002-4570-4963

Штучний інтелект для зеленого майбутнього – це міждисциплінарний підхід, який використовує можливості алгоритмів машинного навчання, аналізу великих даних та автоматизації для вирішення глобальних екологічних викликів і сприяння досягненню цілей сталого розвитку ООН. Сутність полягає у створенні синергії між технологічними інноваціями штучного інтелекту та принципами сталого розвитку, де штучний інтелект виступає як системний драйвер переходу до «зеленої» економіки, забезпечуючи оптимізацію, прогнозування та ефективне управління природними та енергетичними ресурсами.

Ключові напрямки застосування можна виділити:

- енергоефективність та відновлювана енергетика через оптимізацію роботи "розумних" енергомереж, прогнозування генерації сонячної та вітрової енергії, зниження енергоспоживання (наприклад, оптимізація систем охолодження в дата-центрах);
- сільське господарство та продовольча безпека, підвищуючи врожайність та стійкість до кліматичних змін;
- моніторинг та охорона навколишнього середовища через відстеження забруднення повітря та води, моніторинг біорізноманіття, прогнозування стихійних лих та кліматичних змін;
- циклічна економіка та управління відходами через оптимізацію логістики вторинної переробки, системи сортування відходів на основі комп'ютерного зору, моделювання ресурсоефективних виробничих процесів;
- побудова розумних міст через управління трафіком для зменшення викидів, оптимізація комунальних послуг, інтелектуальне планування міського простору тощо.

Незважаючи на значний потенціал, впровадження штучного інтелекту у сфері сталого розвитку стикається з низкою проблем:

- енергоємність систем штучного інтелекту тому, що самі по собі навчання та робота великих моделей штучного інтелекту, особливо генеративних, потребують величезних обчислювальних ресурсів та, відповідно, значної кількості електроенергії, що може нівелювати екологічну вигоду від їх

застосування. Це вимагає розвитку концепції «Зеленого штучного інтелекту» – розробки більш енергоефективних алгоритмів і апаратного забезпечення ;

- якість та доступність даних тому, що ефективність штучного інтелекту залежить від великих, якісних та репрезентативних наборів даних. У сфері екології часто бракує стандартизованих, достовірних даних для навчання моделей, особливо у країнах, що розвиваються;
- етичні та управлінські проблеми як необхідність забезпечення прозорості, справедливості та підзвітності рішень штучного інтелекту. Існує ризик поглиблення цифрової нерівності, коли переваги штучного інтелекту отримують лише розвинені країни та великі корпорації;
- складність інтеграції через впровадження рішень штучного інтелекту вимагає значних інвестицій в інфраструктуру (сенсори, мережі, обчислювальні потужності) та кваліфіковані кадри, що є викликом для багатьох секторів та регіонів;
- нестача міждисциплінарних фахівців, тобто потрібні спеціалісти, які володіють знаннями як у сфері інформаційних технологій, так і в екології, кліматології та енергетиці.

Перспективи штучного інтелекту для зеленого майбутнього є багатообіцяючими та охоплюють наступні напрямки:

- поглиблене прогнозування клімату та екосистем через використання передових моделей штучного інтелекту (зокрема, з елементами квантових обчислень) для високоточного моделювання складних кліматичних систем, оцінки ризиків та розробки адаптивних стратегій;
- прискорення матеріалознавства дештучний інтелект виступає як «каталізатор» у пошуку та розробці нових, екологічно чистих матеріалів (наприклад, для високоефективних акумуляторів, сонячних панелей, уловлювання вуглецю), що значно скорочує час досліджень;
- цифрові двійники та системна оптимізація через створення віртуальних копій реальних систем (міст, промислових об'єктів, екосистем) для симуляції, тестування та оптимізації сталих рішень перед їх впровадженням, що дозволить мінімізувати ризики та витрати;
- посилення глобальної співпраці де платформи штучного інтелекту можуть сприяти обміну даними та найкращими практиками між країнами та організаціями для спільного вирішення глобальних екологічних проблем.

Пріоритетні напрями ефективного розвитку штучного інтелекту:

- пріоритет «зеленого штучного інтелекту» в дослідженнях та розробках і тому,державна та приватна підтримка має бути спрямована на створення енергоефективних алгоритмів, апаратного забезпечення та моделей;
- створення національних еко-цифрових платформ через розробку відкритих платформ для збору, стандартизації та обміну екологічними даними з використанням штучного інтелекту для моніторингу та моделювання, зокрема для потреб післявоєнного «зеленого» відновлення України;

- міждисциплінарна освіта, а самеінтеграція курсів з екології, кліматології та етики в навчальні програми з штучного інтелекту та DataScience для підготовки фахівців, здатних вирішувати комплексні проблеми сталого розвитку;

- стимулювання пілотних проєктів через фінансування пілотних проєктів, спрямованих на впровадження штучного інтелекту у сфері смарт-сільського господарства, оптимізації «розумних» мереж та циклічної економіки на місцевому та регіональному рівнях;

- розробка етичних рамок та регулювання через впровадження етичних рекомендацій та нормативних актів, що забезпечують прозорість, відповідальність та запобігають упередженості в екологічних системах штучного інтелекту тощо.

Штучний інтелект є не просто допоміжним інструментом, а фундаментальним чинником для прискорення переходу до сталого "зеленого" майбутнього. Синергія інновацій штучного інтелекту та сталого розвитку дозволяє перейти від реактивних природоохоронних заходів до високоактивного, високоточного та ресурсоефективного управління. Штучний інтелект здатний забезпечити безпрецедентний рівень оптимізації в енергетиці, промисловості, сільському господарстві та міському плануванні, що є критично важливим для досягнення глобальних кліматичних цілей і цілей сталого розвитку країни. Водночас, необхідно свідомо управляти його власним екологічним слідом та забезпечувати етичну і справедливу інтеграцію.

Список використаних джерел:

1. Череп А.В., Воронкова В.Г., Череп О.Г. , Нікітенко В.О. Штучний інтелект як інструмент забезпечення екологічної безпеки та сталого розвитку. Ukrainian science and education in the conditions of European integration : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2024. C.39-54.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА ТА ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ФОРМУВАННЯ ГРОМАДСЬКОЇ ДУМКИ

Норік Лариса,
к. е. н, доцент, доцент кафедри економіко-математичного моделювання
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна,
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7077-1260
Хмельова Марина,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

Сучасний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) і стрімке поширення соціальних медіа (СМ) кардинально трансформували динаміку та архітектуру формування громадської думки. Ці технології сприяють демократизації комунікації та громадянській мобілізації, але водночас створюють критичні загрози, такі як алгоритмічна поляризація через «ехо-камери» [1], поширення дезінформації та маніпуляції суспільною свідомістю.

ІКТ є не просто інструментом зв'язку, а ключовим посередником у публічній сфері. Сьогодні громадська думка формується не лише під впливом традиційних медіа, а й у віртуальному просторі, де користувачі виступають одночасно і споживачами, і творцями контенту. Facebook, Telegram, TikTok та ін. функціонують не просто як канали передачі інформації, а як потужні соціальні архітектори, що впливають на суспільні настрої з безпрецедентною швидкістю та глибиною.

Ключовим механізмом, що визначає цей вплив, є алгоритмічна персоналізація [2]. На відміну від традиційних медіа, де контент був універсальним, СМ-платформи використовують штучний інтелект для формування індивідуальної стрічки новин, ґрунтуючись на попередній поведінці користувача. Цей процес призводить до формування «інформаційних бульбашок», де користувача свідомо чи несвідомо ізолюють від інформації, що суперечить його вже сформованим поглядам. Коли цю ізоляцію підсилюють взаємодією в гомогенних онлайн-спільнотах, виникає феномен «ехо-камер», де переконання членів групи постійно підтверджують, створюючи ілюзію універсальності їхньої думки. Результатом є соціальна поляризація, яка ускладнює конструктивний діалог між різними політичними та ідеологічними групами.

Іншою, можливо, найбільшою загрозою, є дезінформація. Швидкість поширення інформації у СМ є значно вищою, ніж швидкість її верифікації, що

створює ідеальні умови для цілеспрямованих маніпуляцій. Політичні актори, а також іноземні державні та недержавні суб'єкти, використовують ботоферми та мережі тролів для поширення фейкових новин [3]. Це створює серйозну загрозу для інститутів демократії та соціальної стабільності, оскільки емоційний контент часто переважає над раціональною аргументацією, знижуючи загальну якість публічної дискусії. Ці гібридні загрози, посилені використанням технологій Deepfake та емоційного контенту, розмивають межу між фактом і вигадкою, підриваючи основу інформованої демократії та суспільної довіри.

Водночас, СМ наділені значним демократичним та мобілізаційним потенціалом. Вони відкрили новий простір для горизонтальної комунікації, де голос отримує кожен, хто раніше був виключений з публічної дискусії оминаючи традиційні медіа-фільтри [4]. Це сприяє громадянській мобілізації та самоорганізації, особливо під час кризових ситуацій чи політичних протестів. СМ дозволяють швидко викривати зловживання владою, підвищуючи її прозорість та підзвітність. Наприклад, багато світових соціальних рухів та революцій останніх десятиліть значною мірою ґрунтувалися на здатності СМ швидко координувати дії та привертати увагу міжнародної спільноти.

Отже, вплив ІКТ та соціальних медіа на формування громадської думки є потужним викликом для сучасного суспільства. Вони трансформують пасивних споживачів до активних учасників інформаційного обміну, але й покладають відповідальність за фільтрацію та оцінку нескінченного потоку даних. Для забезпечення стійкості публічної сфери перед обличчям алгоритмічної поляризації та маніпуляцій необхідна системна робота. Тільки свідоме використання цих потужних інструментів може зберегти їхній демократичний потенціал.

Список використаних джерел:

1. Shcherbyna O., Krikun V., Baulina, T. Echo chamber as a technology of communication influence. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Philosophy*, 2024, *2*(9), p. 68-72. URL: https://doi.org/10.17721/2523-4064.2023/9-13/15 (дата звернення: 05. 11. 2025).

2. Кабанова О. О., Єремєєва А. С., Ус М. І. Соціальні медіа як інструмент цифрового маркетингу: дослідження сучасних тенденцій та підходів, 2024. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14193877 (дата звернення: 07. 11. 2025).

3. Кудлай В., Гайдук Н. Соціальні мережі в контексті формування суспільної думки. *Актуальні питання гуманітарних наук*, 2020, вип 33, том 1, с. 182-189. URL: https://www.aphn-journal.in.ua/archive/33_2020/part_1/27.pdf (дата звернення 07. 11. 2025).

4. Гудзенко О. Розділ 18. Реальність громадської думки в цифровому суспільстві: симуляція чи автентичність? *Епістемологічні дослідження в філософії, соціальних і політичних науках*, 2025, *1*(1), с. 480-504. URL: https://doi.org/10.15421/342478 (дата звернення 05. 11. 2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

РОЛЬ МУЛЬТИМЕДІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ФОРМУВАННІ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

Норік Лариса,
к. е. н., доцент кафедри економіко-математичного моделювання
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна,
ORCID:https://orcid.org/0000-0002-7077-1260
Мітікова Любов,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

Сучасний процес цифровізації спричинив формування нового економічного ландшафту – цифрової економіки знань, де знання та інформація, а не традиційні матеріальні ресурси, стають основним джерелом вартості та конкурентних переваг. У цьому контексті важливими є мультимедіа, які виступають не лише інструментом поширення інформації, а й фундаментальною платформою для створення, обробки, зберігання та переосмислення знань у цифровому середовищі. За інформацією [1] цифрова економіка знань передбачає, що вартість створюється переважно через інтелектуальні ресурси, дані та цифрові послуги і мультимедійні технології забезпечують канали, формати та методики, які роблять знання доступними, інтероперабельними та придатними для масового використання й повторного використання. Застосування мультимедіа прискорює трансформацію структур виробництва й послуг, оскільки вони підвищують ефективність передачі складних ідей, знижують бар'єри входу в освітні та професійні екосистеми й стимулюють інноваційну активність у креативних та наукоємних секторах.

За роботою [2] функціональний вклад мультимедійних технологій можна описати як суміш когнітивних, соціальних та технічних ефектів. Когнітивно мультимедіа дозволяють поєднувати вербальні, візуальній аудіо-канали, що підвищує якість кодування та відтворення інформації в пам'яті й сприяє формуванню стійких ментальних моделей. Соціально – мультимедіа трансформують кооперацію та колективне створення знань, створюючи платформи для спільної праці, обміну експертизою та швидкої верифікації ідей. Технічно – вони забезпечують стандартизовані формати, метадані та інструменти обробки, які роблять знання інтегрованими у великі дані і штучний інтелект,прискорюючи створення нових знань і сервісів у цифровій економіці.

У сфері освіти й наукових досліджень за даними [2] інтеграція мультимедіа відіграє ключову роль у підвищенні якості навчання, розвитку цифрової грамотності і професійних компетенцій. За даними [3] засоби для створення мультимедійного контенту, такі як відео-лекції, інтерактивні

демонстрації та візуалізація даних, значно покращують якість і засвоєння навчальних чи професійних активів знань.

Мультимедійні технології також суттєво впливають на розвиток інновацій у бізнесі та креативних індустріях. Як зазначено в роботі [4], вони сприяють генерації нових ідей, забезпечують швидкий зворотний зв'язок від користувачів, розширюють можливості для монетизації інтелектуальної власності через цифрові платформи та відкривають шляхи до впровадження нових бізнес-моделей, як-от персоналізовані освітні послуги, інтерактивний контент і сервіси віртуальної або доповненої реальності. Водночас для успішного впровадження цих технологій у ланцюги створення вартості необхідно враховувати питання узгодження стандартів обробки даних, безпеки інформації та захисту авторських прав у цифровому просторі.

Особливо важливим є те, що цифровізація освіти та економіки – це не просто переведення у цифрову форму існуючих процесів, а комплекс не перетворення інфраструктурного, управлінського, поведінкового та культурного порядку, яке вимагає адаптації нормативно-правової бази та розвиток цифрових компетенцій населення.

Отже,мультимедійні технології є каталізатором формування цифрової економіки знань через три взаємопов’язані механізми: підвищення якості передачі та засвоєння знань; створення інструментів для колективного інтелекту й інновацій; та забезпечення технічної основи для інтеграції знань у цифрові продукти і послуги. Однак для того, щоб потенціал мультимедіа реалізувався повною мірою, необхідні цілісні політики з розвитку інфраструктури, професійних компетенцій і правових норм, які гарантують відкритість, безпеку та справедливий доступ до цифрових ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Гуралюк А. Г., Вараксіна Т. В. Цифровізація освіти: огляд і практичні аспекти: аналітичний огляд. URL:https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/737108/1/ Huraliuk_Varaksina_Tsyfrovizatsiya_osvity_ohlyad_2021-1.pdf (дата звернення: 05.11.2025).

2. Staneviciene E., Zekiene G. The Use of Multimedia in the Teaching and Learning Process of Higher Education: A Systematic Review. *Sustainability*, 2025, Vol.17, Article 8859. URL:https://www.mdpi.com/2071-1050/17/19/8859 (дата звернення: 05.11.2025).

3. Kinjal H. S., Dr. Dhaval Kataria, Use of Multimedia Tools for Management Studies. *International Journal of Contemporary Research in Multidisciplinary*, Vol. 3(1), 2024, p. 210-214. URL: https://multiarticlesjournal.com/uploads/articles/ IJCRM-2024-3-1-60.pdf (дата звернення: 07.11.2025).

4. ZhaoX., ShenL., Jiang Z.The impact of the digital economy on creative industries development: Empirical evidence based on the China. PLoS One. 2024 Mar 6;19(3):e0299232.URL: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38446833/ (дата звернення: 06.11.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

КОМПАКТНИЙ СИМУЛЯТОР І НАВЧАННЯ З ПІДКРІПЛЕННЯМ ДЛЯ МАНЕВРУВАННЯ ЗЧЛЕНОВАНИХ АВТОПОЇЗДІВ НА ПЕРЕХРЕСТЯХ

Ткаченко Костянтин,
к.е.н., доцент, доцент кафедри інформаційних технологій
Навчально-науковий інститут управління, технологій та правових наук, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
доцент кафедри інженерії програмного забезпечення
Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-000i3-0549-3396
Олійник Микита,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Навчально-науковий інститут управління, технологій та правових наук, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-0541-7153

Мета і актуальність. Керування зчленованими автопоїздами у щільній міській забудові ускладнюється кінематичною нелінійністю зчленування, коливанням кута складання (ризик «складання ножицями») і жорсткими геометричними обмеженнями поблизу бордюрів та припаркованих об’єктів.

Парадигма навчання з підкріпленням (RL) дала низку ефективних підходів до прийняття рішень у робототехніці за рахунок представлень глибокого навчання й оптимізації політик [1, с. 1].

Мета роботи – показати, що компактний 2D симулятор з оглядом зверху (BEV), уніфікованою геометрією та базовою PPO моделлю здатний швидко навчати точні маневри автопоїзда на рівні перехрестя, забезпечуючи відтворюваність і узагальнення.

Дизайн середовища BEV та декомпозиція на «клітини перехресть». Міське водіння добре декомпозується на послідовність перехресть, з’єднаних прямолінійними відтинками. Представлення сцени у форматі BEV узгоджує геометрію з простором дій і спрощує перевірку зіткнень, тому стійко використовується в сучасних стосах планування.

У роботі весь світ (дороги, перешкоди, контури автопоїзда) редукується до набору відрізків; одне «джерело істини» із сегментів живить перевірку зіткнень, LiDARскан і візуалізацію [3].

Така уніфікація дозволяє додавати нові примітиви (з’їзди, острівці безпеки) без змін у подальших шарах.

Кінематична модель та рандомізація. Тягач моделюється кінематичним «велосипедом» із жорстко з’єднаним напівпричепом; інтегрується в дискретному часі з фіксованим кроком інтегрування $\Delta t = 0{,}1$ с. Стан включає позу тягача та кут складання, а параметри геометрії (довжини, ширини,

відступи осей, положення шкворня) рандомізуються по епізодах для узагальнення політики [4].

Попри простоту, така модель коректно відтворює домінантну геометрію маневрів на перехресті й дозволяє зосередитися на якісній взаємодії з обмеженнями сцени.

Швидкий LiDAR модуль. Для оцінки близької геометрії використано конфігурований LiDAR із поверненням першого перетину в межах фіксованого радіуса. Реалізовано дві схеми:

1) базову «промінь × ребро» як еталон коректності;

2) подієвий кутовий «обхід» з підтримкою впорядкованого списку відкритих ребер, що спирається на класичні ідеї кутових обхідних алгоритмів обчислювальної геометрії [3].

Легка попередня фільтрація за радіусом сенсора та майже відсортовані послідовності подій (за малого кроку інтегрування) забезпечують амортизовану близьку до лінійної складність по числу сегментів і променів. Обидві реалізації працюють над тими самими сегментами сцени, що спрощує тестування та унеможливлює розсинхронізацію з блоком колізій [3, с. 40–45].

Ознаки спостереження і політика. Агент бачить гібридну ознаку: компактний числовий стан (кінематика, ціль у тілі тягача, синус/косинус орієнтацій, нормалізовані геометричні параметри) + вектор дальностейLiDAR, масштабований на максимальний радіус. Така структурована ознака дозволяє уникнути артефактів растру й лишається «легкою» для обчислень.

Політика − мала двогалузева мережа: MLP для числових ознак і легкий 1D CNN із циклічною «підкладкою» для кутового векторадальностей; злиття здійснюється через лінійний шар з нормалізацією.

Підхід відноситься до класу мультимодальних архітектур, що довели ефективність для задач автономного керування, і зручний для підтримки заміни простору керувань (швидкість/прискорення/ривок по поздовжній осі та кут/швидкість/прискорення кермування по поперечній) завдяки тонкій абстракції керування.

Навчання: PPO, формування винагороди, багатопроцесорний збір досвіду. Для оптимізації політики застосовано алгоритм PPO, що поєднує простоту реалізації й стабільність он поліси оновлень [1]. Функція винагороди поєднує щільне «просування» до цілі за метр і зменшення похибок орієнтації тягача/причепа з великими термінальними подіями (успіх/зіткнення/тайм аут); така схема є типовою й покращує збіжність на складних сценах [2].

Збір досвіду виконується у векторизованій конфігурації спільної пам’яті без серіалізації тензорів, що добре масштабується на багатоядерних центральних процесорів та відповідає сучасним рекомендаціям щодо паралельних RL архітектур.

Щоб уникнути різких «перестрибувань» у розподілах завдань, використано навчальну програму (curriculum): при стабільному перевищенні

порога успішності поступово стискаються допуски по позиції та курсу — від грубих (десятки метрів) на початку тренування до дуже строгих (сантиметри) на пізніх етапах [21].

Результати та обговорення. У поєднанні зазначені компоненти утворюють компактний базовий стек, який:

1) швидко навчає коректні входи/виходи на перехрестях із перешкодами,

2) лишається прозорим для налагодження (єдине представлення геометрії),

3) демонструє «людиноподібну» плавність траєкторій завдяки нижчорівневим варіантам керування та комбінованому (щільні складники + термінальні події) формуванню винагороди [4],

4) зберігає потенціал масштабування (GPU векторизація колізій і LiDAR, розширення генератора сцен).

Водночас модель свідомо не охоплює ковзання шин і складну контактну динаміку; ці ефекти доцільно додавати, коли завдання (наприклад, рух заднім ходом у тісних умовах) робить їх критичними [4].

Висновки і перспективи. Представлено компактний BEV симулятор з уніфікованим геометричним пайплайном, швидким LiDAR модулем і базовою PPO політикою, що оперативно досягає високої точності маневрів зчленованих автопоїздів на перехрестях.

Подальші кроки − ускладнення топології доріг та введення динамічних об’єктів, зниження рівня керувань (ривок/прискорення керма) для ще більш плавної поведінки, розширення навчальної програми на щільнішу забудову та маневри заднім ходом, а також перенесення обчислень сенсорів/колізій на GPU для додаткового прискорення.

Список використаних джерел:

1. Schulman J., Wolski F., Dhariwal P., Radford A., Klimov O. Proximal Policy Optimization Algorithms. 2017,arXiv:1707.06347.

2. Bengio, Y., Louradour, J., Collobert, R., Weston, J. Curriculum Learning. ICML’09, 2009. URL: https://qmro.qmul.ac.uk/xmlui/handle/123456789/15972 (дата звернення: 25.10.2025).

3. deBerg, M., vanKreveld, M., Overmars, M., Schwarzkopf, O. Computational Geometry: Algorithms and Applications (3rd ed.). Springer, 2008/2010.

4. Чинкін Я. О. Система керування рухом транспортного засобу. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. URL:https://ela.kpi.ua/bitstreams/86b12c22-f16a-49e4-8db6-e1eca8f4866f/download(дата звернення: 25.10.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ПРОЦЕСНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ЛІНГВІСТИЧНОГО АНАЛІЗУ УКРАЇНОМОВНИХ ТЕКСТІВ

Ткаченко Костянтин,
к.е.н., доцент, доцент кафедри інформаційних технологій
Навчально-науковий інститут управління, технологій та правових наук, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
доцент кафедри інженерії програмного забезпечення
Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-000i3-0549-3396
Ткаченко Ольга,
к.ф.-м.н., доцент, доцент кафедри інформаційних технологій
Навчально-науковий інститут управління, технологій та правових наук
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID:https://orcid.org/0000-0003-1800-618X
Смирнов Олександр,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Навчально-науковий інститут управління, технологій та правових наук
Національний транспортний університет,
Київ, Україна,
ORCID:https://orcid.org/0009-0005-4530-9700

Автоматизація опрацювання україномовних текстів швидко інтегрується у державні сервіси, освіту, медіа та бізнес. Користувачам і розробникам необхідні рішення, здатні забезпечити узгоджений, відтворюваний і масштабований процес аналізу від «сирого» тексту до прикладних сервісів – перевірки, пошуку, розпізнавання сутностей, аналітики.

Існуючі інструменти часто покривають лише окремі етапи, такі яктокенізація, лематизація, PoS-аналіз чи синтаксичний парсинг, що у поєднанні з відмінностями у трактуванні граматичних ознак призводить до накопичення помилок і втрати якості аналізу тексту (особливо його семантики).

У реальних сценаріях це проявляється якдрібні зсуви в токенізації, що руйнують вирівнювання між рівнями;несумісність тегсетів, яка блокує повторне використання моделей і ускладнює діагностику дефектів.

Важливим є також питання довготривалої підтримки: часті оновлення мовних ресурсів без чіткого версіонування породжують відтворювані відмінності у метриках навіть без змін у коді, що вимагає прозорої політики релізів і прив’язки даних, моделей, словників та правил до конкретних версій.

Основна увага була приділена аналізу проблем моделювання процесів лінгвістичного аналізу україномовних текстів і розроблення процесної моделі та відповідної програмної підтримки. Основні завдання, які при цьому були

вирішені: визначення основних проблем лінгвістичного аналізу україномовних текстівта метрик оцінювання таких текстів; формування архітектури та вимог до компонентів відповідного програмного забезпечення; опис процесу керування змінами, коли оновлення словника або моделі не повинно впливати на міжмодульний зв'язок.

Базовим ресурсом дослідженняє морфологічний лексикон VESUM [1], який підтримує лематизацію, PoS-аналіз і грамеми з динамічним тегуванням продуктивних форм та побудовою гіпотез для невідомих слів. Це дозволяє узгодити словникові парадигми з контекстними передбаченнями, уникнувши жорсткої прив'язки до закритих тегсетів, зберігаючи при цьому відтворюваність.

VESUM обслуговує словникове розпізнавання з виділенням допустимих аналізів і генерацію OOV-кандидатів за правилами, до яких підключається статистична фільтрація. Для зниження шуму від морфологічної омонімії застосовується нормалізація маркерів разом з уніфікацією апострофів та дефісів, корекцією нетипових лапок, переведенням «ґ» у стандартизований вигляд, що критично для стабільності регулярних виразів і збереження офсетів.

Universal Dependencies [2] забезпечує стандартизоване представлення ознак і синтаксису, що дозволяє інтегрувати моделі та корпуси, такі як UD_Ukrainian-IU та UD_Ukrainian-ParlaMint. Єдина мова інтерфейсів на рівні UPOS, XPOS, FEATS і DEPREL усуває проблему трансляції тегів між інструментам, надаючи можливість змішування модулів різних постачальників без втрати якості, що робить можливими порівняння LAS/UAS між пайплайнами та спрощує перенавчання моделей за рахунок чіткої специфікації ознак.

Для сегментації застосовується tokenize-uk [3], що обробляє апострофи, дефіси та межі речень, зберігаючи індекси символів для подальшого вирівнювання. Узгоджені пайплайни UDPipe 2 [4] і Stanza поєднують токенізацію, PoS-аналіз, лематизацію та парсинг, а трансформерні моделі (LiBERTa [5], BERT, DistilBERT і XLM-R), підвищують якість контекстного аналізу. Поєднання словникових процедур з контекстними моделями додають інформацію там, де словник невпевнений, але не створюють надмірного латентного навантаження. Для потокових сценаріїв слід використовувати «легкі» варіанти моделей, зібрані під вимоги p95 затримки, тоді як у batch-режимах можливе застосування більших архітектур з глибшою контекстуалізацією й агресивнішим пошуком гіпотез.

Розроблена процесна модель визначає чіткі інтерфейси входів і виходів у форматах JSON і CoNLL-U, що робить модулі взаємозамінними. Послідовність обробки охоплює нормалізацію тексту, токенізацію, морфологічний аналіз і синтез, контекстну розомонімізацію за правилами узгодження та машинним навчанням, а також синтаксичний UD-парсинг з уніфікованим представленням UPOS, XPOS, FEATS і DEPREL.

Гібрид правил і легкої ML-моделі стабілізує вибір трійки lemma, POS, FEATS і підвищує покриття невідомих слів. Правила узгодження знімають суперечності між родом, числом і відмінком, тоді як CRF або BiLSTM-CRF на ознаках VESUM уточнює варіанти за контекстом, а трансформер коригує помилки на межі фраз. Така багаторівнева схема дає передбачувану поведінку: правила забезпечують мінімально припустимий рівень якості та інваріантність до рідкісних конструкцій, а ML-компоненти додають гнучкість і стійкість до шумів, зокрема в соціальних медіа та розмовних даних.

Модель підтримує пакетні та потокові режими виконання з кешуванням і версіонуванням ресурсів, а зовнішні API для аналізу, розомонімізації, парсингу та генерації уніфіковано в межах стабільних контрактів.

Оцінювання якості проводиться за метриками, що відображають вклад кожного етапу. На рівні входу відстежується Segmentation F1 для речень і токенів, у морфології – точність леми, частини мови та грамем разом з показником покриття OOV, у синтаксисі – LAS і UAS, доповнені аналізом помилок за типами залежностей. Також вимірюються latencythroughput у режимах p50, p95 і p99 та варіативність часу на текстах різної довжини і стилю.

Практичний ефект полягає у зниженні помилок і підвищенні точності пошуку, перевірки та розпізнавання сутностей тексту завдяки послідовному застосуванню VESUM і уніфікованому UD-представленню. Підтримка профілів застосування дає можливість тонко налаштовувати правила, ваги та пороги під домени на кшталт новин, офіційних документів або розмовних даних, фіксуючи зміни в окремих конфігураційних шарах без перекомпіляції. Замкнений цикл якості із буфером невпізнаних випадків живить оновлення словника й переонавчання моделей, формуючи сталий процес еволюції ресурсу.

Узгоджена процесна модель, що об’єднує морфологічне ядро VESUM, стандарти UD та гібридну контекстну розомонімізацію, забезпечує відтворюваність, сумісність і надійність. Подальший розвиток передбачає: формалізацію профілів застосування для різних доменів, оптимізацію продуктивності та розширення корпусів української мови для стійкого донавчання моделей; доповнення конвеєр інструментами контролю якості даних, що виявляють аномалії в розмітці та розподілах, а також механізмами активного навчання. Забезпечення конфіденційності та відповідності вимогам безпеки при роботі з чутливими текстами, включно з анонімізацією і керуванням доступами, що дозволить впроваджувати технології обробки мови у державні сервіси та корпоративні системи з прогнозованими витратами і контрольованим ризиком.

Список використаних джерел:

1. Старко В., Рисін А. Великий електронний словник української мови (VESUM) як засіб NLP для української мови. Київ: Вид. дім Д. Бураго, 135–141.
2. Universal Dependencies. UD_Ukrainian-IU. URL:

https://universaldependencies.org/treebanks/uk_iu/

3. tokenize-uk: токенізатор для української мови (MIT). URL: https://github.com/lang-uk/tokenize-uk

4. UDPipe 2: моделі токенізації, PoS, лематизації та парсингу. URL: https://ufal.mff.cuni.cz/udpipe/2/models

5. Гальтюк М., Смивіньскі-Поль А. LiBERTa: Advancing Ukrainian Language Modeling. UNLP 2024.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

БІЛІНГОВА СИСТЕМА CALL-ЦЕНТРУ – ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ РОБОТИ ТА АНАЛІТИКИ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ

Ткаченко Ольга,
к.ф.-м.н., доцент, доцент кафедри інформаційних технологій
Навчально-науковий інститут управління, технологій та правових наук, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1800-618X
Зінченко Анастасія,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Навчально-науковий інститут управління, технологій та правових наук, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-8232-4130

В наш час сучасні Call-центри є важливими елементами взаємодії між компаніями та клієнтами. В умовах швидкого розвитку цифрових (інформаційних, інтелектуальних) технологій виникає необхідність створення ефективних інформаційних (інтелектуальних, веб-орієнтованих) систем обліку, моніторингу та аналітики дзвінківкористувачів (клієнтів) Call-центрів.

Традиційні методи звітності, аналітики та обліку не дозволяють забезпечити своєчасний аналіз навантаження операторів і витрат, що часто призводить до зниження продуктивності та якості обслуговування клієнтів.

Таким чином впровадження білінгових систем, які автоматизують розрахунки, ведення статистики та формування аналітичних звітів, є актуальним напрямом розвитку інформаційних та інтелектуальних технологій у сфері сучасних комунікацій [2, 3].

Проблеми автоматизації бізнес-процесів Call-центрів активно досліджуються багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями.

Зокрема, у працях О. Петренка, М. Коваленка, D. Brown розглядаються питання [1-3]:

- оптимізації обробки дзвінків клієнтів;
- розподілу навантаження між операторами Call-центрів;
- підвищення ефективності сервісу за допомогою цифрових інструментів.

Сучасні тенденції розвитку інформаційних та інтелектуальних технологій та їх застосування в різних сферах життєдіяльності включають, зокрема:

- мінімізацію участі людини в бізнес-процесах будь-якого підприємства;
- враховувати конгнітивно-психологічний аспект людського фактору;
- забезпечення скорочення часу обробки дзвінків клієнтів;
- оптимізацію роботи операторів та керівництва Call-центрів.

Щоб забезпечити ефективну і оптимальну роботу Call-центрів, необхідне використання відповідного програмного забезпечення інформатизації всіх процесів діяльності центрів. Для цього потрібно, зокрема [1, 2]:

– дослідити предметну область, щоб визначитись з основними категоріями користувачів та вимогами до відповідної системи інформатизації функціонування call-центрів;

– розробити веб-орієнтовану білінгову систему для call-центру, яка забезпечує:

- автоматизацію обліку дзвінків,
- контроль фінансових розрахунків,
- генерацію статистичних звітів
- покращення управління якістю обслуговування клієнтів.

Білінгова системаявляє собою комплекс апаратно-програмних засобів, що забезпечує:

– автоматизований облік (дзвінків клієнтів, відповідної інформацій як аналітичної, так і управлінської);

– тарифікацію дзвінків користувачів (клієнтів);

– проведення аналітичного аналізу інформації (робити так звану «аналітику») дзвінків користувачів (клієнтів).

Веб-орієнтована система, що розглядається, функціонує як частина інформаційної інфраструктури конкретного Call-центру і дозволяє, зокрема, здійснювати [3]:

– збірданих з телефонних шлюзів та VoIP-серверів;

– розрахунок тривалості, вартості та кількості дзвінків;

– формування статистики за операторами, періодами та клієнтами;

– аналіз навантаження операторів у реальному часі;

– створення інтерактивних звітів у вигляді діаграм і графіків.

У системі реалізовано модуль аналітики, який використовує технології штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування пікових періодів навантаження та оптимізації розкладу операторів [1, 2].

Дані зберігаються у хмарній базі даних з багаторівневим захистом доступу. Система підтримує RESTAPI для інтеграції з іншими корпоративними рішеннями [4,5].

Розроблена веб-орієнтована білінгова система Call-центру підтримує/забезпечує, зокрема, такі функції, як:

– автоматизований збір даних з VoIP-серверів і телефонних шлюзів;

– формування звітів і графічних аналітичних матеріалів;

– прогнозування навантаження на основі технологій машинного навчання;

– зберігання інформації у хмарній базі даних, яка має багаторівневий захист даних;

– інтеграцію з CRM-системами через RESTAPI.

Використання веб-орієнтованої білінгової системи Call-центру дозволяє, зокрема:

- мінімізувати людський фактор;
- скоротити час обробки дзвінків клієнтів;
- оптимізувати роботу операторів.

Такий підхід сприяє цифровізації/інформатизації/інтелектуалізації бізнес-процесів і забезпечує прозорість комунікаційних операцій.

Розроблена веб-орієнтована білінгова система Call-центру дозволяє, зокрема:

- автоматизувати процесс виставлення рахунків клієнтам за здійсненні дзвінки;
- формування різноманітних звітів (для податкової служби, керівництва Call-центру);
- зменшує кількість помилок, пов’язаних з людським фактором.

Це сприяє підвищенню ефективності роботи Call-центру та покращенню взаємодії з його клієнтами.

Впровадження веб-орієнтованої білінгової системи для Call-центру є важливим кроком у напрямі цифрової трансформації обслуговування його клієнтів.

Розроблена веб-орієнтована білінгова система Call-центру забезпечує автоматизацію процесів обліку дзвінків клієнтів, їх моніторингу та аналітики, сприяє зниженню операційних витрат і підвищенню якості сервісу (рівню обслуговування клієнтів Call-центру).

Подальші дослідження доцільно спрямувати на вдосконалення модулів прогнозування, інтеграцію з системами штучного інтелекту для розпізнавання голосу та оцінки емоцій клієнтів.

Список використаних джерел:

1. Brown D. Telecommunication Billing Systems: Concepts and Technologies. Springer, 2020.
2. Коваленко М.М. Інформаційні системи обліку в телекомунікаційній сфері. Київ: Наука, 2021.
3. Петренко О.О. Автоматизація процесів у Call-центрах: проблеми та рішення. Харків: Основа, 2022.
4. ISO/IEC 20000:2018. Information technology. Service management.
5. ITU-T Recommendation E.400. Principles of a telecommunication management network. Geneva, 2019.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СИСТЕМА ВИЗНАЧЕННЯ КООРДИНАТ ПРИ АВТОНОМНОМУ ПОЛЬОТІ БПЛА

Ткаченко Олександр,
к. ф.-м. н., доцент, доцент кафедри інформаційних технологій
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
доцент кафедри програмного забезпечення комп'ютерних систем,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6911-2770
Гребенюк Микита,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-9610-7518

В наш час безпілотні літальні апарати (БПЛА) активно застосовуються у військовій, цивільній, логістичній, аграрній, енергетичній та інших сферах. У військовій сфері автономні БПЛА виконують розвідувальні, патрульні та цільові операції, дозволяючи мінімізувати ризик для персоналу та прискорювати прийняття рішень. В цивільній сфері вони застосовуються для картографування територій, контролю екологічного стану, аграрного моніторингу та швидкої доставки медичних і гуманітарних вантажів.

Розвиток БПЛА залежить від програмного забезпечення, яке забезпечує точність навігації, автономність польоту і здатність виконувати завдання без втручання оператора. Однією з проблем є визначення координат у режимі реального часу, особливо при втраті сигналу супутникової навігації (GNSS) [1], при роботі у приміщеннях та середовищахз високим рівнем шуму та перешкод.

Надамо описрозробкибагатосенсорної системи позиціонування, яка інтегрує GNSS, IMU, візуальну одометрію (*Visual Odometry, VO*) та LiDAR(*Light Detection and Ranging*) за допомогою розширеного фільтра Калмана (EKF) [1], що дозволяє підвищити точність позиціонування у складних умовах та забезпечує стійкість до втрати сигналу GNSS. Використання ROS як експериментального середовища забезпечує модульність системи, можливість швидкої перевірки алгоритмів, гнучке налаштування різних сценаріїв симуляції.

Розглянемо основні підходи до визначення координат БПЛА, зокрема використання GNSS [1], інерціальних навігаційних систем (INS), візуальної одометрії (VO) та лазерного сканування (LiDAR) [2]. Кожен із цих методів має свої переваги та обмеження: GNSS (Global Navigation Satellite System) забезпечує глобальне позиціонування з високою точністю у відкритому просторі.

Основним обмеженням є залежність від сигналу супутників, що може бути втрачено у закритих приміщеннях або при наявності перешкод. INS (*Inertial Navigation System*) використовує дані акселерометрів та гіроскопів для оцінки переміщення. Перевага INS – автономність і відсутність залежності від зовнішніх сигналів. Недоліком є накопичувальна похибка (*drift*), яка з часом зростає, що робить систему менш точною без періодичної корекції.

VO [4] дозволяє оцінювати переміщення БПЛА за допомогою аналізу послідовності зображень з камер. VO добре працює у структурованих середовищах, але чутлива до освітлення і відсутності текстур на поверхнях.LiDAR [5] забезпечує точне картування та оцінку відстаней до об’єктів, дозволяє працювати у складних умовах освітлення, отримувати дані про навколишнє середовище, але обладнання є дорожчим і енергозатратним.

Жоден з цих методів не може забезпечити повну автономність БПЛА у різних умовах без інтеграції додаткових джерел даних. Тому алгоритмічним інструментом є EKF[1]. Принцип роботи EKF полягає у прогнозуванні стану системи на основі моделей руху та корекції цього стану за допомогою вимірювань сенсорів, компенсуючи похибки окремих сенсорів, зменшити накопичувальні відхилення та підвищити точність позиціонування. SensorFusion, реалізований через EKF, комбінує дані з GNSS, INS, VO та LiDAR [2] у єдину точну оцінку координат і орієнтації. У реальних системах це застосовується у комерційних дронах DJI, які інтегрують GNSS та IMU для стабільного польоту, а у військових БПЛА SensorFusion забезпечує автономні місії [5] у закритих приміщеннях або в умовах глушіння сигналу GPS.

Найбільш гнучкими є платформи ArduPilot та PX4 [3], які підтримують EKF, інтеграцію зовнішніх модулів локалізації (SLAM, VIO) і експериментують з різними конфігураціями сенсорів. Застосування Sensor Fusion з EKF на базі PX4 або ArduPilot дозволяє створювати гнучкі надійні системи автономного керування БПЛА, забезпечуючи високоточне позиціонування у складних умовах, де окремі сенсори не забезпечують необхідну точність.

Для практичної перевірки ефективності SensorFusion був створений гібридний програмний комплекс у середовищі Robot Operating System (ROS) [5]. Система забезпечує інтеграцію даних від GNSS, IMU, VO та LiDAR та складається з трьох основних компонентів:

1. Сенсорні вузли – модулі збору даних:GPS Node – отримання координат GNSS; IMU Node – обробка даних акселерометрів та гіроскопів; CameraNode – обробка потокового відео для VO; LiDARNode – сканування оточення та побудова карти відстаней.

2. Обчислювальний модуль – реалізація EKF для об’єднання даних сенсорів у єдину оцінку стану БПЛА. Фільтр враховує похибки сенсорів та часові затримки, забезпечуючи оцінку позиції та орієнтації у режимі реального часу.

3. Вихідний модуль передає скориговані координати та орієнтацію до автопілота, забезпечуючи стабільне автономне управління польотом.

Для тестування системи використано симуляційне середовище Gazebo та інтеграцію з PX4 у режимі SITL. Під час імітаційного тестування було отримано такі результати: 1) GNSS тільки: середньоквадратична похибка позиції – 0.82 м; 2) багатосенсорна інтеграція (GNSS + IMU + VO + LiDAR через EKF): середньоквадратична похибка позиції – 0.11 м. Таким чином, точність позиціонування підвищилась у 7,5 разів [2], що підтверджує ефективність багатосенсорної інтеграції та використання EKF [3]. Система продемонструвала високу стійкість до втрати сигналу GNSS та похибок інерціальних систем, що забезпечує надійну роботу у складних умовах. Серед практичних особливостей реалізації слід зазначити: використання ROS Topics для обміну повідомленнями між вузлами; можливість швидкого додавання нових сенсорів та алгоритмів локалізації; адаптивне налаштування параметрів EKF під різні сценарії польоту; потенціал інтеграції алгоритмів машинного навчання для динамічної корекції фільтрів та оптимізації обчислень у реальному часі.

Отримані результати підтверджують доцільність впровадження багатосенсорної інтеграції та EKF-алгоритмів у системи автономного керування БПЛА. Розроблений підхід забезпечує підвищену стійкість до відмов окремих сенсорів; зменшення накопичувальної похибки позиціонування; можливість роботи в умовах повної відсутності супутникових сигналів.

Практична цінність роботи полягає у можливості використання створеної системи для побудови навігаційних систем у цивільному секторі (моніторинг та картографування територій; агроаналіз та оцінку врожайності; геодезичні роботи та контроль інфраструктури) та у військових застосуваннях (автономність і надійність виконання розвідувальних і патрульних місій, зниження ризику для персоналу, можливість роботи у середовищах з відсутністю GNSS).

Перспективи подальшого дослідження включають: впровадження алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту для адаптивної корекції EKF у змінних умовах; оптимізацію обчислювального навантаження під час реального польоту на вбудованих платформах; розширення системи за рахунок нових сенсорів і технологій локалізації, зокрема для роботи у складних урбанізованих або природних середовищах.

Список використаних джерел:

1. Jwo D.-J. (2017). Modern Navigation, Guidance, andControl: Kalman Filter and Its Applications. *CRC Press*. 488 p

2. Zoppetti N., Lisi F., Panzieri S. (2020). EKF-based Sensor Fusion for UAV Navigation: A Survey on Available Libraries and Implementations. *Sensors*, 20(15). 4165 (29 p.). DOI: 10.3390/s20154165.

3. Qin T., Shen S. (2018). VINS-Fusion: An optimization-based multi-sensor fusion framework for versatile applications. *IEEE TransactionsonRobotics*, 34(5). 1365–1379. DOI: 10.1109/TRO.2018.2851726..

4. Mur-Artal R., Montiel J. M. M., Tardós J. D. (2015). ORB-SLAM: A Versatile and Accurate Monocular SLAM System. *IEEE Transactions on Robotics*, 31(5).1147–1163. DOI: 10.1109/TRO.2015.2463671.

5. Soria E., etal. (2023). A ROS-based Multi-Sensor Fusion Approach for High-Precision UAV Localization. *Drones*, 7(2). 79. DOI: 10.3390/drones7020079.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЦИФРОВА ЕВОЛЮЦІЯ СОЦІАЛЬНОГО СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ

Бобирь Ольга,
к.е.н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5640-5723
Сосюра Анастасія,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-3447-2740

У сучасних умовах впровадження цифрових рішень та інноваційних технологій є важливим елементом еволюції соціального забезпечення. Цифровізація робить послуги більш зручними та ефективними, забезпечуючи громадянам простий та швидкий доступ до соціальної підтримки, пенсійних виплат, медичних сервісів та інших програм соціального захисту. При використанні інформаційно-комунікаційних технологій суттєво скорочуються витрати на їх реалізацію та підвищується ефективність управління процесами. Саме тому спостерігаються світові тенденції цифрової трансформації систем соціального забезпечення, якіквключають не тільки інновації в сфері технологій, а й глибокі структурні зміни, направлені на покращення якості життя населення.

Інновації в цій сфері мають особливо важливе значення під час вирішення викликів, що спричинені зростанням попиту на соціальні послуги, обмеженістю фінансових ресурсів та наслідками старіння населення. Сучасні цифрові рішення сприяють об’єднанню різних складових системи соціального захисту, що дає змогу глибше розуміти потреби населення, підвищувати рівень відкритості та оперативно реагувати на суспільні зміни [1]. Ключовими напрямами цифрової трансформації соціального забезпечення є автоматизація основних процесів, розвиток мобільних платформ для надання послуг, а також розширення функціональних можливостей електронного урядування.

В Україні цифровізація соціальної сфери відбувається активно, і провідну роль у цьому процесі відіграє Пенсійний фонд України. Протягом останніх років саме ця установа стала прикладом успішного впровадження цифрових сервісів. Зокрема, функціонує вебпортал електронних послуг, через який громадяни можуть дистанційно подати онлайн-заяву на призначення пенсії, переглянути чи сформувати електронну трудову книжку, скористатися пенсійним калькулятором та отримати офіційні довідки, підтверджені QR-кодом [2].

Важливим кроком цифрової трансформації стало ухвалене у 2023 році рішення Верховної Ради України про об'єднання Пенсійного фонду України та Фонду соціального страхування в єдину структуру [3]. Це дозволило сформувати централізовану базу даних застрахованих осіб і забезпечити комплексне надання соціальних послуг на сучасному технологічному рівні.

Паралельно з цим в Україні активно розвиваються цифрові сервіси, направлені на автоматизацію процесів призначення державної допомоги – зокрема субсидій, виплат при народженні дитини, допомоги внутрішньо переміщеним особам та інших видів соціальної підтримки. Важливим інструментом у цьому процесі стала платформа «Дія», яка значно спростила доступ громадян до соціальних послуг у режимі онлайн [4].

Попри значний прогрес України у сфері цифровізації соціального страхування, є певні проблеми, що сповільнюють повноцінну реалізацію цих процесів. Один з головних викликів - нерівний доступ до інтернету та цифрової інфраструктури, особливо в сільській місцевості та регіонах, які постраждали внаслідок війни. Руйнування комунікацій, відключення електроенергії та нестабільний зв'язок ускладнюють використання електронних сервісів значною частиною населення. Не менш актуальною є низька цифрова компетентність громадян, багато людей не можуть повноцінно користуватися онлайн-послугами або просто бояться здійснювати операції в електронному форматі. Додатковим ризиком єзагроза кібербезпеці, адже збільшення обсягів обробки персональних даних і зростання кіберзагроз у воєнний період збільшують небезпеку несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації.

Надалі Україні варто зосередити увагу на відновленні та розбудові цифрової інфраструктури, а саме на забезпеченні стабільного інтернет-зв'язку в громадах, що зазнали руйнувань, і розширенні можливостей доступу до онлайн-сервісів навіть за умов обмеженої енергоподачі. Важливим напрямом є підвищення цифрової грамотності населення через впровадження освітніх програм і тренінгів для різних вікових та соціальних груп. І особливо значущим завданням є зміцнення систем кіберзахисту, удосконалення механізмів збереження персональних даних і підвищення довіри до електронних сервісів. Перспективним кроком стане створення єдиної інтегрованої цифрової платформи соціального страхування, що об'єднає всі види соціальної підтримки, спростить адміністрування, зменшить бюрократію та сприятиме формуванню сучасної, безпечної та клієнтоорієнтованої системи соціального захисту.

Майбутнє цифровізації соціального страхування в Україні напряму залежить від здатності держави поєднати технологічний розвиток із принципами соціальної справедливості та доступності. Важливо, щоб цифрова трансформація не лише спрощувала бюрократичні процеси, а й створювала зручне, інклюзивне середовище для всіх громадян, зокрема для людей з інвалідністю, осіб похилого віку чи тих, хто має обмежений доступ до

інтернету [1]. Залучення громадських організацій до розробки та оцінки цифрових рішень допоможе зробити онлайн-сервіси по-справжньому орієнтованими на користувача.

В той самий час є необхідною глибша інституційна взаємодії між органами влади. Введення спільних стандартів обміну даними між Міністерством соціальної політики, Пенсійним фондом, службами зайнятості та іншими структурами створює умови для ефективного функціонування єдиної інформаційної екосистеми, що сприяє швидкому опрацюванню звернень, мінімізує дублювання інформації та забезпечує комплексність соціальних послуг [5]. Однак, створення єдиних баз даних пов'язане з підвищеними ризиками кібербезпеки та потенційною загрозою втрати конфіденційності персональної інформації громадян, що вимагає найсуворіших заходів захисту. Крім того, існує небезпека технологічної залежності та вразливості системи у разі масштабних збоїв.

Отже, цифровізація відкриває нові горизонти для розвитку сфери соціального забезпечення України, формуючи умови для гнучкої, прозорої та ефективної взаємодії між державою та громадянами. Рівень успішності трансформації буде залежати не тільки від технологічного оснащення, а й від стратегічного планування, інноваційного підходу до організації процесів та готовності адаптувати систему до сучасних викликів, серед яких ключовим є ефективне управління ризиками в сфері захисту даних. Впровадження комплексної цифрової моделі соціального захисту здатне стати основою для побудови стійкої, інклюзивної та орієнтованої на людину системи, здатної забезпечувати соціальну стабільність навіть у складних умовах.

Список використаних джерел:

1. Соколюк С. Ю., Прокопчук О. Т., Жарун О. В., Коротєєв М. А., Максименко С. М. Цифрові рішення та інноваційні підходи в сфері соціального забезпечення. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*. 2024. №105, ч. 2. С. 63–73.

2. Пенсійний фонд України. Портал електронних послуг. URL: https://portal.pfu.gov.ua/.

3. Міністерство соціальної політики України. Верховна Рада схвалила рішення про об’єднання Пенсійного фонду та Фонду соціального страхування. *Закон і право. Соціальна політика*. 2022. URL:https://www.kmu.gov.ua/news/verkhovna-rada-skhvalyla-rishennia-pro-obiednannia-pensiinoho-fondu-ta-fondu-sotsialnoho-strakhuvannia.

4. Кирилюк В., Рябоконь І., Кіндій А. Цифрові соціальні сервіси у менеджменті соціального забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. Т. 1. № 265. С. 6–15.

5. Правління Пенсійного фонду України. Постанова № 49-1 від 20.11.2023 «Про затвердження Порядку обміну інформацією між Державною

податковою службою України, Пенсійним фондом України, Державним центром зайнятості та іншими органами виконавчої влади». URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z2139-23#Text.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА МОЖЛИВОСТІ

Біловодська Олена,
д.е.н, професор, професор кафедри маркетингу і бізнес-адміністрування
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3707-0734
Толстая Ольга,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
м. Київ, Україна

Одним з ключових етапів розвитку процесів публічних закупівель стало створення системи Prozorro, яка дала можливість підвищити відкритість та прозорість використання бюджетних коштів. Цифрові технології не лише економлять час на опрацювання даних, а ще й покращують аналітику витрат, зменшують людський фактор та допомагають автоматизувати процеси. Основною метою цифровізації є створення якісного надання публічних послуг, економія бюджетних коштів і створення можливостей до інтеграціїз такими елементами цифрового урядування як електронний документообіг чи фінансові сервіси. Проте на шляху цифровізації Україна також стикається і з низкою викликів. Основні з яких – це обмежений досвід використання таких технологій серед працівників, потреба в оновлені навчальних та нормативно-правових баз тощо. Такі умови демонструють потребу у подальшому вдосконаленні цифрових рішень у сфері закупівель, підвищенні професійного рівня працівників та створення механізму управління використання сучасних технологій.

В Україні ще з 2016 року електронні публічні закупівлі стали обов'язковими для усіх органів влади, комунальних підприємств та природніх монополій (Укрзалізниця, ДТЕК і т. п.) [2]. На рис. 1. продемонстровано ринок електронних державних закупівель України у 2021-2025 роках[3].

Згідно з рис.1, що демонструє ринок електронних державних закупівель України з 2021 по 2025 рік, у 2021 році спостерігався найвищий рівень тендерної активності – це приблизно 5,5 мільйонів тендерів, а очікувана вартість закупівель становила близько 1,6 трлн грн, а вже у 2022 році обидва показники різко знизилися: кількість тендерів зменшилася до 3 мільйонів, а загальна вартість до 0,9 трлн грн, що пов'язано з початком повномасштабного вторгнення та відповідним переглядом державних пріоритетів у фінансуванні. У 2023 році відбулося певне пожвавлення: обсяг очікуваних закупівель зріс до 1,2 трлн грн, а кількість тендерів до3,7мільйонів.

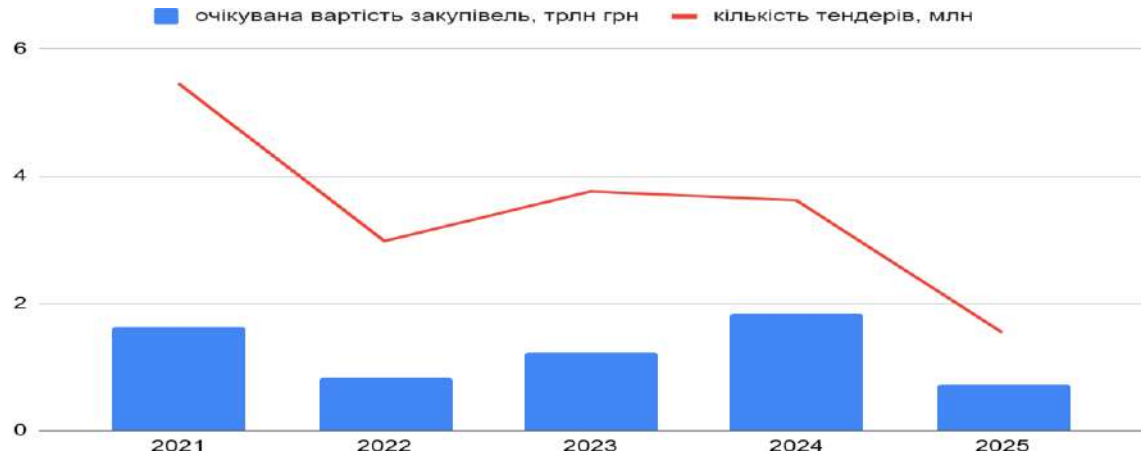

Рис1. Ринок електронних державних закупівель України з2021 по 2025 рр.
Джерело: створено на основі даних [3]

Схожа динаміка зберігалася й у 2024 році. А у 2025 році як кількість тендерів, так і очікувана вартість закупівель знову скоротилися до 1,5 мільйона і 0,7 трлн грн відповідно. Загалом графік демонструє нестабільну ситуацію в сфері публічних закупівель, яка зумовлена у більшості зовнішніми факторами (збройною агресією РФ проти України) і внутрішніми викликами в процесі адаптаціїдоцифровихзмінінових економічних умов.

Найбільш часто використовуваними сервісами в Україні є prom.ua, netcast.com.ua, e-tender.biz та it.ua. Так, Prom.ua функціонує як багатофункціональний торговельний майданчик, який дає можливість учасникам швидко знаходити необхідні товари та послуги. Netcast.com.ua спеціалізується на технічному супроводі публічних закупівель і пропонує інструменти для ефективної взаємодії між замовниками та постачальниками. E-tender.biz надає комплекс рішень для управління закупівлями в електронному форматі, а також дає можливість аналітики та моніторингу. It.ua зосереджується на IT-рішеннях у сфері електронного урядування, а саме підтримує модулі для закупівель у рамках державно-приватного партнерства.

Особливої уваги заслуговують цифрові технології, які використовуються для автоматизації закупівель [1]. Однією з таких технологій є SAP SLP [4]. Платформа SAP Ariba дозволяє автоматизувати проведення тендерів та централізовано управляти даними про постачальників через SAP SLP. Важливо, що ці інструменти легко інтегрувалися в уже існуючу IT-інфраструктуру. Ця система дає змогу зменшити обсяг рутинних операцій, автоматизувати формування контрактів і підвищити якість аналітики в закупівлях. Закриті торги без розкриття цінових пропозицій інших учасників створюють рівні умови для конкуренції, а кінцеві дані автоматично інтегруються у фінансову систему SAP ERP.

Отже, впровадження електронних закупівель в Україні є важливим

кроком у забезпеченні прозорості, ефективності та відкритості публічних фінансів. Незважаючи на виклики, спричинені повномасштабним вторгненням та внутрішніми факторами адаптації до цифрових змін, Україна перебуває на шляху диджиталізації цього сектору. Використання спеціалізованих майданчиків, таких як prom.ua, netcast.com.ua, e-tender.biz та it.ua, є показником активного розвитку екосистеми цифрових закупівель. Впровадження інтегрованих рішень, таких як SAP Ariba та SAP SLP, дозволяє застосовувати автоматизацію закупівель на підприємствах: зменшення впливу людського фактору, прискорення процесів, підвищення конкурентоспроможності та інтеграція з іншими системами управління. А отже, цифрові технології не лише спрощують організаційні процедури, а й стають основою для нової моделі взаємодії держави, бізнесу та постачальників – ефективної, прозорої та адаптивної до сучасних умов.

Список використаних джерел:

1. Вимоги щодо локалізації в публічних закупівлях як інструмент підтримки національної промисловості: міжнародний досвід та пропозиції для України. Глобальне дослідження оптимальних шляхів розвитку. *Інститут GROWFORD.* URL:https://www.growford.org.ua/wp-content/uploads/3739_report_localiz-68.pdf (дата звернення: 07.11.2025).

2. Про публічні закупівлі: Закон України від 25 груд. 2015р. №922-VIII. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text (дата звернення:06.11.2025).

3. Qliksense. *Qlik Sense Hub.* URL:https://bi.prozorro.org/hub/stream/aaec8d41-5201-43ab-809f-3063750dfafd (date of access: 08.11.2025).

4. SAP Ariba Supplier Lifecycle and Performance. *SAP Software Solutions Company.* URL:https://leverx.com/ru/solutions/sap-ariba-supplier-lifecycle-and-performance (дата звернення: 07.11.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ПІДХІД ДО ОБРОБКИ СИГНАЛІВ У СИСТЕМАХ ІНТЕРНЕТУ РЕЧЕЙ ДЛЯ МОНІТОРИНГУ ТА РЕАГУВАННЯ НА ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ

Ткаченко Ольга,
д.т.н., професор,
професор кафедри програмних систем і технологій
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7983-9033
Шевченко Аліна,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-9927-8706

В контексті постійних змін, зростання таускладнення технік гібридних загроз пріоритетним залишається захист потенційно вразливих систем, розробка нових та вдосконалення вже існуючих рішень, для своєчасного виявлення, реагування та подолання небезпек і мінімізації їх наслідків.Серед систем, які є потенційно вразливими можна виділити системи Інтернету речей (IoT), стрімке поширення яких підсилює необхідність забезпечення належного рівня захисту.Пристрої підключені до таких систем, що функціонують у середовищах з обмеженими ресурсами, генерують велику кількістьданих,що підвищує ризик потенційних атак, загроз втрати, розкриття та компрометації важливої інформації.У зв'язку з чим питання захисту таких систем набуває особливої актуальності, а також постає завдання організації якісного моніторингу для своєчасного реагування на потенційні загрози. Окремої уваги в такому контексті заслуговує задача виявлення аномалій у поведінці системи, що дозволяє своєчасно виявляти закономірності, які не є притаманними для нормального функціонування системи і свідчать про відхилення від очікуваної поведінки, що може бути ознакою атаки чи потенційної загрози. Таким чином, впровадження ефективних механізмів моніторингу та реагування стає ключовим етапом у підвищенні рівня захищеності IoT-системі.

Інтернет речей являє собою мережу пристроїв, які збирають дані про реальний стан об'єкта чи середовищата здійснюють їх обмін між собою для виконання заданої мети. Розвиток систем IoT став одним із визначальних етапів сучасних інформаційно-комунікаційних технологій: такі системи знаходять застосування у розумних будинках, для автоматизації та моніторингу промисливості, відстеження стану здоров'я пацієнтів в медицині. Завдяки обробці сигналів, отриманих з відповідних пристроїв, стає можливою своєчасне виявлення змін, аналіз поточного стану системи та її адаптація до актуального контексту функціонування. Зміщення фокусу до інтелектуалізації систем IoT

відкриває нові можливості моніторингу та оптимізації процесів у реальному часі, проте супроводжується переліком викликів, серед яких важливо наголосити на безпеці даних, питанні балансу між корисністю даних переданих на обробку для кінцевої мети та збереження конфіденційності особистої інформації [1, 2].

Висока різноманітність і масштаб таких систем підсилюють ризики безпеки, оскільки стандартні заходи безпеки можуть бути не придатними для застосування через обмеженість ресурсів [3]. IoT є одним із прикладів систем, що генерують значні обсяги даних, які необхідно збирати та обробляти в режимі реального часу в умовах динамічності та непередбачуваності середовища. Працюючи з обмеженими ресурсами в складних умовах, ці системи потребують ефективних методів збору та обробки даних для підтримки надійності та швидкості реагування, мінімізуючи використання ресурсів, що ускладнює обробку даних та виявлення безпекових загроз у реальному часі. В той час як застосування алгоритмів цифрової обробки сигналів, методів машинного та глибокого навчання дозволяє впроваджувати розширенні аналітичні методи, адаптацію до змін параметрів середовища, та підвищити ефективність класифікації, прогнозування та виявлення аномалій.

Сучасні дослідження розглядають підходи до реагування на загрози у контексті IoT у реальному часі, зміщаючи фокус в сторону інтелектуалізації. Активно розглядаються опції впровадження технологій глибокого навчання та комплексних моделей для ефективної протидії загроз та посилення захисту [4] таких систем. Розглядаюся і підходи інтеграції аналітики великих даних із методами машинного навчання з використанням відповідних спеціалізованих інструментів та технік для ідентифікації аномальних подій шляхом аналізу даних у реальному часі, забезпечуючи оперативне реагування на нові загрози та постійно аналізуючи закономірності для визначення потенційних векторів атак [5]. Дослідження відзначають також інтерес до застосування гібридних підходів, що поєднують класичні методи аналізу сигналів із глибоким навчанням, особливо для випадків нестаціонарних та неперіодичних даних [6]. Актуальність питання інтеграції методів цифрової обробки сигналів із сучасними підходами обумовлена можливістю забезпечення точного і стійкого аналізу даних у динамічних середовищах, що є ключовим для побудови систем здатних працювати у реальному часі в умовах обмежених ресурсів [7].

Класичні методи цифрової обробки сигналів відіграють фундаментальну роль у дослідженні та моделюванні поведінки динамічних систем. Їх поєднання з підходами машинного та глибокого навчання сприяє створенню більш ефективних рішень, здатних забезпечувати роботу у реальному часі та адаптуватися до змін середовища. Поєднання таких підходів відкриває можливості для більш точного та адаптивного виявлення атипових змін у сигналах, що зумовлені загрозами. Тож такий гібридний підхід сприяє підвищенню точності і швидкості реагування на можливі аномалії, а також

потенційно здатний забезпечити стійкість системи до широкого спектру загроз. Таким чином, синергія методів цифрової обробки сигналів та машинного навчання може слугувати ефективною основою для побудови масштабованих, адаптивних та з ефективним використанням ресурсівмеханізмів моніторингута реагування на загрози в системах Інтернету речей.

Список використаних джерел:

1. Marengo A. Navigating the nexus of AI and IoT: a comprehensive review of data analytics and privacy paradigms. Internet of things. 2024. Vol. 27. P. 101318. URL:https://doi.org/10.1016/j.iot.2024.101318.
2. Singh P. D., Deep Singh K. Security and privacy in fog/cloud-based iot systems for AI and robotics. EAI endorsed transactions on AI and robotics. 2023. Vol. 2. URL:https://doi.org/10.4108/airo.3616.
3. Security, privacy and trust in Internet of Things: The road ahead / S. Sicari et al. *Computer Networks*. 2015. Vol. 76. P. 146–164. URL: https://doi.org/10.1016/j.comnet.2014.11.008.
4. Identify spoofing attacks in Internet of Things (IoT) environments using machine learning algorithms / V. Vajrobol et al. *Journal of High Speed Networks*. 2024. URL: https://doi.org/10.1177/09266801241295886.
5. Vinny S., Brij M. G. Mitigating Security Threats in IoT Networks Using Big Data Analytics and On-Device Modeling. *International Journal of Engineering and Management Research*. 2025. Vol. 15, no. 1. P. 103–112. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.15037481.
6. Li Y.-L., Jiang J.-R. Anomaly Detection for Non-Stationary and Non-Periodic Univariate Time Series. *2020 IEEE Eurasia Conference on IOT, Communication and Engineering (ECICE)*, Yunlin, Taiwan, 23–25 October 2020. 2020. URL: https://doi.org/10.1109/ecice50847.2020.9301943.
7. Reis M. J. C. S. Lightweight Signal Processing and Edge AI for Real-Time Anomaly Detection in IoT Sensor Networks. *Sensors*. 2025. Vol. 25, no. 21. P. 6629. URL: https://doi.org/10.3390/s25216629.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ФІЗИЦІ

Мазняк Юлія ,
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня вищої освіти фізичного факультету,
Харківський національний університет імені Каразіна,м. Харків,Україна
Норік Лариса,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри вищої математики фізичного факультету,
Харківський національний університет імені Каразіна, м. Харків,Україна,
ORCID:https://orcid.org/0000-0002-7077-1260

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) став однією з ключових передумов еволюції сучасної науки й освіти. Фізика, як фундаментальна природнича дисципліна, особливо чутлива до технологічних змін, оскільки її дослідження та навчальні методики значною мірою базуються на експерименті, моделюванні та візуалізації. Сьогодні цифровізація стає визначальним чинником модернізації фізичної освіти, забезпечуючи швидкий доступ до знань, розширення можливостей експерименту й інтеграцію у глобальний науковий простір [1].

Використання ІКТ не обмежується лише автоматизацією обчислень чи представленням результатів. Ці технології створюють нову парадигму пізнання: науковці мають змогу відтворювати реальні процеси в умовах цифрових лабораторій, досліджувати складні фізичні явища за допомогою комп'ютерних симуляцій та працювати з великими даними. Такі інструменти, як системи комп'ютерного моделювання, аналітичні пакети та платформи для колективної роботи у хмарному середовищі, стали невід'ємною частиною як дослідницької, так і освітньої діяльності. Згідно з дослідженням [1] впровадження ІКТ в освітній процес сприяє підвищенню рівня наукової грамотності, активізує пізнавальну діяльність студентів і формує міждисциплінарні компетентності, необхідні для роботи в умовах цифрової економіки. Комп'ютерне моделювання й цифрові симуляції стають потужними засобами розвитку логічного мислення, розуміння фізичних закономірностей та формування експериментальних навичок.

Одним із провідних напрямів застосування ІКТ у фізиці є віртуальні лабораторії та цифрові експерименти. Вони дозволяють здійснювати дослідження без потреби у дорогому або небезпечному обладнанні, забезпечуючи безпечне, контрольоване середовище для експериментування. Такі ресурси, як PhET, Algodoo, Crocodile Physics, забезпечують інтерактивну візуалізацію явищ і надають можливість учням самостійно змінювати параметри моделей у реальному часі. Це не лише сприяє формуванню дослідницької компетентності, а й підсилює мотивацію до навчання через

ефект залучення. Результати аналізу [2] доводять, що використання віртуальних лабораторій у навчанні фізики підвищує рівень концептуального розуміння та розвитку мислення вищого порядку (higher-order thinking skills). Дійсно такі інструменти сприяють формуванню причинно-наслідкових зв'язків, глибшому засвоєнню теоретичних понять і покращенню результатів навчання. ІКТ кардинально змінюють також методологію навчання фізики, роблячи її більш наочною, інтерактивною та особистісно орієнтованою. Мультимедійні симуляції, тривимірні моделі, онлайн-платформи надають змогу самостійно оволодівати складними поняттями, отримувати зворотний зв'язок у режимі реального часу й удосконалювати практичні навички. Поєднання теоретичних і практичних компонентів у цифровому середовищі підвищує якість засвоєння знань і забезпечує індивідуалізацію навчального процесу.

Сучасною тенденцією розвитку ІКТ у фізичній освіті є впровадження імерсивних технологій – доповненої (AR) і віртуальної (VR) реальності. Вони створюють умови для занурення у навчальне середовище, де студент може «спостерігати» фізичні явища зсередини, взаємодіяти з віртуальними об'єктами та досліджувати процеси у тривимірному просторі. За результатами [3], імерсивні технології позитивно впливають не лише на когнітивний, а й на емоційно-ціннісний компонент навчання: вони сприяють розвитку емоційного інтелекту, підвищують рівень мотивації та сприяють ефективнішій комунікації між студентами. Таким чином, AR/VR-технології не просто урізноманітнюють навчання, а формують новий тип освітнього середовища, де навчання поєднує раціональне й емоційне сприйняття.

Важливим напрямом застосування ІКТ у сучасній фізиці залишається робота з великими даними та використання штучного інтелекту (AI). Обробка інформації, отриманої під час експериментів у проектах CERN, LIGO, а також у спостереженнях космічних телескопів, вимагає використання алгоритмів машинного навчання, хмарних технологій і високопродуктивних обчислень. Такі інструменти дають змогу аналізувати терабайти інформації, автоматично виявляти закономірності та прогнозувати результати дослідів.

Не менш важливою є роль ІКТ у розвитку міжнародної наукової співпраці. Портал CERN OpenData забезпечує відкритий доступ до реальних даних експериментів (ATLAS, CMS, LHCb), дотримуючись принципів FAIR (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable). Це дозволяє науковцям, викладачам і студентам усього світу працювати з автентичними даними, що сприяє розвитку культури відкритої науки та підвищує прозорість наукових досліджень.

Отже, ІКТ у фізиці виступають потужним каталізатором розвитку як науки, так і освіти. Вони забезпечують інтеграцію теоретичного знання з практикою, відкривають доступ до світових освітніх ресурсів і створюють умови для формування компетентностей, необхідних фахівцям нового покоління. Інтеграція цифрових технологій у фізику сприяє глобальній

співпраці, підвищенню якості навчання та розвитку інноваційного потенціалу сучасного суспільства.

Список використаних джерел:

1. Avezova K., Kozibay A., Bayzakova Y., Zhumagalieva Z., Tuken M. The use of modern information and communication technologies in the educational process. *Sci Herald Uzhhorod Univ Ser Phy*, 2024, (55), p. 345-354. URL: https://doi.org/10.54919/physics/55.2024.34hc5(дата звернення: 08.11.2025)

2. Intan Fitriah, Sari Fitra Zawanis. The Effectiveness of Virtual Laboratory Media in Physics Education: A Meta-Analysis on Students' Conceptual Understanding and Higher-Order Thinking Skills. *ISEJ: Indonesian Science Education Journal*, 2024, *5*(2), p. 65-74. URL: https://doi.org/10.62159/isej.v5i2.1761 (дата звернення: 08.11.2025)

3. Lytvynova S. Technology for using immersive technologies to develop students' emotional intelligence. *Information Technologies and Learning Tools*, 2025, *107*(3), p. 135-152.URL: https://doi.org/10.33407/itlt.v107i3.6021 (дата звернення: 08.11.2025)

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРСТІЙКОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОБІЛЬНОЮ РОБОТИЗОВАНОЮ ПЛАТФОРМОЮ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Ніконов Олег,
д.т.н., професор, в.о. завідувача кафедри інформаційних технологій
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID https://orcid.org/0000-0002-8878-4318
Михайленко Максим,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Гібридні загрози, що поєднують у собі військові, інформаційні та кібернетичні складові, формують нові вимоги для систем управління автономними технічними об’єктами. Одним із перспективних напрямів цієї сфері є створення мобільних роботизованих платформ (МРП), здатних діяти в умовах часткової або повної втрати зв’язку, кібератак чиневизначеності інформаційного середовища [1-3].

Ефективність МРП значною мірою залежить від програмного забезпечення, яке має забезпечувати стійке управління, адаптивність до загроз, самодіагностику та віддалене оновлення.

Метою роботи є аналіз та обґрунтування вибору методів забезпечення кіберстійкості для системи управління МРП, орієнтованої на роботу в умовах гібридних загроз.

Сучасні розробки у сфері робототехніки базуються на використанні відкритих платформ – ROS/ROS2, Gazebo, OpenCV, а також мов програмування Python та C++. В умовах гібридних загроз ключовими проблемами залишаються:

– можливість втручання у канали управління та телеметрії;
– підміна даних сенсорів;
– недосконаліть алгоритмів відновлення зв’язку;
– обмеженість енергоресурсів.

Дослідження показують, що для забезпечення безпеки та автономності системи слід поєднувати класичні алгоритми управління з елементами машинного навчання, а також використовувати контейнеризацію і ізольовані комунікаційні середовища [4-7].

Запропонована архітектура складається з трьох рівнів:

1) рівень датчиків і виконавчих механізмів – обробка сигналів від лідарів, систем глобального позиціонування, інерційних вимірювальних блоків, відеокамер тощо;

2) рівень управління та прийняття рішень – модулі навігації, аналізу даних, уникнення перешкод, енергоменеджменту тощо;

3) рівень комунікацій і моніторингу – захищений сервер обміну даними, веб-панель оператора, журнал подій тощо.

Основою взаємодії між компонентами є ROS2 із застосуванням протоколу DDS для передачі даних, який підтримує шифрування та контроль доступу. Веб-інтерфейс моніторингу реалізовано на базі Node.js, React і WebSocket, що забезпечує передачу даних у реальному часі.

Для підвищення кіберстійкості розробленого програмного забезпечення системи управління МРП застосовано комплексний підхід, який передбачає одночасне використання кількох взаємопов'язаних методів захисту інформації та забезпечення безпечного функціонування компонентів системи. Основна увага приділяється не лише запобіганню несанкціонованому доступу, а й забезпеченню цілісності та достовірності даних, які передаються між модулями управління, сенсорами та центральним вузлом обробки інформації. Враховуючи можливість деструктивного впливу гібридних загроз, включно з кібератаками, підміною або спотворенням сигналів, втручанням у канали зв'язку, система повинна бути здатна не лише виявляти ознаки атаки, а й адаптивно реагувати, підтримуючи працездатність у деградованому режимі.

Для забезпечення конфіденційності обміну даними між модулями використано криптографічний захист із застосуванням симетричного алгоритму шифрування AES-256, який зарекомендував себе як надійний міжнародний стандарт у сфері інформаційної безпеки. Інтеграція стандарту у комунікаційні протоколи системи, зокрема MQTT та DDS, дозволяє забезпечити шифрування телеметричних даних, команд управління та повідомлень між вузлами ROS2 у реальному часі. Використання попередньо узгоджених ключів шифрування дає змогу уникнути перехоплення або підміни даних у процесі передавання, а також запобігає можливості дешифрування пакета навіть у разі доступу до транспортного рівня зловмисником. Крім того, алгоритм AES-256 ефективно працює на вбудованих системах із обмеженими обчислювальними ресурсами, що робить його доцільним для використання на апаратних платформах типу Raspberry Pi або Jetson Nano, які застосовуються в експериментальних зразках МРП.

Паралельно з цим реалізовано механізми контролю цілісності повідомлень. Кожен пакет даних доповнюється контрольним хеш-кодом, сформованим за допомогою криптографічних функцій SHA-256 або HMAC, що дозволяє перевірити, чи не було змінено інформацію в процесі передачі або зберігання. Якщо система виявляє невідповідність контрольної суми очікуваному значенню, повідомлення відхиляється або маркується як потенційно небезпечне, а інформація про інцидент автоматично заноситься до журналу подій. Такий підхід дає змогу виявляти несанкціоновані втручання, порушення синхронізації між вузлами або спроби атак типу «людина посередині». Для підвищення надійності перевірки контроль цілісності реалізовано як на транспортному, так і на прикладному рівні, що дозволяє

локалізувати порушення навіть у випадку часткового пошкодження каналу зв'язку.

Особливо важливим компонентом кіберстійкості є виявлення аномалій на основі аналізу поведінкових моделей системи. Для цього у програмному середовищі створено модуль моніторингу, який у режимі реального часу відстежує динаміку параметрів роботи платформи – споживання енергії, частоту запитів між вузлами, затримки у передачі даних, а також фізичні параметри руху, отримані від сенсорів. На основі зібраної статистики формуються профілі «нормальної» поведінки системи, які надалі використовуються для автоматичного виявлення відхилень.

Таким чином, запропонований комплекс засобів – від криптографічного шифрування до інтелектуального аналізу поведінки – створює багаторівневу систему захисту, у якій кожен рівень взаємодоповнює інший, що забезпечує високу надійність і стійкість програмного забезпечення до широкого спектра гібридних загроз, включаючи спроби несанкціонованого доступу, втрату даних або маніпуляції в каналах управління. Поєднання класичних методів безпеки з елементами штучного інтелекту дає змогу не лише запобігати атакам, а й активно реагувати на них, що відповідає сучасним вимогам до кіберзахисту МРП.

Список використаних джерел:

1. Billard A., Mirrazavi S., Figueroa N. Learning For Adaptive And Reactive Robot Control: A Dynamical Systems Approach / Massachusetts Institute of Technology. MIT Press, 2022. 424 p.

2. Cangelosi A., Asada M. Cognitive Robotics (Intelligent Robotics and Autonomous Agents series). MIT Press, 2022. 496 p.

3. Azizi A., Barenji R.V. Industry 4.0: Technologies, Applications, and Challenges (Emerging Trends in Mechatronics) 1st Edition. Springer, 2023. 274 p.

4. Nikonov O., Kyrychenko I., Shuliakov V., Fastovec V. Parametric synthesis of a dynamic object control system with nonlinear characteristics.*The Third International Workshop on Computer Modeling and Intelligent Systems (CMIS-2020)*. Zaporizhzhia, Ukraine, April 27 - May 1, 2020, CEUR-WS.org. P. 91–101.

5. Величко О.М. Гордієнко Т.Б. Інтелектуальні інформаційні системи: структура і застосування. Державний університет телекомунікацій. Херсон: Олді плюс, 2021. 727 с.

6. Bodyanskiy Y., Chala O., Filatov V., Pliss I. Neo-Fuzzy Radial-Basis Function Neural Network and Its Combined Learning. In: Zgurovsky, M., Pankratova, N. (eds) System Analysis and Artificial Intelligence. Studies in Computational Intelligence. 2023. V.1107. Springer, Cham. P. 323–340.

7. Skvorchevsky A. Increasing the robustness of computer networks by using hybrid centralized-distributed topology.*IEEE 17th International Conference on Computer Sciences and Information Technologies (CSIT)*, Lviv, Ukraine, 2022. P. 239–242.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ПРОГРАМНІ ЗАСОБИ МОНІТОРИНГУ ТЕХНІЧНОГО СТАНУ МОБІЛЬНИХ ПЛАТФОРМ В УМОВАХ БАГАТОВЕКТОРНИХ ЗАГРОЗ

Ніконов Олег,
д.т.н., професор, в.о. завідувача кафедри інформаційних технологій
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID https://orcid.org/0000-0002-8878-4318
Медведєв Микола,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Сучасні мобільні роботизовані платформи є складними кіберфізичними системами, що поєднують механічні, електронні та програмні компоненти. Експлуатація вищезазначених систем в умовах багатовекторних загроз – технічних, кібернетичних, інформаційних, електромагнітних або кліматичних – потребує високого рівня автономності та здатності до самодіагностики. Деградація функціональності навіть окремого вузла може призвести до втрати керування, зниження ефективності або відмови системи. Тому забезпечення безперервного моніторингу технічного стану є ключовою складовою безпеки та надійності мобільних платформ [1-3].

Метою дослідження є розроблення концепції та програмних засобів системи моніторингу технічного стану мобільної платформи, здатної виявляти відхилення у роботі компонентів у режимі реального часу, прогнозувати відмови та оперативно реагувати на потенційні загрози.

У сучасних роботизованих системах застосовуються різноманітні методи моніторингу – від традиційних систем збору телеметрії до інтелектуальних діагностичних платформ на базі машинного навчання. Найпоширенішими є системи, інтегровані в середовище ROS, що інтегрують механізми передачі параметрів стану через ROS-комунікаційні канали. Однак більшість наявних рішень орієнтована на лабораторні умови та не враховує специфіку гібридних загроз, де можливі відмови зв’язку, кібератаки або підміна сенсорних даних [4, 5].

До основних викликів належать: нестабільність каналів передачі даних; відсутність узагальненої моделі технічного стану; потреба у прогнозуванні деградації елементів; складність обробки великого обсягу інформації у реальному часі. Вищенаведені чинники зумовлюють необхідність створення програмного забезпечення, здатного об’єднувати діагностику апаратних, програмних і мережевих компонентів у єдину систему контролю.

Запропонована архітектура складається з трьох основних рівнів: рівня збору даних, рівня обробки та рівня візуалізації.

На першому рівні здійснюється зчитування параметрів із сенсорів (температура процесора, струм живлення, напруга акумулятора, швидкість

обертання коліс, дані інерційних вимірювальних блоків,систем глобального позиціонування, відеокамер, лідарів і т.п.). Збір даних реалізовано через драйвери ROS2.

Другий рівень відповідає за обробку та аналіз даних. Програмний модуль на основі нормалізованих показників формує індикатори стану: справний, деградований або критичний. Для прогнозування ймовірності відмов використовується модель ансамблевого навчання з градієнтним бустингом, навчена на даних із тестових експериментів.

Третій рівень – веб-інтерфейс оператора, створений за допомогою Node.js, React і Grafana, який надає доступ до панелі моніторингу. Оператор має доступ до теплових карт навантаження, повідомлень про помилки та попередження через push-сповіщення або електронну пошту [6, 7].

Для реалізації програмного забезпечення використано мови програмування Python і C++ у середовищі ROS2. Для зберігання часових рядів параметрів застосовано базу даних InfluxDB. Передача даних здійснюється за протоколом DDS із підтримкою шифрування AES-256 та контролю цілісності на основі алгоритму SHA-256

У системі застосовано модульну структуру, де кожен блок відповідає за певну групу параметрів (живлення, приводи, зв’язок, обчислювальний блок), що спрощує масштабування та оновлення компонентів без зупинки роботи всієї системи.

Особливу увагу приділено забезпеченню кіберстійкості: реалізовано механізм автентифікації між вузлами ROS2, а також контроль спроб несанкціонованого доступу. У разі виявлення відхилень система переходить у режим обмеженого обміну даними та активує протокол безпечного відновлення.

Для аналізу даних моніторингу використано комбінацію класичних методів статистичного аналізу та алгоритмів машинного навчання. На першому етапі здійснюється фільтрація шумів та нормалізація сигналів. Далі обчислюються ключові показники: середньоквадратичне відхилення, дисперсія, тренди зміни параметрів. Якщо зафіксовано відхилення понад заданий поріг, система створює подію «потенційна несправність» і передає її у блок прогнозування. На цьому етапі використовується нейронна мережа LSTM, здатна прогнозувати подальшу зміну параметрів і оцінювати ймовірність відмови вузла у заданому часовому горизонті.

Таким чином, система моніторингу не лише фіксує поточний стан, а й формує прогноз ризику зниження працездатності, що дозволяє планувати профілактичне обслуговування і мінімізувати простої.

Прототип системи реалізовано на базі Raspberry Pi 5 у поєднанні з мікроконтролерами Arduino Mega для збору низькорівневих даних. Для тестування застосовувався симулятор Gazebo, у якому моделювались відмови датчиків і перевантаження акумулятора.

Результати експериментів показали, що система здатна виявляти відхилення технічного стану з точністю до 94% та прогнозувати критичні відмови з випередженням до 30 секунд, що дозволяє своєчасно змінювати режим роботи платформи або активувати резервні канали управління.

Подальші дослідження планується спрямувати на інтеграцію розробленої системи з іншими платформами у складі розподілених роботизованих комплексів. Перспективним напрямом є впровадження блокчейн-технологій для забезпечення незмінності журналів моніторингу та створення довіреного середовища обміну технічними даними між автономними пристроями. Також передбачається розширення інтелектуальних можливостей системи за рахунок глибинного навчання для адаптивного визначення станів деградації окремих вузлів у динамічних середовищах.

Розроблено програмне забезпечення системи моніторингу технічного стану мобільних платформ, яке поєднує інтелектуальні алгоритми аналізу даних, засоби кіберзахисту та візуалізації. Запропонована архітектура забезпечує надійний контроль параметрів, проактивне виявлення несправностей і адаптацію до багатовекторних загроз. Реалізація системи на базі відкритих технологій ROS2, InfluxDB та Grafana сприяє її масштабованості та інтеграції в інші роботизовані комплекси. Отримані результати свідчать про ефективність використання запропонованого підходу для підвищення безпеки та надійності автономних мобільних систем у сучасних технологічних умовах.

Список використаних джерел:

1. Kaltjob P.O.J. Control of Mechatronic Systems: Model-Driven Design and Implementation Guidelines 1st Edition. Wiley, 2021. 496 p.

2. Bozorgi H., Ngo T.D. Beyond Shared Autonomy: Joint Perception and Action for Human-In-The-Loop Mobile RobotNavigation Systems. *Journal of Intelligent and Robotic Systems: Theory and Applications.*2023. 109 (1), 20.

3. Струтинський В.Б., Гуржій А.М. Наземні роботизовані комплекси. Монографія. НТУУ«КПІ»: ПП «Рута»,2023. 524с.

4. Aleksandrov Y., Aleksandrova T., Morgun Y. Parametric synthesis of a robust automatic vehicle course stabilitysystem. *Advanced Information Systems.* 2025. V.9(4), P. 23–27.

5. Skvorchevsky A. Electronic Load Sensing for Integrating Electro-Hydraulic Mechatronic Actuators with Industry 4.0 and 5.0 Components. In: Cioboată, D.D. (eds) *International Conference on Reliable Systems Engineering ICoRSE 2023.* Lecture Notes in Networks and Systems, vol. 762. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-40628-7_37.

6. Nikonov O., Skidan V., Volivach A., Nadopta T., Pavlenko V. Cloud System of Content Accounting with Access on OC Android and IOS. *IEEE 4th KhPI Week on Advanced Technology (KhPIWeek)*, Kharkiv, Ukraine, 2023. P. 1002–1005.

7. Ніконов О., Філіпов В. Концепція багаторівневої інтелектуальної технології управління наземними мобільними роботизованими платформами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. Том 357 № 5 (ч.2). С. 253–259.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЦИФРОВИЙ МОНІТОРИНГ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В КОНТЕКСТІ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Шушарін Леонід
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
Ніконов Олег
д.т.н., професор, в.о. завідувача кафедри інформаційних технологій
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID https://orcid.org/0000-0002-8878-4318

Транспортна інфраструктура України розвивається в контексті зростаючих ризиків у кіберпросторі та потреби в ефективному інформаційному захисті. Забезпечення безперервного моніторингу транспортної інфраструктури стає критично важливим елементом національної безпеки. У цьому контексті створення вебпорталу цифрового моніторингу дає змогу інтегрувати інформаційні потоки з різних джерел, оперативно аналізувати дані та формувати рекомендації для прийняття управлінських рішень у кризових ситуаціях [1-3].

Метою дослідження є розроблення архітектури та програмного забезпечення вебпорталу моніторингу транспортної інфраструктури, який функціонує в умовах багатовекторних гібридних загроз та сприяє підвищенню рівня кіберстійкості транспортних систем.

Вебпортал розроблено як багаторівневу систему, що складається з підсистем збору даних, оброблення інформації, аналітики та візуалізації (рис.1).

Рис.1. Вебпортал моніторингу транспортної інфраструктури

Збір даних здійснюється з використанням сенсорних мереж, супутникових систем позиціонування, IoT-пристроїв, а також з баз даних транспортних підприємств. Для підвищення ефективності передавання

інформації застосовано протоколи MQTT та REST API, що забезпечують гнучку інтеграцію з зовнішніми джерелами [4].

Серверна частина вебпорталу реалізована на основі хмарної архітектури, що забезпечує масштабованість і безперервність роботи навіть за умов перевантаження або часткових збоїв. Інтерфейс користувача створено з використанням сучасних вебтехнологій (React, Node.js), що дозволяє забезпечити інтерактивну візуалізацію транспортних даних на інтерактивних картах і панелях управління.

Одним із ключових напрямів забезпечення надійності системи є впровадження комплексних заходів кібербезпеки. Для підвищення кіберстійкостівебпорталу використано багаторівневу систему автентифікації користувачів, шифрування даних за стандартом AES-256, контроль цілісності повідомлень за допомогою хеш-функцій SHA-3, а також алгоритми виявлення аномалій на основі моделей поведінки системи. У разі виявлення спроби несанкціонованого доступу або аномальних змін трафіку система автоматично активує механізми ізоляції підозрілих процесів.

Особлива увага приділяється резервному копіюванню критичних даних і використанню децентралізованих хмарних сховищ, що зменшує ризик втрати інформації внаслідок кібератак або фізичних пошкоджень інфраструктури. Таким чином, забезпечується стійкість системи до зовнішніх та внутрішніх загроз у гібридному середовищі.

Цифровий моніторинг у сучасних транспортних системах стає ключовим інструментом для забезпечення стабільності, безпеки та ефективності роботи транспортної інфраструктури в умовах гібридних загроз. На відміну від традиційних методів контролю, що передбачали періодичний збір даних, цифровий моніторинг базується на безперервному зборі, передаванні та аналізі інформації у реальному часі. Його головною метою є створення динамічного цифрового середовища, у якому всі процеси відображаються у вигляді взаємопов’язаних потоків даних, доступних для аналізу та управління.

У системі вебпорталу моніторингу транспортної інфраструктури цифровий моніторинг реалізовано як комплексна багаторівнева підсистема, яка охоплює процеси збору телеметричних даних із сенсорів транспортних вузлів, дорожніх покриттів, мостів, світлофорних об’єктів, а також із супутникових систем. Отримані дані передаються за допомогою комунікаційних протоколів до аналітичного центру обробки, де відбувається їх фільтрація, нормалізація та подальше використання для формування інтегрованої картини стану транспортної мережі.

Важливою характеристикою цифрового моніторингу є використання технологій IoT, які забезпечують взаємодію великої кількості пристроїв і сенсорів. Завдяки цьому вебпортал здатен отримувати інформацію про навантаження на дороги, інтенсивність руху, погодні умови тощо. Дані передаються з мінімальними затримками, що дозволяє оперативно реагувати на

зміни в інфраструктурі. Для забезпечення безпеки комунікацій використовується шифрування за стандартом AES-256 та контроль цілісності повідомлень.

Цифровий моніторинг також інтегровано із системамигеоінформаційного аналізу. Кожен об'єкт транспортної інфраструктури має просторову прив'язку, що дозволяє візуалізувати стан мережі на інтерактивних картах у реальному часі. Оператори мають змогу не лише спостерігати за поточними подіями, а й отримувати прогнозні карти ризиків, які відображають зони підвищеної небезпеки або можливі сценарії розвитку інцидентів. Таке рішення є особливо важливим у контексті управління транспортом під час надзвичайних ситуацій або гібридних атак.

Одним із пріоритетів розробки цифрового моніторингу є підвищення кіберстійкості. Для цього застосовуються багаторівневі механізми автентифікації, шифрування комунікаційних каналів, блокування підозрілої активності та системи реєстрації подій. Аналітичний модуль відстежує мережеві з'єднання, фіксує аномалії у запитах до бази даних і попереджає адміністраторів про потенційні кібератаки. У разі загрози система переходить у безпечний режим, ізолюючи вразливі компоненти без зупинки основних сервісів.

Розроблений вебпортал передбачає можливість інтеграції з державними інформаційними ресурсами транспортної галузі України та сумісний із міжнародними стандартами обміну даними (DATEX II, GTFS, ISO 14813). Його Використання вебпорталу дозволяє здійснювати координацію між транспортними операторами, службами безпеки, органами управління та аварійними підрозділами.

Подальші дослідження спрямовані на впровадження технологій блокчейну для підвищення прозорості обміну даними та створення цифрових двійників транспортної інфраструктури для моделювання її роботи в умовах кризових ситуацій.

Розроблення програмного забезпечення вебпорталу моніторингу транспортної інфраструктури є важливим кроком у напрямі цифровізації транспортної галузі України та посилення її захисту в умовах гібридних загроз. Інтеграція сучасних вебтехнологій, систем аналітики та засобів кіберзахисту забезпечує підвищення ефективності управління транспортними ресурсами, зниження ризиків аварій і покращення рівня національної безпеки.

Список використаних джерел:

1. UNECE. Intelligent Transport Systems (ITS) for Sustainable Mobility – Policy&Best Practices. United Nations, 2024. 212 p.

2. Chowdhury M., Dey K., Apon A. Data Analytics for Intelligent Transportation Systems. 2nd Edition. Elsevier. 2024. 472 p.

3. Semenjski I. Smart Urban Mobility: Transport Planning in the Age of Big Data and Digital Twins. Elsevier. 2023. 266 p.

4. Ніконов О.Я., Алексієв В.О., Улько В.Ю., Середіна Г.І. Розроблення та впровадження інтернет-технологій для підвищення ефективності використання транспортних засобів. *Вісник СевНТУ*. 2013. №142. С. 69–72.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЕКОСИСТЕМА ТРАНСПОРТНОГО ПОРТАЛУ ЯК СКЛАДОВА ЦИФРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Тимченко Дмитро,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
Ніконов Олег,
д.т.н., професор, в.о. завідувача кафедри інформаційних технологій
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID https://orcid.org/0000-0002-8878-4318

Сучасна транспортна галузь України перебуває в умовах активної цифрової трансформації, що супроводжується інтеграцією інформаційних технологій вусі елементи транспортної інфраструктури. Одним із ключових напрямів є створення цифрових екосистем, які забезпечують оперативну взаємодію між транспортними операторами, користувачами і державними та приватними структурами. Разом з тим, зростання обсягу даних і відкритість інформаційного простору підвищують ризики кіберзагроз, інформаційних атак та несанкціонованого втручання в роботу транспортних систем. У цих умовах актуальним є розроблення транспортного порталу, здатного забезпечити безперервність транспортних сервісів у режимі реального часу та зберегти інформаційну цілісність у разі гібридних загроз [1].

Екосистема транспортного порталу – інтегрований цифровий простір, що об’єднує сервіси моніторингу транспортних потоків, управління маршрутами, диспетчеризації, аналітики та комунікації з користувачами. На відміну від традиційних порталів, екосистема базується на принципах відкритих API, мікросервісної архітектури та оброблення даних у реальному часі [2].

Основна мета системи – підвищення ефективності транспортного управління, оптимізація логістичних процесів і забезпечення безпеки даних. Ключовими компонентами є сервер аналітики, модуль моніторингу транспортних подій, блок кіберзахисту, модуль візуалізації даних і система управління доступом.

В умовах гібридних загроз цифрова безпека транспортних інформаційних систем виходить за межі лише технічного захисту даних. Необхідно побудувати комплексну систему управління ризиками, що поєднує організаційні, технічні та аналітичні засоби забезпечення стійкості цифрових сервісів.

Гібридні загрози у транспортній сфері можуть включати деструктивний інформаційний вплив, кібератаки на сервери управління транспортом, маніпулювання моніторинговими показниками або втручання у навігаційні системи. Для протидії таким викликам в екосистемі транспортного порталу реалізуються технології багаторівневого захисту, зокрема:

– шифрування даних за алгоритмом AES-256;

– контроль цілісності транзакцій і журналів подій;
– виявлення аномалій у поведінці системи на основі машинного навчання;
– регулярне резервне копіювання та перевірка цілісності баз даних.

Архітектура транспортного порталу побудована за принципами мікросервісної моделі, де кожен функціональний модуль є незалежним компонентом, що взаємодіє через REST API.

Модуль збору даних отримує інформацію від датчиків, транспортних вузлів і користувачів, передаючи її в центральний аналітичний блок. У модулі оброблення даних реалізовано алгоритми потокової аналітики, які дозволяють реагувати на події у режимі реального часу.

Система зберігання побудована на базі хмарної інфраструктури з розподіленими сховищами, що підвищує стійкість до відмов. Для забезпечення безпеки застосовується дворівнева авторизація користувачів і токенізація сеансів доступу. Інтерфейс адміністратора дозволяє здійснювати моніторинг системних подій і відстежувати показники продуктивності [3].

Сучасні транспортні портали трансформуються у складні аналітичні платформи, які здатні самостійно здійснювати оброблення великих масивів даних у реальному часі та формувати управлінські рішення. Інтелектуальна аналітика є ключовим елементом такої екосистеми, оскільки забезпечує перехід від моніторингу до прогнозно-аналітичного управління транспортними процесами.

У контексті транспортної галузі інтелектуальна аналітика охоплює низку напрямів: аналіз потоків транспорту, визначення завантаженості маршрутів, прогнозування часу прибуття, виявлення аномальних подій, оптимізацію логістичних операцій і забезпечення інформаційної безпеки. Для реалізації цих функцій використовуються алгоритми машинного навчання, нейронні мережі, методи інтелектуального аналізу даних та технології Big Data.

В екосистемі транспортного порталу реалізовано модуль аналітики, що функціонує у взаємодії з підсистемами збору, зберігання та візуалізації даних. Джерелами інформації виступають GPS-трекери транспортних засобів, сенсори дорожньої інфраструктури, відеоспостереження, відкриті бази даних, а також мобільні додатки користувачів. Зібрані дані надходять у систему потокової обробки, де проходять фільтрацію, нормалізацію та агрегацію перед подальшим аналітичним опрацюванням.

Ключовим завданням інтелектуальної аналітики є перетворення даних у структуровані знання, придатних для ухвалення управлінських рішень. Для цього застосовуються алгоритми кластеризації, регресійного аналізу, дерев рішень і глибоких нейронних мереж. Наприклад, за допомогою моделі LSTM можна прогнозувати транспортні затори, а за допомогою класифікаторів SVM – розпізнавати нетипові події в русі транспортних потоків або відхилення у технічних параметрах роботи системи.

Розроблена система аналітики інтегрує методи статистичного аналізу з алгоритмами глибинного навчання, що дозволяє підвищити точність прогнозів і скоротити час реагування на події. Для забезпечення оперативності використовується потокова обробка даних на базі технологій Apache Kafka та Spark Streaming, що дозволяє виконувати аналітичні обчислення безпосередньо під час отримання інформації від датчиків.

Важливим аспектом є реалізація інтелектуальної візуалізації, яка надає користувачеві можливість у режимі реального часу спостерігати за зміною параметрів системи, отримувати аналітичні підказки та рекомендації. Візуальна аналітика базується на інтерактивних панелях, які поєднують графічні елементи з алгоритмами машинного прогнозування, що дозволяє оператору швидко оцінити ситуацію, визначити критичні ділянки транспортної мережі та обрати оптимальні дії для стабілізації процесів.

Для підвищення надійності аналітичних результатів використовуються методи багатокритеріальної оптимізації, що дозволяють враховувати одночасно кілька факторів: час, енергоспоживання, інтенсивність руху, рівень безпеки та стан інфраструктури, що особливо важливо в умовах гібридних загроз, коли навіть незначні відмови або маніпуляції даними можуть призвести до системних порушень.

Розроблене програмне забезпечення екосистеми транспортного порталу забезпечує інтеграцію різних сервісів у єдине інформаційне середовище. Завдяки архітектурі з відкритими інтерфейсами та захищеними каналами обміну даними система демонструє високу стійкість до кібератак і збоїв.

Практичне впровадження порталу може бути використане у державних транспортних установах, муніципальних логістичних центрах і приватних операторів для координації транспортних процесів, підвищення прозорості даних і захисту критичної інфраструктури.

Створення екосистеми транспортного порталу з сервісами реального часу є важливим елементом цифрової безпеки транспортної галузі України. Запропонована архітектура забезпечує не лише ефективне управління транспортними процесами, а й високий рівень захисту інформації в умовах гібридних загроз. Подальші дослідження спрямовані на інтеграцію системи з платформами моніторингу та впровадження інструментів штучного інтелекту для підвищення рівня автономності та аналітичних можливостей транспортної інфраструктури.

Список використаних джерел:

1. Бугайко Д.О., Боняр С.М. Відбудова транспортного сектору України: комплексний підхід до фінансування, інвестування та відновлення. *Вісник економічної науки України.* 2025. №1. С. 42-48.

2. Semenjski I. Smart Urban Mobility: Transport Planning in the Age of Big Data and Digital Twins.Elsevier. 2023. 266 p.

3. Nikonov O., Skidan V., Volivach A., Nadopta T., Pavlenko V. Cloud System of Content Accounting with Access on OC Android and IOS. *IEEE 4th KhPI Week on Advanced Technology (KhPIWeek)*, Kharkiv, Ukraine, 2023. P. 1002–1005.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ SMART BUILDING

Розсоха Вадим,
Здобувач другого (магістерського) рівнявищоїосвіти
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» м.Київ, Україна
Назарчук Павло,
Здобувачка другого (магістерського) рівнявищоїосвіти
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» м.Київ, Україна
Карпенко Оксана,
д. е. н., проф., Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» м.Київ, Україна
ORCID:https://orcid.org/0000-0003-2943-1982

Швидкий розвиток цифрових технологій, підвищені вимоги до енергоефективності та екологічної стійкості будівель, а також глобальні тренди автоматизації управління інфраструктурою створюють нові виклики для будівельних компаній. Рівень опрацювання питання інноваційного розвитку підприємств свідчить про необхідність належної розробки стратегій впровадження інноваційної діяльності [1]. При цьому важливо враховувати адаптацію цих стратегій до динамічних змін зовнішнього середовища, що вимагає розробки сучасних науково-методичних підходів. Такий підхід забезпечить суб'єктам господарювання ефективні практичні інструменти для підтримання високого рівня конкурентоспроможності та сприятиме їх сталому розвитку.У таких умовах концепція Smart Building стає центральним напрямом трансформацій галузі, оскільки вона органічно поєднує технологічні інновації з покращенням комфорту, безпеки та ефективності експлуатації будівель.

Smart Building (розумна будівля) – це інноваційний тип будівель, який функціонує на основі інтегрованих цифрових технологій, автоматизованих систем управління та аналітики даних, спрямованих на забезпечення енергоефективності, безпеки, комфорту та оптимізації експлуатаційних процесів.Розробка стратегії розвитку підприємств на основі цієї концепції вимагає системного підходу до управління інноваціями, інвестиціями та впровадження сучасних технологічних рішень. SmartBuilding охоплює широкий спектр передових технологій, серед яких системи Інтернету речей (IoT), сенсорні мережі, автоматизовані системи управління будівлями (BMS), розумні енергетичні рішення, цифрові платформи моніторингу, аналітика великих даних та штучний інтелект для оптимального функціонування та прогнозування внутрішніх систем [2].

Впровадження цих технологій дозволяє не лише підвищувати енергоефективність і раціоналізувати використання ресурсів, але й суттєво скорочувати експлуатаційні витрати, створювати комфортне середовище для користувачів та забезпечувати високу стійкість будівель до зовнішніх загроз. Для будівельних підприємств інтеграція таких рішень є ключовим фактором для збереження конкурентоспроможності. Стратегія інноваційного розвитку у сфері Smart Building ґрунтується на комплексній оцінці інноваційного потенціалу підприємства. Це включає аналіз кадрових ресурсів, технологічної бази, наявних партнерських зв'язків та ступеня цифровізації компанії (рис. 1).

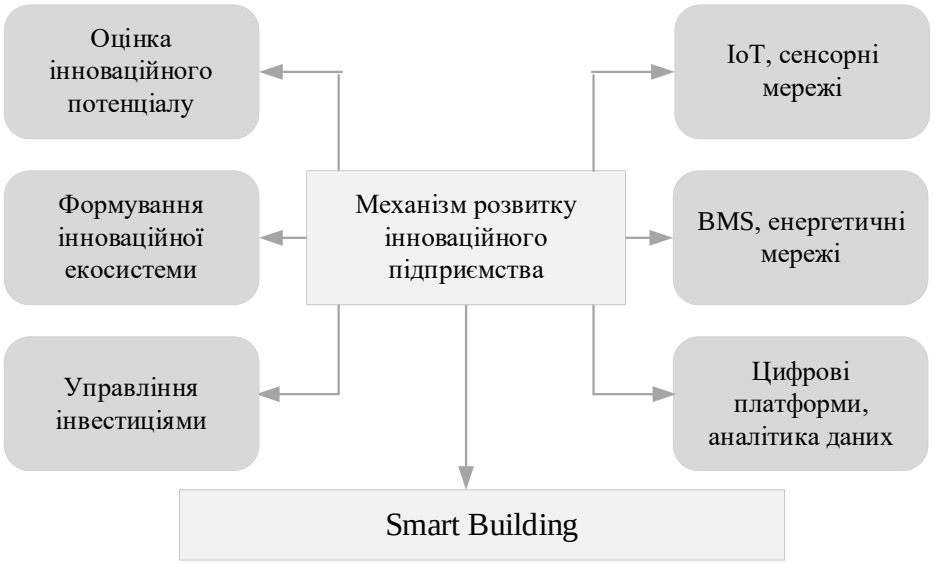

Рис. 1. Концептуальна схема розвитку інноваційного підприємства
Джерело: побудовано авторами

Однією з основних задач цього процесу є визначення пріоритетних інноваційних напрямків, які відповідають сучасним ринковим вимогам і стратегічним завданням бізнесу. До таких напрямків можна віднести впровадження передових технологій для проектування й управління об'єктами, використання BIM-моделювання, автоматизацію будівельно-монтажних робіт, інтеграцію робототехніки й інтелектуальних систем моніторингу якості [2]. Важливу роль також відіграє побудова інноваційної екосистеми підприємства, яка ґрунтується на синергії технологій, кваліфікації співробітників і організаційних процесів. У рамках такої екосистеми компанія активно співпрацює з інноваційними партнерами, до яких належать технологічні фірми, університети, стартапи та виробники розумного обладнання. Такий підхід сприяє прискоренню процесів впровадження інновацій, забезпечує підприємству гнучкість і відкриває доступ до найсучасніших розробок у сфері Smart Building.

Ключовою складовою стратегії є ефективне управління інвестиціями в інновації. Підприємство повинно сформувати портфель інноваційних проєктів, оцінити їхню економічну доцільність, терміни окупності, вплив на ринкову позицію та рівень конкурентоспроможності. Використання таких підходів, як аналіз ризиків у сфері інновацій, проєктне фінансування, партнерські моделі інвестицій і енергосервісні контракти, дозволяє забезпечити стабільний потік фінансування для стимулювання інноваційного розвитку. Впровадження технологій Smart Building також передбачає трансформацію управлінських процесів і підвищення рівня компетенцій працівників [3].

У сучасних умовах швидкого цифрового прогресу співробітникам будівельних підприємств необхідно оволодівати навичками роботи з цифровими платформами, автоматизованими системами, сенсорними мережами та інтелектуальними технологіями [1]. Тому важливим елементом стратегії розвитку є навчальні програми, підвищення кваліфікації й заохочення цифрової грамотності персоналу. Це сприятиме закріпленню інноваційного мислення в організації. Додатково стратегія розвитку підприємства на засадах концепції Smart Building має враховувати поліпшення бізнес-процесів через впровадження сучасних цифрових інструментів для управління проєктами, автоматизацію планування та контроль операцій, а також підвищення прозорості й ефективності управління. Інтеграція інформаційних систем, які забезпечують узгодженість даних на всіх етапах життєвого циклу будівлі – від проєктування до експлуатації, є обов'язковим підґрунтям цього процессу [4].

Таким чином, стратегія розвитку інноваційного підприємства на основі ідеї Smart Building спрямована на створення високотехнологічної, адаптивної та конкурентоспроможної організації. Така стратегія інтегрує технологічні інновації, ефективні методи управління, модернізацію бізнес-процесів і розвиток кадрового потенціалу. Її реалізація забезпечує зростання економічної ефективності, зміцнення ринкових позицій та формування стабільного інноваційного середовища, яке відповідає глобальним трендам у сфері інтелектуальних будівель.

Список використанихджерел:

1. Нижник О. В. Розробка стратегій інноваційного розвитку підприємств малого і середнього бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 1. 2021. 2022. С. 93–98. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-18.

2. Халіна В. Енергоефективність будівль як складова сталого розвитку «розумних» міст: світовий досвід та практика впровадження. *Економіка та суспільство.* №59. 2024. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-96

3. Буднікевич, І., Заблодська, І., Бастраков, Д. SMART-концепція інноваційного просторового розвитку: досвід розвинутих країн. *Modeling the development of the economic systems*. № 4, 2023. С. 99–106. https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-13

4. Ємельянов В., Козлова Л. Особливості реалізації концепції SMART-спеціалізації в Україні. *Public Administration and Regional Development.* № 6.2019. 2022. С. 777–800. DOI: 10.34132/pard2019.06.04

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Князев Антон,
рдобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
Коба Вячеслав,
д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1157-8735

Цифровізація сучасної економіки докорінно змінює традиційні підходи до управління підприємствами, створюючи нові вимоги до організаційних структур, комунікацій, стратегічного планування та впровадження інновацій. У цьому контексті інноваційно орієнтована система управління стає ключовим елементом адаптації бізнесу до глобальних технологічних змін. Вона інтегрує технологічні, управлінські та когнітивні аспекти розвитку організації, забезпечуючи її стійкість, адаптивність і здатність до постійного оновлення [1].

Концептуальна модель інноваційно орієнтованої системи управління підприємством (рис. 1) відображає сучасні тенденції цифрової економіки. Вона демонструє взаємозв'язок між цифровими технологіями, управлінськими підходами, інноваційною культурою і зовнішніми екосистемами. Разом ці елементи формують єдину інтелектуально-цифрову платформу, яка сприяє розвитку підприємства.

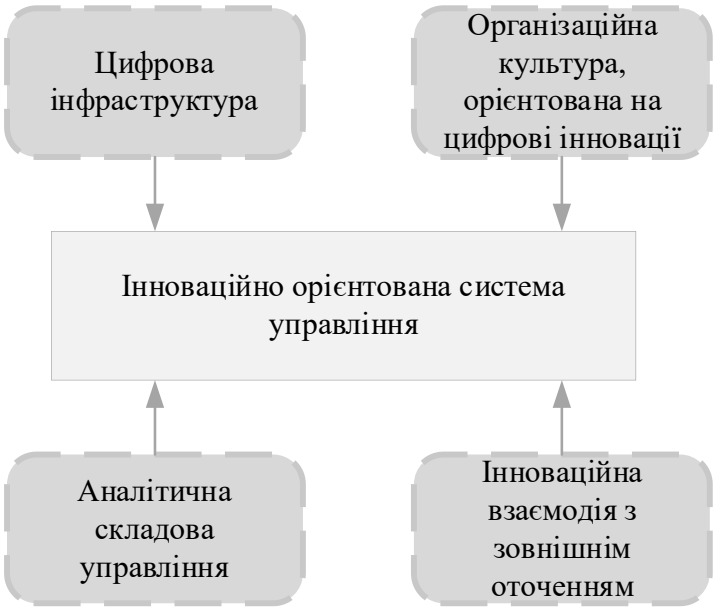

Рис. 1. Модель інноваційно орієнтованої системи управління
Джерело: побудовано авторами

У представленій на рис 1 моделі цифрова інфраструктура підприємства розглядається як важлива складова інноваційно орієнтованої системи управління, якаохоплює платформи автоматизації бізнес-процесів, ERP та CRM системи, хмарні сервіси, штучний інтелект, аналітичні системи та цифрових двійників. Вона виступає технологічним ядром, забезпечуючи високий рівень ефективності інформаційних потоків, прозорість операцій, точність управлінських рішень і можливість масштабування діяльності. Ключовим елементом моделі є інноваційна організаційна культура, яка створює умови для експериментів, творчого підходу, ініціативності та адаптованості до змін. Орієнтовані на інновації підприємства впроваджують сучасні управлінські методики, такі як agile-менеджмент, lean-підходи і дизайн-мислення, що дозволяють оперативно реагувати на виклики ринку, перевіряти нові ідеї, вдосконалювати процеси та розширювати потенціал людського капіталу [2].

Така культура потребує високої цифрової компетенції працівників, розвитку аналітичного мислення, здатності співпрацювати у міжфункціональних командах і вирішувати нестандартні завдання. Аналітичний блок моделі займає значну роль і базується на застосуванні технологій Big Data, предиктивної аналітики, машинного навчання і систем бізнес-аналітики. Ці інструменти сприяють глибокому аналізу внутрішніх процесів підприємства, поведінки клієнтів, змін ринкової ситуації і виявлення ризиків. Вони підвищують якість управлінських рішень, оптимізують використання ресурсів та допомагають розробляти інноваційні стратегії розвитку [1].

У сучасному цифровому середовищі підприємства отримують розширені можливості взаємодії з різними учасниками ринку, формуючи інноваційні екосистеми та партнерські мережі. Співпраця з постачальниками, дослідницькими установами, стартапами, державними органами, логістичними операторами й клієнтами здійснюється через інтегровані цифрові платформи. Ці платформи забезпечують оперативний обмін інформацією, прозорість у процесах, зміцнення взаємної довіри та доступ до спільних інноваційних ресурсів. Такий формат взаємодії стимулює створення нових продуктів, розробку передових бізнес-моделей, впровадження цифрових сервісів і прискорює поширення інновацій.

Інноваційно орієнтована система управління також включає використання механізмів стратегічного планування, що базуються на аналізі цифрових даних і прогнозних модельних інструментів. За допомогою цифрових технологій стає можливим створення сценаріїв розвитку, оцінка потенційних ризиків, моделювання поведінки на ринку та гнучке коригування стратегії підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища.

У результаті стратегічне планування в умовах цифрової економіки набуває більшої точності, оперативності та адаптивності завдяки використанню актуальних даних у режимі реального часу. Особливу увагу варто приділити

питанням безпеки та кіберстійкості в інноваційній системі управління [3]. Розширення цифрових функцій підприємства супроводжується підвищенням його вразливості до кіберзагроз, технологічних ризиків і інформаційних атак. Тому необхідно розвивати адаптивні багаторівневі системи безпеки. Цифрові підсистеми забезпечують захист даних, моніторинг потенційно ризикованих ситуацій, автоматичне реагування на надзвичайні інциденти, контроль доступу й відповідальне управління інформацією.

Таким чином, формування інноваційно орієнтованої системи управління підприємством у цифровому середовищі є цілісним багатокомпонентним процесом. Він охоплює модернізацію технологічної основи, розвиток корпоративної культури інновацій, оптимізацію стратегічного планування, поглиблення партнерських зв'язків і забезпечення ефективної кібербезпеки. Така модель управління сприяє адаптації до динамічних змін ринку, максимальному використанню цифрових можливостей та досягненню сталого інноваційного розвитку організації.

Список використанихджерел:

1. Халіна, О., Халін, Ю. Формування інноваційного механізму антикризового управління підприємством в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство.* №79.2025. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-110

2. МосковецьД. Формування інноваційних стратегій розвитку вітчизняного бізнесу в умовах цифровізації. *Development Service Industry Management.*№2.2025. С.135–141. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(16)

3. Гривківська О.В., Овсієнко Н.В., Котвицька Н.М., Гудзь Ю.Ф., Формування стратегії управління інноваційно-орієнтованим розвитком підприємств. *Сталий розвиток економіки*. № 1 (52). 2025. С. 377-381DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-53

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СТРАТЕГІЧНІ ЗМІНИ В УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДАХ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Битько Володимир,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет м.Київ, Україна
Коба Вячеслав,
д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Національний транспортний університет м.Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1157-8735

Цифрова трансформація стає ключовим чинником, що визначає стратегічний розвиток підприємств, докорінно змінюючи їхні управлінські моделі, стратегічні пріоритети та підходи до створення цінності. На відміну від традиційного управління, яке зосереджене на стабільності та поступовому вдосконаленні бізнес-процесів, сучасна цифрова епоха вимагає гнучкого, інноваційного та динамічного стратегічного підходу. Підприємствам необхідно вибудовувати нову логіку управління, що об'єднує технологічні інновації та адаптивність із здатністю приймати ефективні рішення в режимі реального часу.

Цифровізація ставить перед керівниками нові завдання, які виходять за межі впровадження технологічних рішень. Вони повинні формувати довгострокові стратегічні цілі, орієнтуючись на цифрову візію, сприяння інноваціям, розвиток людського потенціалу та ефективне використання даних як основного ресурсу. У стратегічному аспекті цифрова трансформація впливає на всі рівні управління: від створення стратегічних планів до організаційної структури, розробки бізнес-моделей і розвитку лідерських навичок. Для кращого розуміння цих змін у табл. 1 наведено порівняльний аналіз традиційних підходів до управління та стратегій розвитку, характерних для цифрової трансформації підприємств [1].

Одним із найважливіших аспектів стратегічного розвитку є формування цифрової стратегічної візії, яка визначає майбутнє місце підприємства в динамічному ринковому середовищі. Вона спирається на детальний аналіз цифрових тенденцій, змін у поведінці споживачів, конкурентній ситуації та розвиток інноваційних екосистем [1]. Ця візія дозволяє підприємству виявляти нові напрями, такі як цифрові продукти, онлайн-сервіси, платформні бізнес-моделі, автоматизація виробничих і логістичних процесів, а також інтерактивні канали взаємодії з клієнтами. У центрі стратегічного розвитку сьогодні стоїть інноваційна стратегія, орієнтована на створення нової цінності завдяки технологічним та організаційним змінам. Вона охоплює впровадження цифрових рішень, стимулювання внутрішніх інновацій, розвиток

дослідницьких напрямів, співпрацю зі стартапами, створення інноваційних хабів та використання концепцій відкритих інновацій.

Таблиця 1

Порівняння традиційних управлінських підходів та стратегічно орієнтованих підходів у процесі цифрової трансформації

Критерій порівняння	Традиційні управлінські підходи	Стратегічні підходи в умовах цифрової трансформації
1. Стратегічна логіка	Орієнтація на стабільність, довгострокове планування, прогнозованість ринку	Орієнтація на динамічність, сценарне планування, адаптивність та гнучкість
2. Основний ресурс управління	Досвід, інтуїція керівників, історичні дані	Дані в реальному часі, BigData, аналітичні моделі, AI
3. Тип організаційної структури	Ієрархічна, вертикально інтегрована	Мережева, платформна, кросфункціональна, гнучка
4. Модель прийняття рішень	Централізована, повільна, бюрократизована	Децентралізована, прискорена, заснована на аналітиці
5. Підхід до інновацій	Інновації як допоміжний елемент	Інновації як ядро стратегії; відкриті інновації, R&D, цифрові продукти
6. Роль цифрових технологій	Інструмент автоматизації окремих процесів	Стрижень стратегічної архітектури та джерело створення нової цінності
7. Управління змінами	Реактивне - зміни впроваджуються після виникнення проблем	Проактивне- зміни закладені у стратегічну модель розвитку
8. Лідерство	Традиційне адміністративне лідерство	Цифрове лідерство: інноваційність, технологічна компетентність, візійність
9. Операційні процеси	Регламентовані, стандартизовані, малорухливі	Гнучкі, agile-орієнтовані, швидко масштабовані
10. Взаємодія з ринком	Продаж продукту, лінійна модель просування	Платформні екосистеми, цифрові сервіси, клієнтоцентричність
11. Управління ризиками	Оцінка минулих ризиків, статичні підходи	Динамічне управління, прогнозування, кіберстійкість
12. Роль персоналу	Виконання функцій за інструкціями	Залученість, кросфункціональність, розвиток цифрових компетентностей
13. Комунікації	Формальні, повільні інформаційні потоки	Цифрові канали, швидкі та прозорі комунікації
14. Фокус на результаті	Операційна ефективність	Стратегічна стійкість, інноваційний розвиток, масштабування
15. Основна мета управління	Підтримання стабільності	Формування довгострокових конкурентних переваг у цифровому середовищі

Джерело: складено авторами

Ефективне управління стратегічними змінами вимагає застосування гнучких моделей менеджменту, які допомагають підприємству швидко адаптуватися до технологічних перетворень. Використання підходів Agile і hybrid у стратегічному менеджменті дає можливість оперативно коригувати

стратегію, мінімізувати тривалість планувальних циклів, створювати міжфункціональні команди та тестувати новаторські рішення. Завдяки цьому підприємство отримує підвищену здатність реагувати на ринкові зміни, формуючи динамічну й адаптивну стратегічну архітектуру [2].

Одним із ключових аспектів сучасного стратегічного розвитку є управління на основі даних, яке трансформує інформацію у фундаментальний ресурс для стратегічного планування. Використання аналітичних моделей, машинного навчання, цифрових двійників і прогнозної аналітики дає змогу оцінювати ризики, моделювати сценарії та створювати адаптивні стратегічні дорожні карти. Це сприяє підвищенню точності прогнозів і забезпечує довгострокове розуміння впливу цифрових інновацій на результативність діяльності. Цифрова трансформація диктує нові вимоги до стратегічного лідерства [2]. На сучасних лідерів покладається завдання інтегрувати технологічну компетентність з інноваційним мисленням, ефективно керувати процесами трансформації та стимулювати культуру постійного вдосконалення. Успішне цифрове лідерство допомагає організаціям виявляти перспективні можливості, впроваджувати інновації та залишатися відкритими до змін, що є необхідними умовами для стратегічного розвитку в умовах динамічного середовища.

Помітних змін зазнає й організаційна структура. Традиційні ієрархічні моделі поступово замінюються гнучкими мережевими та платформними підходами, які сприяють швидшій взаємодії та ухваленню рішень. Компанії активніше інтегруються в інноваційні екосистеми, розвиваючи співпрацю зі стартапами, дослідницькими установами та технологічними організаціями. Такий підхід розширює доступ до необхідних ресурсів і прискорює стратегічні зміни. Окреме значення набуває цифровізація бізнес-моделей. Завдання стратегічного менеджменту полягає у переході від традиційних продуктів до цифрових сервісів, платформних рішень і екосистемних концепцій створення цінності. Організації впроваджують нові способи монетизації, розширюють цифрові канали клієнтської взаємодії та інтегрують сервіси на основі штучного інтелекту [3].

Загалом цифрова епоха змушує переосмислювати управлінську модель у комплексному форматі. Результатом цього процесу стає формування стійкої та гнучкої стратегічної архітектури, яка здатна оперативно адаптуватися до змін ринку, ефективно реагувати на виклики і створювати нові джерела конкурентної переваги.

Список використанихджерел:

1. Нікітін, Ю. О., Кульчицький, О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології.* 2019. Т. 3. № 4. С. 77-87. DOI:https://doi.org/10.15276/mdt.3.4.2019.7.

2. Командровська, В., Кривицька, Н., Назаренко, О. Управління діджиталізацією hr-процесів в бізнесі. *Економіка та суспільство*. №69. 2024. DOI:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-102

3. Bezrukova N., Huk L., Chmil H., Verbivska L., Komchatnykh O., Kozlovskyi Y. Digitalizationas a Trend of Modern Development of the World Economy. WSEAS Transactions on Environment and Development. 2022. Vol. 18. pp. 120-129.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИК ЗРОСТАННЯ ВАРТОСТІ СПОЖИВЧОГО КАПІТАЛУ

Філіпенко Ігор,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет м.Київ, Україна
Осипова Євгенія,
к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Національний транспортний університет м.Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3266-1164

У сучасній економіці конкурентоспроможність підприємств все більше залежить не тільки від ефективності їхніх виробничих чи фінансових процесів, але й від розвитку споживчого капіталу. Цей капітал охоплює знання про споживачів, довіру, лояльність, якість взаємодії та глибину клієнтських відносин. Зростання важливості споживчого капіталу обумовлено змінами у моделях поведінки споживачів, цифровізацією ринку, підвищенням значущості персоналізованих сервісів і зростанням ролі клієнтського досвіду як важливого нематеріального активу [1].

В таких умовах трансформація бізнес-процесів стає важливим засобом для створення нової цінності для клієнтів і збільшення вартості споживчого капіталу. Сучасні бізнес-процеси дедалі більше розглядаються як стратегічний ресурс, здатний створювати унікальні переваги. Це досягається шляхом покращення клієнтського сервісу, автоматизації та цифровізації взаємодії зі споживачами, пришвидшення обробки запитів і більш точного задоволення потреб клієнтів. Трансформація передбачає глибоку перебудову ланцюгів створення цінності, включаючи оптимізацію точок контакту зі споживачами, впровадження CRM- та ERP-систем, цифрових платформ, клієнтської аналітики й автоматизованих каналів комунікації. Завдяки цьому підприємства можуть забезпечувати швидшу, точнішу та індивідуалізовану взаємодію зі своїми клієнтами, що позитивно впливає на їхню довіру та лояльність [2].

Одна з головних передумов зростання споживчого капіталу – впровадження клієнтоцентричних бізнес-процесів. У такій моделі саме споживач є центральним елементом створення цінності, а всі процеси, від логістичних до маркетингових, орієнтовані на покращення клієнтського досвіду. Це вимагає оновлення процесів з урахуванням реальних потреб користувачів: скорочення часу обслуговування, підвищення доступності послуг, створення зручних каналів підтримки й використання персоналізованих рішень. Такі підходи сприяють формуванню міцних довготривалих відносин із клієнтами та збільшенню вартості клієнтського портфелю.

Цифровізація виступає ключовим інструментом змін у бізнес-процесах. Використання аналітики даних, штучного інтелекту, омніканальних платформ, чат-ботів та автоматизованих систем дозволяє підприємствам краще розуміти поведінку клієнтів, виявляти їхні потреби на ранніх стадіях і адаптувати бізнес-процеси до поведінкових особливостей [1]. Інтеграція цифрових технологій підвищує здатність компаній пропонувати персоналізовані рішення, вдосконалює маркетингові комунікації, забезпечує кращий клієнтський досвід і знижує ризики втрати клієнтів. У сукупності ці дії сприяють зміцненню споживчого капіталу як стратегічного ресурсу підприємства.

Оптимізація внутрішніх процесів має важливе значення, оскільки сприяє підвищенню ефективності обслуговування клієнтів. Зменшення часу виконання операцій, автоматизація функцій обліку та контролю, вдосконалення логістики та інтеграція рішень front-office і back-office дозволяють покращити якість послуг і скоротити витрати. У рамках споживчого капіталу такі зміни призводять до зростання задоволеності клієнтів і зміцнюють їх взаємини з компанією.

Ще одним напрямком удосконалення бізнес-процесів є розвиток інтерактивних комунікаційних каналів, які сприяють побудові довготривалих стосунків із клієнтами. Соціальні мережі, цифрові платформи, мобільні застосунки, персональні кабінети, розумні системи самообслуговування та електронні канали підтримки забезпечують безперервність зв’язку й підвищують якість взаємодії. Створення багатоканальної та інтерактивної системи змінює традиційні моделі роботи з клієнтами на управління їхнім досвідом, що стає основою сучасного підходу до розвитку споживчого капіталу [3].

Ключові зміни також стосуються управління цінністю, зокрема формування новітніх моделей пропозиції - сервісних, платформних і персоналізованих. Завдяки цим моделям підприємства можуть пропонувати не лише товари чи послуги, а й комплексний досвід, що створює додаткову нематеріальну цінність. У таких підходах споживчий капітал перетворюється на довгостроковий актив, який забезпечує майбутні доходи та скорочує витрати на залучення нових клієнтів.

Синергія трансформацій бізнес-процесів створює передумови для збільшення вартості споживчого капіталу через:

– зростання довіри й задоволеності клієнтів;
– формування довготривалих відносин;
– укріплення клієнтської лояльності;
– розширення бази споживачів;
– зниження відтоку клієнтів;
– збільшення частоти повторних покупок;
– позитивний клієнтський досвід.

Отже, трансформація бізнес-процесів у цифрову епоху стає стратегічним фактором розвитку споживчого капіталу та посилення конкурентних позицій підприємства. Глибокі зміни в підходах до створення цінності, діджиталізація сервісів, оптимізація процесів і впровадження клієнтоцентричних моделей формують нову стратегічну реальність. У цій реальності споживчий капітал виступає ключовим нематеріальним активом підприємства, що визначає його конкурентоспроможність у сучасній економіці.

Список використаних джерел:

1. Коломоєць, Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. №4(51). 2024. С. 72-80. DOI:https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10

2. Лебідь, О. Цифрові та інформаційні технології в управлінні підприємством: реальність та погляд у майбутнє. *Економіка та суспільство*. №55. (2023). DOI:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-19

3. Черничко Т. В., Проскура В. Ф., Алмаші В. В. Цифрова трансформація бізнес-процесів як фактор сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід.* № 15. 2024. С. 66-71. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.66

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОНСТРУЮВАННЯ ПОЛІТИЧНОГО ДИСКУРСУ

Шевчук Дмитро,
д. філос. н., професор кафедри філософії та культурного менеджменту
Національний університет «Острозька Академія», м. Острог, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5609-2600
Бордюк Євгеній,
аспірант кафедри філософії та культурного менеджменту
Національний університет «Острозька Академія», м. Острог, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-2690-1831

Цифрове середовище відкрило перед людиною безпрецедентні можливості для самовираження, доступу до знань і соціальної участі. Воно стало простором, де індивід може діяти автономно, долаючи обмеження часу, простору й інституційних бар'єрів. Проте ці самі технології, що розширили горизонти свободи, водночас стали інструментом концентрації влади та контролю. Зосередження інформаційних ресурсів у руках великих корпоративних і державних центрів призводить до того, що технології перестають бути лише засобом збору й обробки даних – вони переходять до рівня конструювання знання. У цьому процесі штучний інтелект постає не як нейтральний технічний інструмент, а як механізм, що реалізує логіку та цілі своїх власників і творців. Унаслідок цього вплив на соціальні й політичні процеси дедалі більше переходить до нових акторів, здатних діяти у глобальному вимірі, нав'язувати власні інтереси та формувати маніпулятивні симуляції публічного дискурсу.

Популярним інструментом, який увійшов у життя користувачів сучасних цифрових технологій є мовні генеративні моделі, здатні миттєво створювати текстові повідомлення визначеного змісту та тематики, стилістично адаптовані до особливостей аудиторії мовного регіону. Таке повідомлення тонко конструюється для підвищення його рівня переконливості та привабливості, в той же час, його справжнє авторство приховується,що спричиняє складність процесу верифікації. За цих обставин посилюється загроза навмисного використання та поширення неправдивої інформації, дезінформації чи викривлення фактів, оскільки використання таких технологій не вимагає багато ресурсів та зусиль.Ще одним аспектом, який впливає на появу неправди, є «вроджені» недоліки моделей штучного інтелекту. В дослідженнях на цю тему широко обговорюються такі проблеми як: «епістемічний полон», коли модель посилається та засновує свої нові відповіді на попередньо згенеровану нею є інформацію, ігноруючи нові дані; нехтування правдивістю – модель намагається вгадати очікування користувача, догодити йому, а не використати та знайти факти для відповіді; дезінформація, тобто відповідь ґрунтується на неправдивих

даних; «галюцинації» моделі – створення інформації, яка не відповідає реальності [2, с. 4-6]. Це спотворює інформаційний контекст, у якому людина перебуває, підважуючи процес пошуку істини. Людина потрапляє у середовище циркуляції повідомлень, які важко верифікувати та підтвердити їх правдивість, а таргетованість доставки повідомлень створює ситуацію, коли цільова аудиторія споживає повідомлення, засновані на фактах обмеженого характеру, віддаляючи таким чином поляризовані позиції та ускладнюючи пошук точок перетину конкуруючих сторін, та, в результаті, створюються умови невизначеності та недовіри.

Штучність інформації не вичерпується тільки текстом, а розширюється також аудіовізуальним форматом, створеним іншим типом інструментів штучного інтелекту. Явище діпфейків – створення та поширення реалістичних візуальних зображень – стало можливим через здатність сучасних цифрових системправдоподібно змінювати чи замінювати людей на фото чи відео. Попри розважальний характер, який був метою таких програм, вони набули популярності у політичній та публічній сфері, а особливо активно застосовуються у пропагандистський спосіб. Використання діпфейків у політичній комунікації створює передумови для зростання поляризації та посилення політичної й етнічної напруги. Фальсифіковані відео здатні провокувати емоційні реакції, розпалювати ворожнечу між спільнотами, сприяти поширенню дезінформації, що підриває довіру до медіа та інституцій. У таких умовах суспільство втрачає спільне поле достовірності, а публічний дискурс дедалі більше підмінюється симуляціями правди.Діпфейки стають засобомдля дискредитації окремих політиків, через фальсифікацію їх виступів чи зображення у компрометуючих ситуаціях, та, як наслідок, «такий тип маніпуляцій здатен підривати довіру виборців та громадськості до відповідного політика, тим самим послаблюючи його здатність здійснювати лідерство та ефективно представляти інтереси громадськості» [1, с. 16].

Вплив діпфейків виходить за межі особистісної чи групової дискредитації, вони стають зброєю у війнах за сприйняття реальності. У гібридних конфліктах такі технології використовуються для створення альтернативних версій подій, у яких змінюються ролі, наміри й факти. Мета подібних маніпуляцій – викликати емоційний резонанс, зруйнувати довіру до істини, замінити публічне розуміння симуляцією правдоподібності, підірвати сприйняття традиційних медіа.

Такі процеси свідчать про поступовий відхід від комунікативної раціональності у бік стратегічного використання мови й образів. Публічний дискурс, який у демократичній традиції мав бути простором аргументованої взаємодії, перетворюється на аренузіткнення інформаційних стратегій, де істина перестає бути метою, а інструменти переконання використовуються для привернення уваги та емоційного впливу. У цьому сенсі діпфейки – не просто технологічний феномен, а прояв глибшої кризи довіри, що ставить під сумнів

можливість спільного політичного розуміння. Створення нескінченної кількості фактів, а на їх основі хибного знання, призводить до ситуації коли адресат інформації втрачає зв'язок з джерелами правди, в той же час знижується рівень критичності. Істина постає як недосяжна ціль, яка розмивається у безперервному потоці споживання інформації. Штучний контент захоплює комунікативний простір, поширюючись на те, що ми читаємо, що ми бачимо та чуємо.

За таких умов гостро постає необхідність у виробленні нових критеріїв достовірності та довіри в інформаційному обміні, а також нових форм демократичної комунікації, які могли б відновити довіру між громадянами та інституціями. Це передбачає повернення до принципів відкритості, аргументованості та відповідальності у публічній комунікації, без яких політична участь та демократичний процес ризикує перетворитися на симуляцію з хибними прагненнями. У підсумку, доля ефективної демократії в епоху штучного інтелекту залежить від здатності суспільства поєднати технологічний прогрес із відновленням етичних і комунікативних засад публічного життя.

Список використаних джерел:

1. Battista D. Political communication in the age of artificial intelligence: an overview of deepfakes and their implications. *Society Register*. Vol. 8, № 2. С. 7–24. URL:https://www.researchgate.net/publication/382291264_Political_communication_in_the_age_of_artificial_intelligence_an_overview_of_deepfakes_and_their_implications. (дата звернення: 05.11.2025)

2. Coeckelbergh M. LLMs, Truth, and Democracy: An Overview of Risks. *Sci Eng Ethics*. Vol. 31. 2025. URL:https://doi.org/10.1007/s11948-025-00529-0. (дата звернення: 05.11.2025)

3. Twomey J., Ching D., Aylett M. P. таін. Do deepfake videos undermine our epistemic trust? A thematic analysis of tweets that discuss deepfakes in the Russian invasion of Ukraine. *PLOS ONE*. Vol. 18, № 10. 2023.URL:https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0291668. (дата звернення: 07.11.2025)

4. Vaccari C., Chadwick A. Deepfakes and Disinformation: Exploring the Impact of Synthetic Political Video on Deception, Uncertainty, and Trust in News.*Social Media + Society*. Vol. 6,№ 1. 2020. URL:https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/2056305120903408. (дата звернення: 04.06.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

АРХІТЕКТУРНІ МОДЕЛІ КІБЕРБЕЗПЕКИ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Каштан Сергій,
к.т.н., доцент, доцент кафедри комп'ютерних наук та прикладної математики
Національний університет водного господарства та природокористування, м.Рівне, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-0726-7325

Вступ. В сучасних умовах гібридні загрози є багатовимірним викликом, що характеризується поєднанням військових та невійськових методів впливу, які стирають межі між станом миру та збройним конфліктом [1]. Комплексний характер таких впливів передбачає синхронізацію фізичних диверсій, кібератак, економічного тиску та дезінформаційних кампаній.

Основною мішенню в цій парадигмі протистояння є об'єкти критичної інфраструктури. До об'єктів критичної інфраструктури відносяться стратегічно важливі підприємства та установи, що забезпечують життєво важливі функції суспільства та держави, в таких секторах економіки, як енергетика, водопостачання, транспорт, фінанси, охорона здоров'я, інформаційні технології та телекомунікації, продовольче забезпечення, хімічна промисловість, оборона, державна безпека, правопорядок та цивільний захист, а також космічна та дослідницька діяльність. Тому, гібридні атаки спрямовані на ці об'єкти можуть призвести до значних економічних та соціальних зрушень.

Специфіка гібридних загроз вимагає відходу від традиційного поділу на "час миру" та "час війни" до постійного стану стратегічної конкуренції. Сучасні загрози значною мірою залежать від інформаційно-комунікаційної інфраструктури (ІКІ), що стала невід'ємною частиною сучасного життя, проте в руках агресора вона може перетворитися на потужний інструмент для дестабілізації суспільства та підриву національної безпеки. Інформаційно-комунікаційна інфраструктура стала одним із ключових елементів гібридних загроз – потужним інструментом для координації кібератак на інформаційному просторі, маніпуляції інформацією і громадською думкою, дестабілізації суспільства та підриву довіри до державних інститутів [2].

Виклики зумовлені штучним інтелектом. Розвиток штучного інтелекту якісно трансформував інформаційну та кібернетичну складові гібридних загроз. Інформаційні атаки, що включають дезінформацію та психологічний вплив, визнаються настільки ж руйнівними, як і кібернетичні чи фізичні напади, оскільки вони здатні підірвати довіру до державних інституцій та дестабілізувати ситуацію в державі [1].

Одним із найбільш значущих викликів є фабрикація реальності за

допомогою діпфейк-технологій. Штучний інтелект дозволяє генерувати гіперреалістичні сфабриковані аудіовізуальні матеріали, створюючи безпрецедентну загрозу легітимності влади та суспільній злагоді. Під штучним інтелектом розглядається сукупність технологій, що дозволяють комп'ютерним системам імітувати когнітивні функції людини, такі як навчання на масивах даних (Machine Learning, ML), розпізнавання патернів, обробка природної мови (Natural Language Processing, NLP), комп'ютерний зір (Computer Vision) та генерація нового контенту (Generative AI). Особливе значення мають нейромережеві алгоритми глибокого навчання (Deep Learning), що є технологічною основою багатьох сучасних ШІ-застосунків у соціально-політичних комунікаціях. Як приклади можна навести поширення діпфейку Президента України із закликом до капітуляції у березні 2022 року, а також кампанії з дезінформації, такі як "Doppelgänger" та інші [3].

Архітектурні моделі стійкості інформаційно-комунікаційної інфраструктури. Ефективна протидія гібридним загрозам вимагає стратегічної трансформації архітектур безпеки ІКІ, переходячи від традиційної моделі, орієнтованої на периметр, до моделі безперервної верифікації. Розглянемо стратегічні архітектури стійкості ІКІ.

Модель Нульової Довіри (Zero Trust Architecture, ZTA) є стратегічною ініціативою, яка передбачає усунення концепції неявної довіри з мережевої архітектури організації. Цей підхід є трансформаційним, замінюючи захист периметра динамічними, адаптивними механізмами, що критично важливо в умовах, коли атакуючі успішно долають традиційний захист через фішинг, компрометацію ланцюга постачання або інсайдерські загрози [4]. Впровадження ZTA особливо актуальне для об'єктів критичної інфраструктури та операційних технологій. Через передбачуваність мережевого трафіку та необхідність запобігання кіберфізичним ефектам, критична інфраструктура є ідеальним середовищем для впровадження ZTA.

Мікросегментація та захист операційних технологій. Захист операційних технологій та систем промислового контролю вимагає особливих підходів, оскільки під загрозою виявляються фізичні наслідки та збереження людського життя. Мікросегментація є оперативним стрижнем ZTA, що передбачає створення малих мікропериметрів, захищених високоспецифічними політиками безпеки. Цей підхід дозволяє застосовувати захист та моніторинг, адекватні до ризиків та загроз, для конкретних систем чи даних всередині сегмента. Для контролю доступу в цих мікропериметрах використовуються передові рішення з управління ідентифікацією та доступом, які постійно перевіряють ідентичності та використовують технології машинного навчання, що здатні шукати складні, приховані патерни в поведінці даних, користувачів та сутностей [5] для виявлення аномальної активності, що може свідчити про компрометацію. Мікросегментація може бути застосована до будь-якого середовища, а також до гібридних і хмарних моделей впровадження [6].

Технологічна адаптивність та оперативна стійкість. За умови поєднання кінетичних та кіберзагроз, надійність має бути вбудована в саму архітектуру комунікацій. Залежність від однієї технології зв'язку становить стратегічний ризик. Тому, наявність систем оперативної стійкості, таких як сітчасті мережі та супутниковий зв'язок, забезпечує цифрову незалежність та безперервне функціонування критичної інфраструктури [7]. Майбутня архітектура кіберзахисту та радіоелектронної боротьби повинна бути гнучкою, адаптивною, програмно-визначеною та здатною інтегрувати військові, урядові та комерційні домени. Це вимагає тісної співпраці між державним і приватним секторами для ефективного управління спільними вимогами до спектру та обміну знаннями.

Висновки. Комплексний аналіз моделей кібербезпеки ІКІ для протидії гібридним загрозам підтверджує, що необхідна фундаментальна архітектурна трансформація. Ефективна протидія гібридним викликам – від ШІ-керованої дезінформації до саботажу критичної інфраструктури – вимагає інтегрованого, проактивного підходу.

Список використаних джерел:

1. Величко Л. Ю., Білоконь М. В. Гібридні загрози транспортній інфраструктурі: виклики для державного регулювання та національної безпеки. *Теорія та практика державного управління*. 2024. Вип. 2 (79). С. 442-464. URL: http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-23

2. Каштан С.С. Використання інформаційно-комунікаційних технологій в гібридних війнах. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ: ДУІТ, ХНУРЕ, МНТУ 2024. С. 650-653. URL: https://warn-erasmus.eu/wp-content/uploads/2024/11/5_warn_-conference_17102024.pdf

3. Зубрицький Г.М. Загрози та ризики штучного інтелекту і нейромережевих алгоритмів для системи соціально-політичних комунікацій у російсько-українській війні. *Military strategy and technology*. 2025. Вип. 1 (1). С. 69-75. URL: https://doi.org/10.63978/3083-6476.2025.1.1.07

4. Commtel. Zero Trust Architecture: The New Imperative for Critical Infrastructure. 15.09.2025. URL: https://commtelnetworks.com/zero-trust-architecture-the-new-imperative-for-critical-infrastructure/ (дата звернення: 03.11.2025).

5. Каштан С.С. Оптимізація ресурсів та автоматизація зберігання великих даних на основі методів машинного навчання. *Матеріали 1-ї Міжнародної науково-практичної конференції «Стійкі системи: безпечні цифрові технології та критична інфраструктура (RS-2025)»*. Дрогобич: ДонНТУ, 2025. С. 36-39. URL: https://doi.org/10.5281/ZENODO.15775240

6. CISA. Microsegmentation in Zero Trust Part One: Introduction and Planning. 29.07.2025. URL: https://www.cisa.gov/resources-tools/resources/

microsegmentation-zero-trust-part-one-introduction-and-planning/ (дата звернення: 03.11.2025).

7. CSIS. *M.Slusher*. Lessons from the Ukraine Conflict: Modern Warfare in the Age of Autonomy, Information, and Resilience. 02.05.2025. URL: https://www.csis.org/analysis/lessons-ukraine-conflict-modern-warfare-age-autonomy-information-and-resilience/ (дата звернення: 03.11.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

Войченко Тетяна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри логістики
Державний університет «Київський авіаційний інститут»,
м. Київ, Україна
ORCID:https://orcid.org/0000-0002-0109-4622
Ковріга Ксенія,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний університет «Київський авіаційний інститут»,
м. Київ, Україна

Сьогодні цифрова глобалізація стала головним чинником трансформації світової економіки. Завдяки швидкому розвитку інформаційних технологій знання, дані та інновації перетворюються на ключові ресурси зростання. У цих умовах формується економіка знань, у якій визначальну роль відіграють людський капітал, наукові дослідження та цифрова інфраструктура. Дослідження впливу цифрової глобалізації є важливим для розуміння сучасних тенденцій розвитку України у глобальному цифровому просторі.

Цифрова глобалізація стала фундаментом для побудови нової економічної парадигми, у якій знання є ключовим активом. Вона сприяє зростанню ролі освіти, наукових досліджень, технологічного підприємництва та відкритих інновацій. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології забезпечують швидкий обмін знаннями та ідеями між різними країнами, організаціями та окремими фахівцями. Це призводить до того, що інтелектуальний потенціал нації стає головним чинником її конкурентоспроможності.

Цифрові технології стають ключовим каталізатором економічного прогресу в реаліях сучасного світу. Їх вплив на продуктивність та інновації є безпрецедентним та має глибокі наслідки для усіх галузей економіки, від виробництва до фінансів, медицини та освіти. З розвитком таких технологій, як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), великі дані (Big Data) та автоматизація, підприємства мають змогу значно збільшити свою ефективність, зменшити витрати та вдосконалити внутрішні процеси. Водночас, цифровізація створює нові можливості для нововведень, дозволяючи підприємствам розробляти нові продукти, послуги та бізнес-моделі, що змінюють правила гри на ринку.

У цьому контексті цифрові технології не тільки оптимізують наявні процеси, а й відчиняють нові обрії для творчості й поступу, що створює перспективи для стартапів, фірм та навіть державних інституцій. Завдяки цифровізації зростає рівень глобальної інтеграції, виникають нові форми взаємодії з клієнтами та партнерами, а також з'являються свіжі підходи до

управління й організації праці. Всі ці зміни сприяють суттєвому підвищенню продуктивності та прискоренню інновацій в економіці [1].

Одним із ключових проявів цифрової глобалізації є стрімке поширення онлайн-освіти, дистанційного навчання та відкритих освітніх ресурсів. Платформи, такі як Coursera, edX, Udemy, Prometheus, дають змогу мільйонам людей отримувати знання з провідних університетів світу без територіальних обмежень. Це формує нову модель освіти, орієнтовану на безперервне навчання протягом життя (lifelonglearning), що є основою економіки знань.

У сфері бізнесу цифрова глобалізація сприяє розвитку інноваційних форм підприємництва – стартапів, цифрових платформ, фрілансу, віддаленої роботи. Високі технології дозволяють компаніям функціонувати на міжнародному рівні, навіть не маючи фізичної присутності на ринку. Українські IT-компанії, наприклад, активно інтегруються у світову економіку, надаючи послуги програмування, дизайну, аналітики даних і штучного інтелекту клієнтам у десятках країн. Це не лише сприяє економічному зростанню, а й формує імідж України як частини глобальної економіки знань.

Водночас цифрова глобалізація має і суперечливі наслідки. Вона посилює цифрову нерівність між країнами та соціальними групами, створює ризики втрати цифрового суверенітету та залежності від глобальних технологічних корпорацій. Значним викликом залишається питання кібербезпеки, захисту персональних даних та етичного використання штучного інтелекту. У зв’язку з цим держави змушені розробляти нові стратегії цифрового розвитку, що поєднують відкритість до світових інновацій із захистом національних інтересів. Загрозатакож полягає в можливому зломі цифрових систем знесанкціонованим доступом до персональних даних. Кількість особистих даних, зібраних датчиками Internet of Things, зростає і це викликає побоювання втручання у приватне життя. Головним питанням є відсутність повної згоди на збір та обробку персональних даних, а також які саме дані повинні збиратися та як вони мають аналізуватися. Це несе ризик втрати конфіденційності.

Практично кожен бізнес сьогодні залежить від програмного забезпечення для розробки, виробництва, дистрибуції та післяпродажної підтримки продуктів і послуг. Так, технічні неполадки в роботі пристроїв можуть спричинитизбій у програмному забезпеченні, що може призвести до отримання недостовірної або неактуальної інформації [2].

Для України цифрова глобалізація є як викликом, так і шансом. Розвиток цифрової інфраструктури, електронного врядування, відкритих даних і технологічної освіти відкриває можливості для залучення інвестицій та створення високотехнологічних робочих місць. Ініціативи на кшталт «Держава у смартфоні», Diia City, а також підтримка стартапів і технологічних хабів демонструють прагнення України інтегруватися у глобальний цифровий простір і побудувати конкурентоспроможну економіку знань.

Висновки. Цифрова глобалізація є рушійною силою розвитку економіки знань, стимулюючи інновації, обмін інформацією та створення нових моделей співпраці. Вона відкриває перед Україною значні можливості для модернізації освіти, науки та бізнесу, але водночас потребує системної політики у сфері кібербезпеки, цифрової грамотності та захисту інтелектуальної власності. Майбутнє національної економіки залежить від здатності суспільства адаптуватися до цифрових змін, розвивати власний науково-технологічний потенціал і активно брати участь у формуванні глобального простору знань.

Список використаних джерел:

1. Смаглюк А.А., Кондрат О.Б. Оцінка впливу цифровізації на економічний розвиток: перспективи переходу до цифрової економіки. *Академічні візії.* 2025. Вип. 42. С.1-15. DOI:https://doi.org/10.5281/zenodo.15363710

2. Не позитивами єдиними. Які небезпеки криються за цифровізацією. URL:https://razumkov.org.ua/statti/ne-pozytyvamy-iedynymy-yaki-nebezpeky-kryiutsia-za-tsyfrovizatsiieiu(дата звернення: 03.11.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ЦИФРОВА ЗРІЛІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ПЕРЕДУМОВА УСПІШНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Забранський Максим,
здобувач здобувач третього (освітьо-наукового) рівня,
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-9834-6919

В умовах стрімкої цифрової трансформації глобального економічного середовища підприємства стикаються з необхідністю переосмислення традиційних моделей управління та операційної діяльності. Однією з ключових детермінант їхньої адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності стає впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ). Потенціал ШІ не може бути реалізований у повному обсязі без досягнення належного рівня цифрової зрілості, яка, відповідно до сучасних наукових підходів, розглядається як системний критерій організаційної готовності до цифрових трансформацій.

Згідно зі звітом UNIDO (2024), що присвячений аналізу використання ШІ у пріоритетних секторах та рівню індустріальної готовності України, саме цифрова зрілість є вирішальним чинником, що обумовлює можливість ефективної інтеграції інтелектуальних рішень у виробничі та управлінські процеси [1].

Цифрова зрілість трактується як багатовимірна характеристика організації, що визначає її здатність до впровадження, ефективного використання та масштабування цифрових технологій. Вона охоплює такі виміри: інформаційна інфраструктура (наявність IT-архітектури, хмарних рішень, систем безпеки), цифровізовані бізнес-процеси (високий ступінь автоматизації, цифровізації та інтеграції процесів), аналітичні потужності (наявність інструментів для аналізу даних, AI/ML, Big Data), управлінська культура (data-driven підходи до прийняття рішень, гнучкість організації), цифрові компетенції персоналу та стратегічне управління інноваціями [3].

Підприємства з низьким рівнем цифрової зрілості зазвичай характеризуються відсутністю інтегрованих IT-систем, слабкою автоматизацією операційних процесів, низькою якістю даних та відсутністю фокусу на цифрових інноваціях.Середній рівень передбачає наявність окремих цифрових рішень (ERP, CRM), але без цілісної цифрової архітектури.Висока цифрова зрілість включає гнучку IT-інфраструктуру, централізоване управління даними, впровадження ШІ та машинного навчання в основні бізнес-функції, що дозволяє підприємству адаптуватися до динамічних ринкових змін у реальному часі.

Дані Міністерства цифрової трансформації України та Gov Tech Centre свідчать, що лише 15-20% українських компаній можуть бути віднесені до високозрілих цифрових організацій [2]. У більшості випадків рівень цифрової

зрілості залишається недостатнім, що обмежує здатність підприємств адаптувати інтелектуальні технології.

Вітчизняний досвід демонструє, що цифрова зрілість є не лише передумовою технічної готовності до впровадження ШІ, а й чинником, що формує стратегічну культуру прийняття рішень на основі даних. До прикладу, компанія IT-Enterprise здійснила масштабну цифрову трансформацію, інтегруючи автоматизовані системи фінансового обліку, управлінської аналітики та управління ресурсами, що створило платформу для подальшої імплементації ШІ-модулів [4].

У контексті української економіки перспективи впровадження штучного інтелекту виглядають доволі перспективно. Підприємства поступово усвідомлюють необхідність трансформації операційних моделей, що базуються на принципах гнучкості, підвищення продуктивності та інтеграції у глобальні ланцюги створення доданої вартості.

Поступове формування сприятливого інституційного середовища, підтримка з боку міжнародних ініціатив – таких як Horizon Europe, USAID – а також активізація програм з цифрової освіти створюють передумови для переходу від поодиноких пілотних ініціатив до системної цифрової трансформації. Особливо показовим є поширення прикладів ефективного впровадження ШІ в аграрному секторі, логістиці, міській інфраструктурі, що підтверджує прикладну доцільність таких рішень навіть за умов високої невизначеності та мінливості зовнішнього середовища [5].

Цифрова зрілість виступає не лише передумовою, а й каталізатором успішної інтеграції ШІ на підприємствах. Натомість її відсутність – це пряма загроза фрагментарного впровадження інновацій, неефективного використання ресурсів і стратегічної вразливості.

Політики та практики, спрямовані на підвищення цифрової зрілості – автоматизацію процесів, підвищення кваліфікації персоналу, створення аналітичної культури даних та модернізацію IT-інфраструктури – мають превалювати як пріоритетні кроки перед масштабним впровадженням ШІ. Лише за наявності цих передумов українські підприємства можуть максимально ефективно використати потенціал інтелектуальних технологій для сталого розвитку і підвищення конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Організація Об’єднаних Націй з промислового розвитку Mapping the Use of Artificial Intelligence in Priority Sectors and the Industrial Readiness in Ukraine. 2024. URL:https://www.unido.org (дата звернення : 08.11.2025).

2. Міністерство цифрової трансформації України; Центр Gov Tech Digital Economy Overview 2024. 2024. URL:https://thedigital.gov.ua (дата звернення : 08.11.2025).

3. Deloitte. Digital Maturity Model 2.0. 2020 URL:https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/deloitte-analytics/articles/digital-maturity-model.html (дата звернення : 08.11.2025).

4. IT-Enterprise. Цифрова трансформація бізнесу: приклади впровадження. 2024 URL:https://it-enterprise.com (дата звернення : 08.11.2025).

5. EOS Data Analytics. AI in Agriculture: Monitoring Crops Using Satellite Data. 2024 URL:: https://eos.com (дата звернення : 08.11.2025).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

МАРКЕТИНГ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ З УРАХУВАННЯМ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Базарна Ольга,
доктор філософії, доцент кафедри маркетингу
Академії праці, соціальних відносин і туризму, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9561-8687

Розглянуто сутність та особливості маркетингу в соціальних мережах у контексті глобалізаційних процесів та розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Визначено вплив цифрової трансформації на поведінку споживачів, інструменти просування та конкурентні переваги компаній. Проаналізовано ключові тенденції використання соціальних мереж у бізнес-комунікаціях та перспективи їх розвитку.

Ключові слова: маркетинг, соціальні мережі, глобалізація, інформаційно-комунікаційні технології, цифрова економіка.

Вступ. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується зростанням ролі інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), що визначають темпи глобалізації, інтеграції ринків та зміну моделей споживчої поведінки. Соціальні мережі стали важливим інструментом маркетингових комунікацій, який забезпечує прямий діалог між брендами та споживачами, створюючи нові можливості для формування лояльності та просування товарів і послуг[4, с. 25-26].

Мета і завдання дослідження. Метою статті є дослідження особливостей маркетингу в соціальних мережах у контексті глобалізаційних процесів та використання ІКТ. Для досягнення мети поставлено такі завдання:

1. Розкрити сутність маркетингу в соціальних мережах.
2. Проаналізувати вплив глобалізації та ІКТ на розвиток цифрових маркетингових стратегій.
3. Визначити основні тенденції та перспективи розвитку маркетингу в соціальних мережах.

Основна частина.

1. Теоретичні засади маркетингу в соціальних мережах. Маркетинг у соціальних мережах (Social Media Marketing, SMM) – це комплекс заходів, спрямованих на просування бренду, підв ищення його впізнаваності та взаємодію зі споживачами через онлайн-платформи, такі як Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn, YouTube тощо.

Його особливістю є можливість таргетованої комунікації, побудови персоналізованих повідомлень та миттєвого зворотного зв’язку від аудиторії [1, с. 312-314]. За Котлером, розвиток соціального маркетингу є результатом

еволюції концепцій маркетингової взаємодії, де головну роль відіграє клієнтоорієнтованість і довіра між брендом та споживачем [1, с. 418].

2. Вплив глобалізаційних процесів на розвиток SMM. Глобалізація стимулює уніфікацію споживчих запитів і водночас - зростання потреби у культурній адаптації контенту. Компанії, що працюють на міжнародних ринках, використовують соціальні мережі для локалізації маркетингових кампаній, зважаючи на мовні, культурні та поведінкові відмінності аудиторії [2, с. 145-147]. Завдяки ІКТ, SMM стає інструментом міжкультурної комунікації, який сприяє глобальному брендингу [2, с. 250].

3. Інформаційно-комунікаційні технології як драйвери цифрового маркетингу. Сучасні ІКТ забезпечують аналітику даних, автоматизацію комунікацій і впровадження штучного інтелекту у маркетингові процес.[3, с. 478]. Алгоритми рекомендаційних систем та машинного навчання дозволяють формувати індивідуальні пропозиції, підвищуючи ефективність рекламних кампаній [3, с. 481].Зокрема, інтеграція Big Data, AI та AR/VR технологій відкриває нові можливості для вз аємодії зі споживачем та персоналізації досвіду користувача [5, с. 102].

4. Тенденції та перспективи розвитку.

Основними тенденціями розвитку маркетингу в соціальних мережах є:

- ✓ зростання ролі візуального контенту та відеомаркетингу [4, с. 137];
- ✓ розширення інструментів інфлюенсер-маркетингу [3, с. 484];
- ✓ активне використання нейромереж для створення контенту [5, с 118];
- ✓ підвищення уваги до етичних аспектів збору та обробки даних користувачів [5, с. 156];
- ✓ розвиток концепції метавсесвіту як нового простору маркетингової взаємодії [3, с. 485].

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що маркетинг у соціальних мережах є ключовим інструментом глобальних комунікацій, який поєднує технологічні інновації, аналітику даних та креативні стратегії. Глобалізація та розвиток ІКТ сприяють розширенню можливостей бізнесу щодо формування персоналізованих маркетингових рішень.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на аналіз етичних аспектів використання штучного інтелекту в цифровому маркетингу та впливу нових технологій на поведінку споживачів.

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 15-е вид. Київ: Вид-во «Укр. енцикл.», 2019. 912 с.

2. Кастельс М. Становлення мережевого суспільства. 2-ге видання. Оксфорд: Видавництво Блеквелл, 2020. .597 с.

3. Каплан А. М., Хенлейн М. Соціальні медіа та революція цифрового маркетингу: зростання комунікації на основі штучного інтелекту. *Горизонти бізнесу.* 2022. Т. 65, № 4. С. 475-486.

4. Гайдаенко О. В. Цифровий маркетинг: теорія та практика. Київ: КНЕУ, 2021. 268 с.

5. ОЕСР. Перспективи цифрової економіки на 2023 рік. Париж: Видавництво ОЕСР, 2023. -210 с.

ДІДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ (НА БАЗІ ТДВ «ПЛЕМЗАВОД МИХАЙЛІВКА»)

Пилипенко Олена,
к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3096-2377
Гончаренко Єлизавета,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Цифрові технології змінили підходи до ведення маркетингової діяльності підприємств аграрного сектору. В умовах формування цифрової економіки онлайн-взаємодія зі споживачами стала основою конкурентоспроможності, впливаючи на рівень довіри, швидкість комунікацій та обсяг продажів. Для аграрних виробників цифровізація є не лише інструментом реклами, а й механізмом оптимізації витрат, контролю якості та побудови партнерських відносин на ринку [1].

Використання сучасних цифрових технологій у маркетингу підприємства. На прикладі ТДВ «Племзавод Михайлівка» передбачає впровадження чат-ботів, CRM-системи. Автоматизація відповідей і аналітичних інструментів дозволяє скоротити трудомісткість процесів управління клієнтами, прискорити отримання інформації, зменшити кількість втрат потенційних покупців. CRM-система розглядається як «центр координації взаємодії з клієнтом», що забезпечує збереження історії покупок, сегментацію клієнтів та персоналізацію пропозиції продукції і послуг [2].

Візуальний контент, включаючи відеомаркетинг та дрон-зйомку, формує імідж відкритості виробництва, що у сфері агропродукції впливає на довіру до кінцевого продукту. За статистикою, відеоконтент забезпечує у 7 разів більше залучення аудиторії порівняно зі статичними публікаціями [3]. Використання технологій аналітики (Google Analytics, Meta Business Suite) створює основу для управління поведінкою споживачів та дозволяє скоротити витрати на рекламу завдяки таргетуванню за інтересами й розташуванням.

Таким чином, цифрові інструменти є не лише додатковим компонентом маркетингу, а системним ресурсом оптимізації діяльності підприємства, забезпечуючи миттєвість комунікації, автоматизацію процесів та вимірюваність результатів.

Запровадження діджитал-інструментів потребує розрахунку економічної доцільності. Інвестиції у цифровізацію повертаються завдяки збільшенню продажів, скороченню витрат на обслуговування клієнтів і зменшенню

рекламного бюджету. Дослідження бізнес-компаній свідчать, що використання CRM підвищує продажі в середньому на 29 %, а точне таргетування реклами дозволяє скоротити рекламні витрати на 25–30 % [4].

Для ТДВ «Племзавод Михайлівка» економічний ефект може бути досягнутий за рахунок:

• зниження витрат на консультації завдяки чат-ботам;
• зменшення часу обробки замовлень;
• переходу від офлайн-реклами до цифрової;
• збільшення повторних покупок через персоналізацію пропозицій;
• підвищення вартості бренду через репутаційний ефект.

На практиці окупність інвестицій у цифровізацію у малому та середньому агробізнесі становить 8–18 місяців залежно від масштабів автоматизації [5]. Водночас нерозвинена цифрова присутність спричиняє втрату потенційних клієнтів, які формують рішення про покупку на етапі онлайн-пошуку інформації та відгуків.

Перспективи впровадження цифрового маркетингу для ТДВ «Племзавод Михайлівка» виходять за межі оперативної реклами та охоплюють зміну бізнес-моделі. Діджиталізація забезпечує перехід від традиційної системи збуту до моделі «виробник – споживач» із мінімізацією посередників, автоматизацією обробки замовлень та використанням електронної комерції [6].

Стратегічні переваги цифрового маркетингу для аграрних підприємств включають:

• стале розширення ринку збуту без географічних обмежень;
• формування довгострокової лояльності клієнтів;
• доступ до даних про споживчі тенденції;
• зменшення впливу сезонності на продажі;
• підвищення конкурентоспроможності через репутаційний капітал бренду.

Цифрова трансформація є не тільки короткостроковою інновацією, а частиною економіки даних, у якій майбутнє підприємств аграрного сектору визначатиметься міжнародними стандартами простежуваності продукту, прозорістю виробництва та цифровою комунікацією зі споживачам [7].

Запровадження сучасних цифрових технологій у маркетингову діяльність ТДВ «Племзавод Михайлівка» є економічно обґрунтованим і стратегічно необхідним.Використання CRM, чат-ботів, систем аналітики, відеомаркетингу та електронної комерції забезпечує підвищення ефективності збуту, формування довіри до бренду, скорочення витрат і розширення ринку збуту. У перспективі цифровізація маркетингу формує нову бізнес-модель підприємства, що відповідає вимогам цифрової економіки та поведінковим змінам сучасного споживача.

Список використаних джерел

1. Котлер П., Армстронг Г. Принципи маркетингу. Пірсон, 2021.
2. Баттл Ф., Маклан С. Управління взаємовідносинами з клієнтами. Routledge, 2019.
3. Ctatista. Глобальний звіт про цифровий відеомаркетинг, 2023 рік.
4. Щорічний звіт Salesforce Marketing Benchmark, 2023 рік.
5. McKinsey & Компанія. Цифрова трансформація в сільському господарстві, 2022.
6. OECP. Дорожня карта цифрового сільського господарства, 2023.
7. Google Digital Insights для зростання бізнесу, 2023.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЛЯ АДАПТИВНОЇ ВІЗУАЛІЗАЦІЇ 3D-МОДЕЛЕЙ У ВЕБСЕРЕДОВИЩІ З ПІДТРИМКОЮ AR-ТЕХНОЛОГІЙ

Ткаченко Ольга,
к.ф.-м.н., доцент, доцент кафедри інформаційних технологій
Навчально-науковий інститут управління, технологій та правових наук, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1800-618X
Коломицев Олександр,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Навчально-науковий інститут управління, технологій та правових наук, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-1957-1440

У сучасному цифровому середовищі тривимірні моделі застосовуються у навчанні, дизайні, інженерії, архітектурі та електронній комерції. Тому зростає потреба у браузерних рішеннях, які дозволяють відкривати 3D-контент за посиланням, без інсталяції окремих програм.

Окремого значення набуває доповнена реальність, що дає змогу розмістити модель у реальному просторі та оцінити її масштаб і форму на мобільному пристрої.

Наявні підходи до перегляду 3D-даних часто прив’язані до конкретних платформ і форматів, а рівень продуктивності істотно залежить від можливостей пристрою. Це ускладнює розповсюдження 3D-ресурсів і створює бар’єри для користувачів, які очікують простого і стабільного перегляду у браузері.

Відповідно актуальною є розробка веб застосунків, що поєднують інтерактивний перегляд, адаптивну оптимізацію та кросплатформний запуск AR-режиму [2, 3].

Питання уніфікації 3D форматів і графічних інтерфейсів відображено у специфікаціях KhronosGroup та у прикладних рекомендаціях спільноти розробників.

Зокрема, стандарт glTF визначає структуру передачі геометрії, матеріалів і текстур, а WebGL забезпечує базовий графічний рівень у браузері [1, 2].

Реалізація рендерингу на практиці спрощується завдяки бібліотекам високого рівня, зокрема Three.js, які надають готові механізми сцени, камер, освітлення та завантаження моделей [4].

Сучасні тенденції розвитку вебграфіки та AR орієнтовані на такі напрями:

- уніфікацію форматів 3D-контенту і підходів до доставки ресурсів;
- зменшення порогу входу для користувача через роботу у браузері;
- забезпечення стабільної продуктивності на пристроях різного класу;

– інтеграцію AR як стандартного режиму демонстрації 3D-об’єктів.

Щоб забезпечити ефективну і зручну роботу з 3D-моделями у вебсередовищі, необхідне програмне забезпечення, яке поєднує візуалізацію, керування ресурсами та механізми запуску AR.

Для цього доцільно, зокрема [1, 2, 4]:

– дослідити предметну область 3D-вебвізуалізації та AR і визначити вимоги до системи;

– розробити веб застосунок для перегляду моделей, який забезпечує:

- відтворення моделей у форматах GLTF і GLB,
- інтерактивну навігацію сценою і керування камерою,
- адаптацію якості відображення під можливості пристрою,
- запуск AR перегляду для Android та iOS у доступний спосіб.

Веб-орієнтований переглядач 3D-моделей є програмним комплексом, що забезпечує:

– підтримку стандартного формату представлення 3D-даних, включно з матеріалами та текстурами [1];

– рендеринг у браузері на основі графічного стандарту WebGL [2];

– використання інструментарію Three.js для побудови сцени та керування ресурсами [4];

– активацію доповненої реальності через WebXR або системні механізми мобільних платформ [3, 5, 6].

Вебзастосунок, що розглядається, функціонує як універсальний інтерфейс доступу до 3D-контенту і дозволяє, зокрема, здійснювати:

– завантаження моделей через веб інтерфейс та перевірку коректності структури;

– візуалізацію геометрії, матеріалів і текстур у реальному часі;

– обертання, масштабування та переміщення моделі жестами або мишею;

– оцінку складності моделі та вибір режиму якості для стабільної роботи;

– формування параметрів для відкриття моделі у AR-режимі.

У системі реалізовано модуль адаптивної візуалізації, який враховує параметри моделі та можливості пристрою, зокрема продуктивність і обмеження браузера. Це дає можливість підтримувати плавність взаємодії та прийнятну якість відображення без ручних налаштувань користувача [2, 4].

Критичними є контроль розміру ресурсів, складності геометрії та якості текстур.

Також передбачено контроль помилок завантаження та відображення прогресу що підвищує надійність роботи з великими файлами у мережі й offline теж.

Система підтримує автоматичний вибір AR-режиму. Для сумісних браузерів застосовується WebXR, для Android використовується SceneViewer, а для iOS передбачено відкриття у QuickLook.

Такий підхід охоплює різні платформи і зменшує залежність від окремих застосунків [3, 5, 6].

Розроблений веб застосунок забезпечує, зокрема, такі функції:

− завантаження 3D моделей у форматах GLB і GLTF та перегляд у браузері;

− інтерактивне керування камерою і сценою, центрування та масштабування;

− адаптацію якості відображення з урахуванням потужності пристрою;

− запуск AR перегляду з вибором доступного механізму;

− виведення повідомлень про сумісність формату і готовність до AR.

Використання такого веб-орієнтованого рішення дозволяє, зокрема:

− зменшити бар'єри доступу до 3D-контенту;

− скоротити час демонстрації моделей через відкриття у браузері;

− забезпечити кросплатформність перегляду і запуск AR без інсталяції застосунків.

Такий підхід сприяє розвитку сучасних вебсервісів і підвищує наочність презентацій та навчальних матеріалів.

Впровадження веб-орієнтованого переглядача 3D-моделей з адаптивною візуалізацією та AR є важливим кроком у напрямі цифрової трансформації роботи з 3D-контентом. Подальші дослідження доцільно спрямувати на автоматичні рекомендації з оптимізації, розширення підтримки форматів і вдосконалення механізмів оцінки складності моделей.

Список використаних джерел:

1. Khronos Group. glTF 2.0 Specification. URL: https://www.khronos.org/gltf/

2. Khronos Group. Web GLSpecification. URL: https://www.khronos.org/webgl/

3. Khronos Group. WebXRDevice API. URL: https://www.khronos.org/webxr/

4. Three.js Documentation. URL: https://threejs.org/docs/

5. Google. Scene Viewer AR Documentation. URL: https://developers.google.com/ar/develop/java/scene-viewer

6. Apple. AR Quick Look Documentation. URL: https://developer.apple.com/augmented-reality/quick-look/

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ГЛОБАЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ТА ЇХ ВПЛИВ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

Шевченко Іван,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
Науковий керівник: Стрілок Іванна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4689-2839

Сучасне глобальне бізнес-середовище характеризується безпрецедентною динамікою та мінливістю. Економічна волатильність, геополітична нестабільність, стрімкий технологічний прогрес, а також зростаюча увага до сталого розвитку та соціально-культурних змін створюють серйозні виклики для міжнародних компаній. За таких умов трансформація стратегій управління стає необхідною умовою для забезпечення довгострокового успіху та конкурентоздатності на світовому ринку.

Прогнозоване підвищення глобальної інфляції до 4,3% на 2025 р. та до 3,6% на 2026 р. [1] створює низку наслідків для підприємств, які торкаються їх фінансових, операційних і стратегічних аспектів діяльності. Зростання глобальної інфляції лише підсилює загальну нестабільність світової економіки, поглиблюючи стан невизначеності і уповільнюючи темпи зростання в провідних країнах. Порушення ланцюгів постачання, посилені глобальними кризами, зокрема пандемією та геополітичними подіями, призводять до дефіциту ресурсів, цінової інфляції та стагнації окремих секторів [2]. Валютні коливання суттєво впливають на ціни імпортних та експортних товарів, що безпосередньо позначається на прибутковості та інвестиційній привабливості бізнесу. Глобальна взаємопов’язаність економічних систем призводить до ефекту «доміно», коли локальні потрясіння в одному регіоні можуть швидко поширюватися та впливати на міжнародні компанії в усьому світі. Відтак, моніторинг макроекономічних індикаторівстає імперативом стратегічного планування.

Геополітична нестабільність, збройні конфлікти, протекціоністські зміни у торговельній політиці сьогодні вважаються основними деструкторами світової економіки. Внаслідок збройного протистояння між Росією та Україною серйозно постраждали глобальні ланцюги постачання, що спричинило транспортні обмеження та виробничі паузиу світовому масштабі. Приклад Brexit демонструє, як геополітичні рішення здатні порушити усталені торговельні зв’язки, провокуючи зростання витрат і посилення інфляційного тиску. Поширення політики протекціонізму та торговельні суперечки

призводить до підвищення тарифів і торговельних бар'єрів у всьому світі, що гальмує глобальний розвиток. Нові тарифи та торговельні обмеження можуть ще більше порушити ланцюги поставок, збільшити витрати та спричинити затримки для міжнародних компаній. Геополітичні фактори перестали бути другорядними ризиками, а займають центральне місце в міжнародній бізнес-стратегії. Компанії повинні проактивно оцінювати та реагувати на політичні ризики та мінливий торговельний ландшафт.

У відповідь на ці виклики спостерігається трансформація парадигми глобалізації. На зміну прагненню до максимальної мінімізації витрат (offshoring) приходить стратегія «Nearshoring» (перенесення потужностей ближче до споживача) та «Friend-shoring» (співпраця з політично прогнозованими партнерами) [3]. Це призводить до формування коротших, але більш резильєнтних ланцюгів постачання, що стає основою нової моделі глоклізації – поєднання глобальних стандартів управління з глибокою локалізацією виробничих циклів.

Прогресивні технології, такі як робототехніка, штучний інтелект, Інтернет речей радикально змінюють архітектуру міжнародних бізнес-операцій. Цифрові платформи відкривають нові горизонти для маркетингу, оптимізації клієнтського досвіду та аналітики великих даних [4]. Хмарні обчислення забезпечують компаніям необхідну масштабованість, гнучкість та економічну ефективність. Технології сьогодні виступають не просто інструментарієм, а фундаментальним драйвером стратегічної трансформації для міжнародних компаній. Наприклад, компанія Siemens створила MindSphere, промислову операційну систему Інтернету речей, для прогнозування відмов обладнання та підвищення ефективності. Maersk впровадила Captain Peter, систему дистанційного керування контейнерами, щоб підвищити видимість вантажів та якість вантажів. Nike використовувала технологію RFID для відстеження запасів та застосовувала прогнозну аналітику для управління попитом під час збоїв у ланцюгах поставок. Amazon Business розширила свою модель B2C до транзакцій B2B, покращуючи клієнтський досвід через цифровий ринок. Netflix трансформувала індустрію розваг за допомогою своєї послуги потокового відео за передплатою, використовуючи аналітику даних для персоналізованих рекомендацій [5].

Досвід використання цифрових технологій провідними міжнародними компаніями підтверджує їхню роль у підвищенні стійкості бізнесу в умовах глобальної нестабільності. Водночас для українських компаній, що функціонують у середовищі підвищених економічних і геополітичних ризиків, впровадження цифрових рішень є лише одним із напрямів реагування на зовнішні виклики. Це зумовлює необхідність застосування ширшого спектра адаптаційних стратегій, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності та інтеграцію в глобальний економічний простір. Зазначається [6], що вітчизняні компанії в умовах глобалізації змушені реалізовуватибагатовекторні

стратегії, спрямовані на підвищення стійкості та конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Основними з них є диверсифікація експортних напрямів з метою зменшення залежності від окремих ринків, активізація інноваційного розвитку та цифровізації бізнес-процесів, а також приведення продукції у відповідність до міжнародних стандартів якості. Важливу роль відіграє інтеграція підприємств у міжнародні логістичні ланцюги та розвиток партнерських відносин із зарубіжними компаніями, що сприяє включенню українського бізнесу до глобальних виробничих мереж і розширенню можливостей його стратегічного розвитку.

Отже, сучасне глобальне бізнес-середовище формується під впливом взаємопов'язаних економічних, геополітичних, технологічних факторів, які істотно ускладнюють процес стратегічного розвитку міжнародних компаній. Зростання інфляції, волатильність фінансових ринків, порушення ланцюгів постачання та посилення геополітичної напруженості зумовлюють підвищення рівня невизначеності та ризиків у міжнародній підприємницькій діяльності. Успішний стратегічний розвиток міжнародних компаній у сучасних умовах можливий за умови комплексного підходу до управління, що поєднує економічну доцільність, технологічні інновації, управління ризиками та орієнтацію на сталий розвиток.

Список використаних джерел:

1. International Monetary Fund. *World Economic Outlook: A Critical Juncture amid Policy Shifts.* Washington, DC. April. 2025. URL: https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2025/04/22/world-economic-outlook-april-2025?cid=ca-com-homepage-SM2025-WEOEA2025001 (дата звернення: 09.11.2025).

2. Panday S. IMF Sees «Significant» Risks to Global Growth from US-China Row. Bloomberg. 2025. URL: https://www.bloomberg.com/news/articles/2025-10-17/imf-sees-significant-risks-to-global-growth-from-us-china-row?srnd=phx-economics-v2 (дата звернення: 09.11.2025).

3. Стратегічні орієнтири поглиблення торговельно-економічних відносин України з країнами Європейського Союзу в умовах набуття Україною офіційного статусу кандидата на вступ до ЄС. 2025.URL: https://fru.ua/images/doc/2025/EU_web.pdf (дата звернення: 09.11.2025)

4. Global Marketing Trends 2023. Deloitte Insights. URL: https://www.deloitte.com/content/dam/insights/articles/2024/us175825_gmt2023/DI_GMT-2023.pdf (дата звернення: 10.11.2025)

5. Most Innovative Companies: Case Studies of Successful Technology Deployment Across Europe. 2024. URL:https://www.spyre.group/post/most-innovative-companies-case-studies-of-successful-technology-deployment-across-europe

6. Онищенко О.А., Ярошкіна В. О. Вплив глобалізації на стратегічний розвиток українських підприємств. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи:* зб. тез доп. VI Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 24 квітня 2025 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, В-во «Політехніка», 2025. С.180-180.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

TRANSFORMATION OF UKRAINIAN TRANSPORT ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Vorobiov Yevhenii,
Postgraduate student
National Transport University, Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2171-2552

The functioning of Ukrainian transport enterprises at the present stage takes place in an environment of systemic uncertainty shaped by military actions, macroeconomic instability, institutional transformations, and social shifts. The disruption of logistics chains, fluctuations in demand for transport services, limited financial resources, and dynamic changes in the regulatory framework significantly complicate the operations of transport enterprises. At the same time, the transport sector performs a key function in maintaining the economic resilience of the state and ensuring Ukraine's external economic relations with the countries of the European Union [1-3].

The predominance of uncertainty factors necessitates a revision of established approaches to the management of transport enterprises. Management models oriented toward a predictable market environment are gradually losing their effectiveness and are being replaced by adaptive solutions based on flexible planning and risk management. Under such conditions, the ability of enterprises to promptly adjust transport logistics, combine different modes of transport, and maintain the stability of operational processes even in the presence of resource constraints becomes decisive [3].

The development dynamics of Ukraine's transport sector in 2022–2024 are characterized by significant structural fluctuations, manifested in changes in freight and passenger transportation volumes. In response to crisis phenomena, transport flows have been redistributed in favor of road and rail transport, which have demonstrated higher mobility and the ability to quickly integrate into international transport corridors, ensuring the transportation of humanitarian and strategically important cargoes [1; 2].

At the same time, maritime and air transport remain the most sensitive to the effects of uncertainty. Restrictions on navigation, damage to port infrastructure, and the suspension of air traffic have intensified imbalances in the structure of the transport market and highlighted the need to develop long-term infrastructure recovery programs that take into account security and resilience requirements [1; 4].

Tariff instability and rising transportation costs exert a significant impact on the activities of transport enterprises. Fluctuations in energy prices, increased insurance premiums, and additional expenditures related to security measures and infrastructure restoration negatively affect financial performance, reduce revenue predictability, and complicate strategic planning [2; 3].

The issue of human resource provision for transport enterprises also requires particular attention. Demographic processes, labor migration, and labor market transformations have led to a shortage of qualified personnel, prompting enterprises to revise human resource management systems, invest in professional development, and implement digital and automated solutions aimed at increasing labor productivity [3].

Investment activity of transport enterprises under conditions of uncertainty remains limited and is mainly financed from internal sources, which restrains the renewal of fixed assets and the introduction of innovations. At the same time, the scale of needs for the recovery of Ukraine's transport system significantly exceeds available financial capacities, necessitating the intensification of state support and the attraction of international financial resources [2; 4].

Under conditions of uncertainty, the innovative component of transport enterprise development becomes particularly important. The use of digital platforms for transport management, analytical tools, automated logistics systems, and elements of artificial intelligence contributes to greater process transparency and cost reduction. However, the insufficient level of innovation activity in the transport sector creates risks of technological lag in the context of European integration [3].

The European development vector determines the need to adapt Ukrainian transport enterprises to EU standards in the fields of safety, environmental responsibility, and sustainable development. Integration into the TEN-T network, the development of multimodal transport, and the implementation of "green" technologies form strategic prerequisites for enhancing the competitiveness of the transport sector and mitigating the negative impact of uncertainty [4].

Thus, the transformation of Ukrainian transport enterprises under conditions of uncertainty is systemic in nature and involves a combination of managerial flexibility, digitalization, innovation- and investment-driven modernization, and harmonization with European requirements. Enhancing the resilience of transport enterprises is considered a key factor in ensuring economic stability and supporting Ukraine's sustainable recovery.

References:

1. Mykhailyk, N. I. (2024). The main challenges and prospects of transport logistics development in the conditions of war. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 1(20), 163-172. https://doi.org/10.15330/apred.1.20.163-172

2. Hnedina, K. V., & Nahornyi, P. V. (2023). The freight transport market in Ukraine: Challenges of the crisis environment and development prospects. *Entrepreneurship and Trade*, 38, 19-28. https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-38-03

3. Palyvoda, O. M. (2023). Development strategies of Ukrainian transport enterprises under conditions of European integration and instability. *Business Inform*, 8, 185-192. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-185-192

4. Ministry of Community, Territorial and Infrastructure Development of Ukraine. National Transport Strategy of Ukraine for the period until 2030. URL: https://mtu.gov.ua/files/strategy_ukr.pdf