



# **Інститут професійних трансформацій ЗВО Університет трансформації майбутнього**

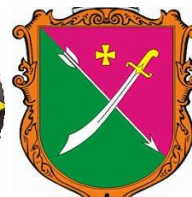
За участю:

Департаменту молоді та спорту Чернігівської ОДА

ГО Освітній компас

Менської міської ради

Північноукраїнський інститут імені Героїв Крут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»



## **Збірник тез І НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ З МІЖНАРОДНОЮ УЧАСТЮ Людина в системі управління: гендерні та психологічні аспекти менеджменту та адміністрування**

ISBN 978-617-8459-09-3

Чернігів, 2024

Людина в системі управління: гендерні та психологічні аспекти менеджменту та адміністрування: Збірник тез I НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ З МІЖНАРОДНОЮ УЧАСТЮ (28-29 листопада 2024 р.). Під загальною редакцією доктора економічних наук Філіпової Наталії Володимирівни.

**У збірнику представлено наукові праці учасників I НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ З МІЖНАРОДНОЮ УЧАСТЮ «Людина в системі управління: гендерні та психологічні аспекти менеджменту та адміністрування»**

До збірника увійшли тези доповідей і повідомлень учасників круглого столу, що відображають результати їх наукових досліджень проблем в системі управління.

Збірник розраховано на науковців, викладачів, практичних працівників, студентів, а також широке коло читачів, які цікавляться проблематикою системи управління.

Видається мовою оригіналу в авторській редакції. Відповідальність за зміст наукової праці несе її автор та науковий керівник

**УДК 005.32:316.644:305-055**

## ЗМІСТ

<b>СЕКЦІЯ 1. ПСИХОЛОГІЯ В УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ .....</b>	<b>10</b>
ПСИХОЛОГІЧНЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ ДЛЯ СІМЕЙ: ІНСТРУМЕНТИ РОБОТИ З КОНФЛІКТАМИ ТА ДОМОВЛЕНОСТЯМИ ( <i>Гарбуза Є.</i> ).....	10
ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ЦІЙ СФЕРІ ( <i>Єрмоленко А.</i> ) .....	12
ВИКОРИСТАННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ СПІВРОБІТНИКІВ ( <i>Лечищак В.</i> ).....	15
ВПЛИВ БЕЗРОБІТТЯ НА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК: ПСИХОЛОГІЧНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРІВ ( <i>Ковальчук Д.</i> ).....	18
МОТИВАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР У ПОБУДОВІ КАР'ЄРИ ( <i>Молоносова Л.</i> ) .....	21
ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ КОРУПЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ( <i>Москалець І.</i> ).....	24
РОЛЬ ПСИХОЛОГІЧНИХ ТРИГЕРІВ У СУЧАСНІЙ РЕКЛАМІ ( <i>Рябова Т.</i> ).....	28
ЛЮДИНА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ: ГЕНДЕРНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ( <i>Старченко С.</i> ).....	31
ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІЙСЬКОВИХ В УМОВАХ ЕКСТРЕМАЛЬНОГО СТРЕСУ ( <i>Трикоза О.</i> ).....	33
<b>СЕКЦІЯ 2. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ .....</b>	<b>36</b>
РОЛЬ ВІЙСЬКОВОЇ ДОПОМОГИ ЯК ЧАСТИНИ НАЦІОНАЛЬНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ ( <i>Авдієвський А.</i> ) .....	36
МОНЕТАРНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ФОНДОВИЙ РИНОК ( <i>Бакалейко О.</i> ).....	39
СУТНІСТЬ АНТИКОРУПЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ ПІД ЧАС ПРОХОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ ( <i>Беляєв К., Манін В.</i> ).....	41

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ( <i>Бойко В.</i> ) .....	45
ФІНАНСОВІ НАСЛІДКИ ВІЙНИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ( <i>Борисенко Є.</i> ).....	47
БЛОКЧЕЙН ЯК ЗАХИСТ ВІД ШАХРАЙСТВА У ФІНАНСОВОМУ СЕКТОРІ ( <i>Верхотурова А.</i> ).....	51
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ( <i>Гололобов С.</i> ).....	55
МЕНТАЛЬНЕ ЗДОРОВ'Я В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ( <i>Горбань Д.</i> ).....	60
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ДЛЯ СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ ( <i>Дементов І.</i> ) .....	62
КРЕДИТНИЙ РИЗИК В БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ ( <i>Дідовець М.</i> ) .....	64
ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ( <i>Дудар С.</i> ).....	66
СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: РОЗВИТОК НАУКИ, ПРАКТИКИ ТА МИСТЕЦТВА УПРАВЛІННЯ В ЕПОХУ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ( <i>Дука А.</i> ).....	70
ДЕРЖАВНИЙ БОРГ УКРАЇНИ: АНАЛІЗ СТРУКТУРИ, ОЦІНКА СТІЙКОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ ( <i>Єсипчук О.</i> ) .....	74
ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ.....	
ПРОДУКТИВНОСТІ СПІВРОБІТНИКІВ ( <i>Костюков Є.</i> ).....	75
ВПЛИВ ІНКЛЮЗИВНОГО ЛІДЕРСТВА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РІЗНОМАНІТНИХ КОМАНД ( <i>Михайловський І., Лисенко С.</i> ).....	78
АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ АНТИМОНОПОЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ( <i>Михайловська О., Артеменко В.</i> ).....	81
ПОДОЛАННЯ НЕГАТИВНИХ ПСИХОЛОГІЧНИХ НАСЛІДКІВ, СПРИЧИНЕНИХ ДОМАШНІМ НАСИЛЬСТВОМ, ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ЦЬЙ СФЕРІ ( <i>Мельник І.</i> ) .....	85

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАСІБ ІНТЕГРАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ( <i>Назарчук В.</i> ) .....	88
КРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ ДЛЯ БІЗНЕСУ: ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОВІРИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЗАДОВОЛЕНОСТІ КЛІЄНТІВ ( <i>Нечитайло А.</i> ).....	91
ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ДОСЛІДЖЕННЯМИ ( <i>Ніколаєць О.</i> ).....	95
РОЛЬ ЗОВНІШНІХ ЗАПОЗИЧЕНЬ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ ( <i>Овруцький Р.</i> ).....	98
ПОДАТКОВЕ НАВАНТАЖЕННЯ ДЛЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ ТА ШЛЯХИ ЙОГО ЗНИЖЕННЯ ( <i>Положенцева К.</i> ).....	101
СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ ( <i>Русина А.</i> ).....	104
МОБІЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ КОМУНІКАЦІЇ З КЛІЄНТАМИ ( <i>Рябов І.</i> ) .....	106
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО СЕГМЕНТУ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ ( <i>Сальник А.</i> ).....	109
СІМ КРОКІВ ДО УСПІХУ: ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ ( <i>Сич В.</i> ).....	114
ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ( <i>Сміловець А.</i> ).....	119
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ .....	121
ВПЛИВ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ ( <i>Сокол А.</i> ) .....	124
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО СЕГМЕНТУ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ ( <i>Сальник А.</i> ).....	127
ОЦІНКА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ З ДЕРЖАВНОЮ СТРАТЕГІЄЮ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В УКРАЇНІ ( <i>Стегній С.</i> ) .....	132

БОРГОВЕ ФІНАНСУВАННЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ ( <i>Уракін М.Г.</i> ) .....	134
СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАХОДІВ ( <i>Усков П.</i> ).....	136
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ( <i>ФІЛІПОВА Н., КОЛОТОВ М.</i> ) .....	139
ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ЕМІТЕНТІВ ЗЕЛЕНИХ ОБЛІГАЦІЙ ( <i>Фролов А.</i> ) .....	141
АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОГО ФІНАНСОВОГО ПРОГНОЗУВАННЯ ( <i>Хуторний М.</i> )...	144
МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В УКРАЇНІ ( <i>Чон М.</i> ) ..	148
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ( <i>Шестаковський А.</i> ).....	151
СТРАХОВИЙ РИНОК У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	153
<b>СЕКЦІЯ 3. ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....</b>	<b>157</b>
МЕТОДИ ВЗАЄМОДІЇ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ З ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ( <i>Аникієнко М.</i> ).....	157
ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ЦИВІЛЬНИМ ЗАХИСТОМ ( <i>Аніч В.</i> ) .....	159
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ( <i>Безименко В.</i> ).....	162
ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РЕАБІЛІТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ДОСВІДУ УКРАЇНИ ТА СВІТУ( <i>Браїловська І.</i> ) .....	167
УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПОСЛУГАМИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УКРАЇНІ ( <i>Ванжа Д.</i> ) .....	171
СУЧАСНІ МЕТОДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В РАМКАХ ВПРОВАДЖЕННЯ МІСЦЕВИХ ПРОЕКТІВ ( <i>Гайдук А.</i> ).....	174
РОЛЬ РЕЧНИКІВ (ПРЕССЕКРАТАРІВ) У ЗДІЙСНЕННІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ( <i>Денисенко Д.</i> ) .....	176

РОЛЬ ПРАВА У ФОРМУВАННІ НОВИХ СТАНДАРТІВ ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ( <i>Доскач О.</i> ) .....	180
УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ( <i>Дубовик Д.</i> ) .....	184
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕМОКРАТІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ( <i>Кайманова Я.</i> ) .....	186
ВПЛИВ ВІЙНИ НА РЕАЛІЗАЦІЮ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ГРОМАДЯН УКРАЇНИ ( <i>Клименко Є.</i> ) .....	190
ІНСТРУМЕНТИ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ( <i>Клімов А.</i> ) .....	194
FEATURES OF ENSURING ENERGY SECURITY OF THE STATE ( <i>Kyrychenko H.</i> )	197
ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ПРАКТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЗЕМСЬКОЇ ЛІБЕРАЛЬНОЇ ПАРТІЇ ПІВНІЧНОЇ КРАЇНИ(80PP.XIXCT.) ( <i>Котельницький Н.</i> ) .....	199
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ В СВІТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ( <i>Луцюк А.</i> ) .....	204
СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ ДЕРЖАВИ У ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ ПІСЛЯ ВІЙНИ ( <i>Мамай О.</i> ) .....	208
АНГЛІЙСЬКА МОВА ЯК КЛЮЧ ДО МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ( <i>Матюха В.</i> ) .....	213
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ( <i>Мимрикова І.</i> ) .....	215
ПРАВОВІ АСПЕКТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ( <i>Мойса Д.</i> ) .....	218
РЕФОРМА СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО КОНТРОЛЮ В УКРАЇНІ: ПРАВОВІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ( <i>Мойса Д.</i> ) .....	220

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РИНКУ КРИПТОВАЛЮТ В УКРАЇНІ ( <i>Пінежко А.</i> ) .....	222
ЮРИДИЧНІ АСПЕКТИ РЕГУЛЮВАННЯ ВІДКРИТИХ ДАНИХ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ВИКЛИКИ ПРОЗОРОСТІ ( <i>Папко Д.</i> ) .....	224
ІНСТИТУТ ОМБУДСМЕНА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРАВОВОГО ЗАХИСТУ ГРОМАДЯН У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ( <i>Проценко К.</i> ).....	228
ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ З ГРОМАДЯНАМИ ( <i>Романенко М.</i> ) .....	232
ІНСТИТУТ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК СИСТЕМА ПРЕВЕЦІЇ ТА ПРОТИДІЇ СЛУЖБОВИМ ЗЛОЧИНАМ У ВИГЛЯДІ ОТРИМАННЯ НЕПРАВОМІРНОЇ ВИГОДИ ( <i>Рябченко М.</i> ).....	235
МЕХАНІЗМИ ВПЛИВУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА НА ПОЛІТИЧНУ СИСТЕМУ ( <i>Савченко П.</i> ).....	239
РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ( <i>Скоблик Н.</i> ).....	242
ЛОБІЮВАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ, ЯК ІНСТРУМЕНТ ВПЛИВУ НА НАЦІОНАЛЬНУ ТА ДЕРЖАВНУ БЕЗПЕКУ ( <i>Старовойтов Д.</i> ).....	245
ЗНАЧЕННЯ ГРОМАДСЬКИХ ІНІЦІАТИВ У ВПРОВАДЖЕННІ ДЕРЖАВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ В УКРАЇНІ ( <i>Степюк О.</i> ).....	249
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ( <i>Туз О.</i> ).....	252
ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ В УКРАЇНІ ( <i>Федорченко В.</i> ).....	254
СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПРОБЛЕМИ У СФЕРІ ЗАХИСТУ ПРАВ ЛЮДИНИ В УКРАЇНІ ( <i>Черней Т.</i> ) .....	256
ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ( <i>Черновська І.</i> ) .....	260
ДЕРЖАВНА СТРАТЕГІЯ СПІВПРАЦІ У СФЕРІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ( <i>Чорній О.</i> ).....	264



ЕФЕКТИВНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ АБО НАДЗВИЧАЙНИХ СТАНІВ: ПРАВОВІ АСПЕКТИ ( <i>Щукін П.</i> ) .....	267
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ ЛОБІЗМУ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ ( <i>Яровой Т.</i> ).....	271
<b>СЕКЦІЯ 4: ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ У МЕНЕДЖМЕНТІ ТА ЛІДЕРСТВІ .....</b>	<b>274</b>
ГЕНДЕРНА НЕРІВНІСТЬ В УКРАЇНІ І ВИРІШЕННЯ ЇЇ НА ДЕРЖАВНОМУ РІВНІ ( <i>Дячук А.</i> ).....	274
ЗНАЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ ДЛЯ ПРОГРЕСИВНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ( <i>Ващенко В.</i> ).....	279
ГЕНДЕРНИЙ РОЗРИВ В ОПЛАТІ ПРАЦІ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА РЕАЛІЗАЦІЮ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ ( <i>Голуб В.</i> ).....	282
ВИКЛИКИ ДЛЯ ЧОЛОВІКІВ У ПОДОЛАННІ ГЕНДЕРНИХ СТЕРЕОТИПІВ НА КЕРІВНИХ ПОСАДАХ ( <i>Шаповал М.</i> ) .....	287

# СЕКЦІЯ 1. ПСИХОЛОГІЯ В УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ

УДК 351:352:005.8

## ПСИХОЛОГІЧНЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ ДЛЯ СІМЕЙ: ІНСТРУМЕНТИ РОБОТИ З КОНФЛІКТАМИ ТА ДОМОВЛЕНОСТЯМИ

*Гарбуза Є., аспірант,  
Університет сучасних знань*

Сімейні конфлікти є невід'ємною частиною взаємодії між членами родини, які виникають унаслідок різних інтересів, життєвих цілей, комунікаційних бар'єрів чи психологічних потреб. У цьому контексті психологічне консультування виступає ефективним інструментом для діагностики проблем, подолання напруги та формування гармонійних стосунків. Основною метою такого консультування є допомога сім'ям у знаходженні способів вирішення конфліктів через відкриту комунікацію, усвідомлення взаємних очікувань та розробку домовленостей, які задовольняють усіх учасників.

Одним із ключових інструментів роботи є методика сімейних контрактів, яка ґрунтується на концепції спільної відповідальності та чітких правил взаємодії. Вона дозволяє членам родини фіксувати свої очікування, права та обов'язки, створюючи основу для прозорості у стосунках. Ця методика особливо ефективна для роботи з сім'ями, де присутні тривалі конфлікти через нерозуміння або порушення меж.

Крім того, важливою складовою консультування є розвиток навичок ненасильницького спілкування (Nonviolent Communication, NVC). Використання цього підходу сприяє формуванню емпатії, навчання розпізнавати та висловлювати власні потреби, а також чути потреби інших без звинувачень чи критики. Такий формат взаємодії дозволяє знижувати напругу та спрямовувати сімейні діалоги на конструктивне вирішення проблем.

Ще одним ефективним інструментом є сімейні сесії з використанням методу моделювання. Психолог пропонує сценарії для обговорення, які допомагають членам родини побачити ситуацію з різних перспектив, а також усвідомити власну роль у створенні або розв'язанні конфліктів. Цей підхід допомагає не лише у вирішенні конкретної проблеми, але й формує в сім'ї стійкі моделі взаємодії.

У сучасних умовах особливу увагу слід приділити роботі з дитячо-батьківськими відносинами. Впровадження гнучких технік, таких як «коло розв'язання конфлікту» чи «метафоричні карти», допомагає краще зрозуміти

психологічний стан дитини, її потреби та очікування, а також встановити довірливий зв'язок між поколіннями [1].

Таким чином, психологічне консультування для сімей є важливим інструментом у збереженні родинних зв'язків та забезпеченні емоційного благополуччя. Використання інноваційних технік, орієнтованих на емпатію, партнерство та конструктивний діалог, дозволяє досягти позитивних змін, зміцнити сімейну систему та забезпечити її адаптацію до викликів сучасного світу.

Особливу роль у сімейному консультуванні відіграє врахування культурного та соціального контексту, в якому існує родина. На цю сферу впливають суспільні норми, гендерні ролі, економічні умови, а також нові виклики, пов'язані із сучасним стилем життя, як-от цифрова залежність, міграція чи зміна сімейної структури. Консультант повинен бути уважним до цих факторів, пропонуючи індивідуальні підходи, які відповідають унікальним потребам конкретної родини.

У роботі з багатоконфліктними родинами важливим є інтегративний підхід, який поєднує когнітивно-поведінкові методи, системну сімейну терапію та елементи арт-терапії. Наприклад, створення візуальних схем сімейних стосунків, таких як генограми, дозволяє зрозуміти вплив поколіннєвих моделей поведінки на поточні конфлікти. У складних ситуаціях, які супроводжуються високим рівнем емоційної напруги, доцільно використовувати техніки тілесно-орієнтованої терапії для зняття стресу та навчання саморегуляції [2].

Не менш важливою є етапна структура консультування. Початкова фаза охоплює діагностику проблеми та встановлення довірливого контакту між консультантом і членами сім'ї. Основна фаза передбачає використання вибраних інструментів для вирішення конфліктів і відпрацювання домовленостей. Завершальна фаза фокусується на закріпленні позитивних змін, формуванні стратегій для уникнення подібних конфліктів у майбутньому та підтриманні сімейної стійкості.

Використання сучасних цифрових технологій, таких як онлайн-консультування чи мобільні додатки для підтримки сімейної комунікації, відкриває нові можливості для роботи з родинами. В умовах пандемій чи географічної віддаленості це стає важливим інструментом забезпечення доступності психологічної допомоги. Водночас слід враховувати етичні аспекти, такі як конфіденційність, захист персональних даних та обмеження дистанційної взаємодії.

Результативність сімейного консультування залежить не лише від професійності психолога, але й від готовності самих членів родини до співпраці, відкритості до змін і відповідальності за свої дії. Успішне консультування сприяє не лише вирішенню конфліктів, а й формуванню глибшого розуміння цінностей і цілей сім'ї, що зміцнює взаємну підтримку і довіру.

Підсумовуючи, можна зазначити, що психологічне консультування для сімей залишається одним із найефективніших способів гармонізації відносин у сучасному світі. Інноваційні інструменти, орієнтовані на діалог, емпатію та партнерство, дозволяють не лише вирішувати конфлікти, а й сприяти створенню здорового сімейного середовища, яке забезпечує емоційний добробут для всіх її членів.

### **Використані джерела та література**

1. Бойко, О. М. Психологія сімейного консультування: теорія та практика / О. М. Бойко. Київ: Видавничий дім «Академія», 2020. 320 с.
2. Ковальчук, Н. С. Основи ненасильницького спілкування: Посібник для психологів / Н. С. Ковальчук. Харків: Основа, 2018. 216 с.

**УДК 159.9:331.101.3:658.3+005.95/.96**

## **ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ЦЬЙ СФЕРІ**

*Єрмоленко Андрій, студент 1 курсу,  
спеціальність "Інженерія програмного забезпечення" ЧНБіП МНТУ  
Науковий керівник: Сокол М.Ю., старший викладач ЧНБіП МНТУ*

Управління персоналом є однією з ключових функцій сучасного менеджменту, яка безпосередньо впливає на ефективність організацій. Психологічні аспекти займають центральне місце у цьому процесі, оскільки саме вони визначають якість комунікації, рівень мотивації, стресостійкість працівників і, зрештою, успішність досягнення організаційних цілей. У цій статті розглянуто основні психологічні фактори, які впливають на управління персоналом, та запропоновано підходи до підвищення ефективності управління.

Сучасні організації стикаються з безліччю викликів: швидкі зміни ринку праці, зростаючі вимоги до працівників, високий рівень конкуренції та потреби адаптації до інновацій. В таких умовах людські ресурси стають стратегічним активом, яким забезпечується ефективне управління.

Значна частина проблеми в трудовому колективі пов'язана з психологічними факторами: недостатньою мотивацією, емоційним горінням, конфліктами, низькою довірою до керівництва або стресом на робочому місці. Ігнорування цих аспектів може призвести до зниження продуктивності, текучості кадрів і зниження іміджу компанії.

Психологічні підходи до управління персоналом дозволяють врахувати індивідуальні потреби та особливості співробітників, сприяють створенню сприятливого клімату в колективі й забезпечують високу ефективність роботи. Тому вивчення та впровадження цих підходів є надзвичайно актуальним завданням для керівників.

Одним із ключових аспектів управління є мотивація персоналу. Вона визначає продуктивність роботи, залученість співробітників і їхній рівень задоволеності. Знання психологічних теорій, таких як теорія ієрархії потреб Маслоу або двофакторна теорія Герцберга, допомагає менеджерам формувати відповідні мотиваційні програми. Важливим є індивідуальний підхід, який враховує особливості характеру, потреби та цілі кожного працівника. Використання як матеріальних стимулів, так і нематеріальних, таких як визнання чи можливість професійного зростання, може суттєво підвищити ефективність праці [1].

Емоційний інтелект є ще одним важливим компонентом психологічного підходу до управління. Менеджери, які мають розвинений емоційний інтелект, краще розуміють емоції співробітників, здатні підтримувати позитивний клімат у колективі та запобігати конфліктам. Висока емоційна компетентність керівника також сприяє формуванню довірливих стосунків, що особливо важливо в умовах стресових або кризових ситуацій.

Ефективна комунікація є основою для забезпечення успішної взаємодії між керівництвом і працівниками. Чітке формулювання завдань, активне слухання та конструктивний зворотний зв'язок створюють атмосферу відкритості та підтримки в команді. При цьому важливо враховувати психологічні особливості сприйняття інформації, що дозволяє уникнути непорозумінь і знижує напруження.

Окремої уваги потребує питання управління стресом у робочому середовищі. Зростання вимог до продуктивності та постійні зміни можуть викликати професійне вигорання та зниження мотивації. Завданням керівника є створення умов, які зменшують стрес, таких як чітке планування, гнучкий графік роботи або доступ до програм психологічної підтримки. Збереження психологічного добробуту працівників напряму впливає на їхню здатність ефективно виконувати свої обов'язки.

Корпоративна культура є важливим елементом управління, який також має психологічний вимір. Вона визначає норми, цінності та поведінкові моделі в організації. Менеджери повинні працювати над розвитком культури, яка підтримує інновації, довіру та командну роботу. Це не лише сприяє зміцненню колективу, але й підвищує загальну ефективність роботи компанії.

Мотивація є одним із найбільш вивчених психологічних аспектів управління персоналом.

Теорія ієрархії потреб Маслоу визначає базові потреби працівників (фізіологічні, безпекові, соціальні, поваги, самореалізації) і керівникам усвідомлює, на якому етапі є конкретний співробітник.

Двофакторна теорія Герцберга виділяє мотиватори (можливість досягнення, визнання, цікаві завдання) та гігієнічні чинники (умови праці, зарплати, політики компанії). Дослідження показують, що мотиватори впливають на перевагу працівників набагато сильніше, ніж матеріальні фактори [1].

Наприклад, у компаніях, де впроваджують програми професійного розвитку або можливості кар'єрного росту, рівень задоволеності працівників зростає на 35%.

Емоційний інтелект (EQ) як основа успішного керівництва – здатність розпізнавати, розуміти та управляти емоціями – як власними, так і іншими людьми. Керівники з високим EQ демонструють більшу стресостійкість, легше вирішують конфлікти, формують довірливі стосунки з працівниками. Дослідження свідчать, що рівень задоволеності в командах, де лідер має розвинений емоційний інтелект, вищий на 25-30%. Наприклад, керівник, який проводить регулярні індивідуальні зустрічі з підлеглими, краще всього їх проблеми й запобігає вигоранню [2].

Стресові ситуації є невід'ємною частиною сучасної роботи. Без належного управління вони можуть викликати емоційне вичерпання, зниження продуктивності та навіть погіршення здоров'я співробітників. Програма впровадження підтримки співробітників (EAP – Employee Assistance Program) допомагає працівникам вирішуватись зі стресовими ситуаціями. Навчання методам релаксації, таким як уважність, знижує рівень тривожності на 20-30%. Наприклад, у компаніях, які впроваджують тижневі заняття його чи психологічні консультації, кількість лікарняних листів скорочується на 15%.

Основа управління – комунікація. Без чітких каналів обміну інформацією організація ризикує втратити контроль над виконанням завдань. Регулярні зворотні зв'язки, як формальні, так і неформальні, співробітникам чітко розуміти свої обов'язки. Використання відкритої комунікації ускладнює формування довіри між керівниками і підлеглими. Наприклад, компанії, які проводять регулярні командні зустрічі, підвищують продуктивність на 10-15% завдяки кращому розумінню пріоритетів [3].

Таким чином, психологічні аспекти в управлінні персоналом є ключовими для досягнення ефективності управління. Використання інструментів мотивації, розвиток емоційного інтелекту, забезпечення якісної комунікації, управління стресом і формування сприятливого психологічного клімату дозволяє створити умови для максимальної продуктивності та задоволеності співробітників. Цей підхід сприяє не лише успіху окремих працівників, але й загальному розвитку організації.

Впровадження психологічних підходів в управління персоналом дозволяє досягти гармонійного балансу між інтересами працівників і цілями організації. Мотивація, розвиток емоційного інтелекту, управління стресом та ефективна комунікація – це ключові фактори, які сприяють покращенню робочого середовища, зниженню рівня стресу та підвищенню продуктивності.

Для успішного функціонування організації необхідно приділяти увагу не лише матеріальним стимулам, але й психологічним аспектам, які впливають на емоційний стан і задоволеність працівників. Застосування результатів досліджень у цій сфері забезпечує зростання ефективності управління, створення сприятливого клімату в колективі та зміцнення конкурентоспроможності компаній.

### Список літератури

1. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.
2. Рарок О. В., Рарок Л. А. Напрями удосконалення управління розвитком персоналу. Молодий вчений. 2019. - № 12(2). С. 483-486.
3. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. Ефективна економіка. 2020. № 8.

**УДК 331.101.3:159.9**

## **ВИКОРИСТАННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ СПІВРОБІТНИКІВ**

*Лечищак В.С., здобувач вищої освіти другого  
(магістерського) рівня освіти, спеціальність 053 «Психологія»  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая»*

*Науковий керівник: Сокол М.Ю., старший викладач ЧПБіП МНТУ*

Потреба використання психологічних інструментів для підвищення залученості співробітників визначається сучасними тенденціями розвитку ринку праці та потребою організацій в ефективному управлінні людськими ресурсами. У сучасному світі успіх компаній дедалі більше залежить не лише від технологій, а й від залученості працівників, яка забезпечує їхню продуктивність, лояльність та ініціативність. Водночас стрімкі зміни умов праці, зростаюча конкуренція за таланти та підвищення вимог до емоційного та професійного благополуччя працівників створюють виклики для керівників, що потребують використання інноваційних підходів до управління персоналом.

Психологічні інструменти, такі як методи мотивації, емоційного інтелекту, коучингу, розвитку корпоративної культури та адаптації

працівників до змін, дозволяють створювати комфортне робоче середовище, де працівники відчують себе цінними та захищеними. Це не лише сприяє досягненню стратегічних цілей організації, а й забезпечує гармонійний розвиток особистості кожного працівника. Таким чином, дослідження цієї теми є важливим для підвищення ефективності управлінських практик у сучасних організаціях.

Залученість співробітників є ключовим чинником, що впливає на успіх сучасних організацій. У світі, де конкуренція за таланти посилюється, а очікування співробітників від роботодавців стають дедалі складнішими, використання психологічних інструментів стає необхідним для забезпечення продуктивності, лояльності та задоволеності працівників. Ці інструменти дозволяють глибше зрозуміти потреби співробітників, виявити мотиватори їхньої поведінки та створити умови для гармонійного розвитку як особистості, так і організації загалом.

Залученість співробітників починається з мотивації, яка є одним із базових аспектів людської поведінки. Згідно з дослідженнями Гарвардської школи бізнесу, тільки 10% людей працюють постійно добре або постійно погано. Решті 90% потрібні чітко сформульовані завдання і стимул, щоб приносити користь компанії. З цього можна зробити логічний висновок, що від продуманої системи мотивації багато в чому залежить успішність всього підприємства [1]. Знання теорій мотивації, таких як піраміда потреб Маслоу чи двофакторна теорія Герцберга, допомагає керівникам зрозуміти, що мотивує людей працювати. Для когось це може бути базова стабільність, яку забезпечують гідна заробітна плата та комфортні умови праці. Інші, натомість, прагнуть визнання своїх досягнень, можливостей самореалізації або належності до спільноти. Таким чином, ефективне управління залученістю передбачає вміння виявляти індивідуальні потреби співробітників і відповідати на них.

Не менш важливою є роль емоційного інтелекту в управлінні залученістю. Лідери, які розуміють власні емоції та вміють керувати ними, мають кращі шанси створити довірливу атмосферу у своїх командах. Емпатія дозволяє таким керівникам вчасно помічати, коли співробітники переживають труднощі, і надавати їм необхідну підтримку. Водночас здатність будувати відкриті комунікації, уважно слухати та реагувати на запити команди створює відчуття психологічної безпеки, яке є основою для залученості. Співробітники, які відчують себе в безпеці, готові відкрито висловлювати ідеї, брати на себе відповідальність і ризикувати, що сприяє інноваційності та розвитку організації.

Створення сприятливого середовища для роботи також є важливим психологічним інструментом. Культура компанії, де цінується внесок кожного співробітника, де помилки сприймаються як можливість для навчання, а досягнення отримують заслужене визнання, сприяє формуванню залученості. Наприклад, регулярне надання зворотного зв'язку дозволяє співробітникам розуміти, наскільки вони відповідають очікуванням організації, а також



сприяє їхньому професійному та особистісному розвитку. Важливо, щоб цей зворотний зв'язок був конструктивним і орієнтованим на майбутнє, а не лише на минулі досягнення чи помилки [2].

Розвиток співробітників через навчання та підвищення кваліфікації також сприяє їхній залученості. Коли працівники бачать, що організація інвестує в їхній розвиток, вони відчують свою цінність та важливість. Тренінги, семінари, програми наставництва та коучинг є потужними інструментами, які допомагають співробітникам вдосконалювати свої навички, відкривати нові горизонти та знаходити нові способи вирішення завдань. Крім того, такі заходи сприяють створенню сильної корпоративної культури, заснованої на спільних цінностях і цілях.

Індивідуальний підхід до кожного співробітника є ще одним потужним психологічним інструментом. Кожна людина унікальна, тому універсальні рішення рідко працюють ефективно. Використання методик оцінки особистісних якостей, наприклад, тестування на визначення психологічного профілю, дозволяє виявити сильні сторони, потреби та очікування кожного працівника. Це допомагає не лише оптимізувати роботу команди, але й уникати конфліктів, оскільки співробітники відчують, що їхні потреби враховуються [2].

Важливим аспектом є також формування командної залученості. Робота в групі, де панують довіра, взаємоповага та спільна мета, мотивує співробітників до більш активної участі в житті організації. Для цього керівники можуть використовувати психологічні практики командоутворення, організовувати тимбілдінгові заходи чи навіть створювати традиції всередині команди. Це допомагає співробітникам не лише краще пізнати одне одного, а й відчутти себе частиною більшого цілого.

Психологічні інструменти управління залученістю також включають вміння працювати зі змінами та невизначеністю. У сучасному світі, де зміни стали нормою, співробітники потребують підтримки в адаптації до нових умов. Важливо, щоб керівники розуміли, що будь-які зміни викликають емоційний відгук у співробітників, тому необхідно комунікувати ці зміни прозоро, пояснювати їхню важливість та залучати працівників до процесу ухвалення рішень.

Залучення психологічних принципів до [HR-стратегій](#) допомагає адаптувати підходи до унікальних потреб і прагнень кожного працівника. Визнаючи людей не просто гвинтиками великого механізму, а складними істотами з особистими та професійними цілями, HR-фахівці можуть розробляти ініціативи, що сприяють особистісному зростанню, розвитку навичок та загальній задоволеності роботою [3].

Зрештою, використання психологічних інструментів для підвищення залученості співробітників є багатограним процесом, який охоплює мотивацію, комунікацію, розвиток, підтримку та довіру. Це інвестиція не лише в благополуччя співробітників, а й у довгостроковий успіх організації. Працівники, які почуваються цінними, захищеними та мотивованими, готові

докладати максимум зусиль для досягнення спільних цілей, що зрештою робить організацію більш ефективною та конкурентоспроможною.

Отже, успіх організації значною мірою залежить від рівня залученості її працівників, а психологічні інструменти є ключовим механізмом у досягненні цієї мети. Використання мотиваційних підходів, розвитку емоційного інтелекту, створення психологічно безпечного середовища, впровадження програм навчання та розвитку, а також індивідуалізованих методів управління дозволяє значно підвищити мотивацію, задоволеність роботою та продуктивність співробітників.

Інструменти психології сприяють формуванню довірливих відносин у колективах, зниженню рівня стресу та вигорання, а також створенню атмосфери, де працівники готові інвестувати свої зусилля в досягнення спільних цілей. Успішна реалізація таких підходів забезпечує не лише економічні результати, але й позитивно впливає на корпоративну культуру та репутацію компанії. Таким чином, психологічні інструменти є важливим ресурсом для ефективного управління людським капіталом, а їх застосування сприяє гармонійному розвитку як працівників, так і організацій в цілому.

### Список літератури

1. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com> (дата звернення: 23.11.2024).
2. Соціально-психологічні методи управління персоналом підприємства. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14628/> (дата звернення: 23.11.2024).
3. Психологія в роботі HR менеджера: конкурентна перевага чи вимога сучасності. URL: <https://hurma.work/blog/psihologiya-v-roboti-hr-menedzhera/> (дата звернення: 23.11.2024).

**УДК 331.56:159.9:331.101.3+658.3**

## **ВПЛИВ БЕЗРОБІТТЯ НА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК: ПСИХОЛОГІЧНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРІВ**

*Ковальчук Дарія,*

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня освіти,  
спеціальність 073 "Менеджмент", ЧІБІП ЗВО «МНТУ»*

*Науковий керівник: Сокол М. Ю.*

*старший викладач, ЧІБІП ЗВО «МНТУ» (м. Чернігів)*

Наразі безробіття це проблема майже для всіх верств населення і проведене опитування 5-20 квітня 2024 року дало нам результати, які підтверджують актуальність цієї теми. На загал були продемонстровані основні проблеми в Україні. Дослідження безробіття займає третє місце

рейтингу проблем в державі. Ця тема є однією з основних соціально-економічних проблем сучасного світу і особливо має свої відгуки в Україні.

У 2024 році питання мого дослідження в нашій державі залишається актуальним через низку чинників, серед яких вплив війни, яка спровокувала тільки підвищення рівня безробіття, який і так не залишав гарних вражень, зважаючи на результати минулих років. Агресія з боку Росії, економічна нестабільність, структурні зміни ринку праці, міграційні процеси в сукупності утворюють підстави для розвитку безробіття. Це питання не має мати статус "не на часі", оскільки рівень зайнятості прямо впливає на добробут громадян і життя країни.

Основою дослідження стало проведення опитування, яке провела Соціологічна група рейтинг від імені Центру аналізу та соціологічних досліджень Міжнародного республіканського інституту. Учасники опитування склали кількість 2 000 осіб з українським громадянством. Двома категоріями, за якими проводили опитування, стали за віком та за регіоном проживання. За віковими категоріями молодь від 18 років до 35 становлять 22% від усіх учасників тренінгу, дорослі від 36 років до 50 становлять 26% від усіх, люди похилого віку 51+ років становлять 14% від усіх, інші, які входять в залишок відсотків, вибрали інші соціальні проблеми в Україні. За регіоном проживання категоріями Схід України склав 29% від усіх, Південь України став 23% від усіх, Захід України склав 17% від усіх, Північ України склав 15% від усіх, інші, які входять в залишок відсотків, вибрали інші соціальні проблеми в Україні. Також за оцінюванням НБУ (Національний банк України), рівень безробіття високий. Не дивлячись на те, що в 2022 році рівень досягав 21% а по результатам цього року рівень знизився до 14%, це все ще було дуже багато [1].

Отримані дані підкреслюють важливість посилення уваги з боку уряду та громадських організацій до цієї проблеми. Необхідно активізувати заходи, спрямовані на створення нових робочих місць, адаптацію трудового ринку до сучасних викликів та підтримку громадян, які втратили роботу. Вирішення питання безробіття має стати пріоритетом державної політики, оскільки рівень зайнятості безпосередньо впливає на економічний розвиток, соціальну стабільність та добробут громадян.

Після втрати роботи людина проходить кілька етапів емоційних змін.

1. Перша фаза (1-3 місяці) фаза шоку. Це початковий період, коли людина активно шукає нову роботу і ще сповнена оптимізму, надії на швидке вирішення проблеми.
2. Друга фаза (3-4 місяці) розчарування. Коли пошуки роботи виявляються невдалими, людина стає менш активною, з'являється відчуття тривоги і песимізму. Внутрішнє почуття безсилля може призводити до агресії або апатії. Це найскладніший період, коли багато хто сприймає відмови на роботу як особисту поразку, що сильно ранить їх самолюбство.
3. Третя фаза (після 5 місяців і більше) адаптація до безробіття. З часом людина починає примирятися з новим станом, знижує свої вимоги і

перестає активно шукати роботу. Це може призвести до зруйнування попередніх життєвих планів і переконань. Ці етапи відображають емоційний та психологічний процес, який людина переживає після втрати роботи [2].

Щоб привернути увагу влади до проблеми безробіття, як менеджери, так і звичайні люди можуть вжити кілька ефективних кроків. Ось кілька можливих варіантів, які можна було б впровадити:

1. Навчання молоді і дорослих – проведення тренінгів на тему фінансової грамотності, писання свого резюме, як знайти роботу, де її шукати, які є тригери на робочих місцях і способи їх запобігання. Менеджери можуть започаткувати корпоративні соціальні проекти, спрямовані на навчання та працевлаштування незайнятих верств населення. Залучення бізнесу до вирішення соціальних проблем може бути важливим сигналом для влади, що бізнес готовий допомогти у боротьбі з безробіттям.
2. Діалог з урядовцями та місцевими депутатами – менеджери, як частина бізнес-спільноти, можуть зустрічатися з місцевими депутатами або представниками уряду, пропонуючи конкретні рішення, які допоможуть знизити рівень безробіття. Наприклад, це можуть бути пропозиції щодо підтримки малого та середнього бізнесу, програм навчання або надання субсидій для створення нових робочих місць, а також спробувати нарешті поєднати навчання та практику і створення програми навчання де молодь зможе і отримувати знання і стажування під крилом бізнесів.

Аналізуючи ситуацію, яка складається в країні, втрата роботи негативно впливає на професійні навички та мотивацію працівників, сприяючи деградації їхньої кваліфікації. Довготривале безробіття може призводити до втрати самооцінки, що ускладнює повернення до професійної діяльності.

Менеджери стикаються з емоційним навантаженням при прийнятті рішень щодо скорочення персоналу, що може викликати стрес та професійне вигорання. Координація процесів реінтеграції безробітних працівників у колектив вимагає додаткових психологічних та організаційних зусиль.

Безробіття негативно впливає на загальний стан ринку праці, ускладнюючи професійний розвиток як окремих працівників, так і цілих галузей. Зростання рівня безробіття змушує компанії переглядати стратегії управління персоналом і спрямовувати більше ресурсів на підтримку професійного розвитку.

Необхідне впровадження програм психологічної підтримки як для звільнених працівників, так і для менеджерів, що відповідають за звільнення. Використання тренінгів та програм розвитку для підвищення стресостійкості та адаптивності менеджерів до викликів, пов'язаних із безробіттям.

Компанії мають активно підтримувати професійний розвиток своїх працівників навіть у періоди скорочень, наприклад, через програми перекваліфікації. Формування корпоративної культури, яка підтримує емоційний добробут працівників, є важливим елементом подолання негативних наслідків безробіття. Консультаційна підтримка та коучинг

допомагають працівникам подолати емоційний стрес, пов'язаний із безробіттям, і зберегти фокус на кар'єрному розвитку. Менеджерам необхідно опанувати навички емоційного інтелекту для ефективної комунікації у складних умовах.

Безробіття є потужним викликом як для окремих працівників, так і для менеджерів. Для мінімізації негативного впливу необхідно розробляти комплексні програми підтримки, спрямовані на подолання психологічних та професійних труднощів, які виникають у цих умовах.

Отже, безробіття має значний психологічний вплив на менеджерів, створюючи серйозні виклики для їхнього професійного розвитку. Тривожність, стрес, зниження мотивації та втрата професійної самооцінки є основними психологічними бар'єрами, з якими стикаються менеджери в період безробіття. Однак, через розвиток адаптивних стратегій, пошук підтримки та переоцінку кар'єрних цілей, ці виклики можуть бути подолані. Важливим аспектом є підтримка з боку організацій і доступ до програм психологічної допомоги, які можуть значно полегшити процес адаптації та допомогти менеджерам зберегти свою професійну ідентичність і мотивацію. Також ми вважаємо, що важливо більше надавати можливостей для менеджерів для розвитку, навчання та залучення нових свіжих та зелених працівників в життя держави.

### Список літератури

1. Українці назвали свою головну проблему у 2024 році – і це не війна: опитування. URL: [https://www.ukr.net/news/details.\\_\\_\\_\\_](https://www.ukr.net/news/details.____) (дата звернення: 25.11.2024).
2. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України. URL: <https://www.ukrinform.ua.> (дата звернення: 25.11.2024).

**УДК 331.101.3:331.108**

## **МОТИВАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР У ПОБУДОВІ КАР'ЄРИ**

*Молоносова Л.Б., здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»  
Науковий керівник: Москалець І.М., к.н.з держ.управл.*

Мотивація є ключовим фактором у розвитку та реалізації професійної кар'єри особистості, оскільки саме вона визначає рівень активності, спрямованість дій та наполегливість у досягненні поставлених цілей. У наукових колах мотивація розглядається як складна багатокомпонентна система, що включає внутрішні й зовнішні чинники, які стимулюють людину до дії. Цей феномен є предметом досліджень як українських, так і зарубіжних

учених, що дозволяє поглиблено вивчити його природу та вплив на професійний розвиток особистості.

Українські дослідники визначають мотивацію як систему внутрішніх спонукань, які формують поведінку людини у певних умовах. Наприклад, Борисенко О.М. у своїх працях зазначає, що мотивація відіграє вирішальну роль у формуванні кар'єрних стратегій, впливаючи на вибір професії та постановку цілей. Вона підкреслює, що мотивація формується в процесі професійної соціалізації, коли особистість взаємодіє з професійним середовищем і засвоює його норми та цінності [1]. Згідно з дослідженнями Л. Шевченко, мотивація є сукупністю внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на поведінку індивіда в професійній сфері. Вона є визначальним чинником у виборі кар'єрного шляху, постановці цілей і способів їх досягнення [5].

Мотивація до професійного розвитку формується під впливом освітнього середовища, сімейних цінностей і соціальних очікувань. Згідно з даними Н. Гринько, процес формування мотивації до праці починається ще в дитинстві, але набуває особливого значення під час професійного становлення [2]. Це підтверджується результатами емпіричних досліджень, які вказують на важливість соціальної підтримки та професійного наставництва у формуванні кар'єрних орієнтацій.

Зарубіжні вчені, такі як Едвард Дісі та Річард Раян, розвинули теорію самодетермінації, яка пояснює, що мотивація поділяється на внутрішню та зовнішню. Внутрішня мотивація виникає внаслідок особистого інтересу до діяльності, тоді як зовнішня обумовлена матеріальними чи соціальними винагородами. Дослідники стверджують, що внутрішня мотивація сприяє глибокому залученню в діяльність і довгостроковій продуктивності, у той час як зовнішня може бути ефективною лише в короткостроковій перспективі.

Зарубіжні дослідження також підкреслюють значення мотивації в побудові успішної кар'єри. Наприклад, Абрахам Маслоу у своїй піраміді потреб акцентує увагу на тому, що професійна самореалізація є найвищим рівнем мотивації. Він вважає, що задоволення базових потреб є необхідною умовою для досягнення вищих цілей, таких як самовираження в професійній діяльності [3].

Мотивація є багатогранним явищем, що охоплює різні аспекти діяльності людини. Українські вчені, такі як О.М. Гришина, досліджують роль мотивації у формуванні професійних компетенцій. Вона зазначає, що професійна освіта повинна створювати умови для розвитку мотивації до навчання і майбутньої професійної діяльності. Водночас зарубіжні автори, такі як Джон Мейер і Наталі Аллен, зосереджуються на організаційних аспектах мотивації, розглядаючи її як чинник підвищення ефективності праці та зниження плинності кадрів/

Мотивацію можна поділити на внутрішню та зовнішню. Внутрішня мотивація пов'язана з особистими інтересами, прагненням до самореалізації, задоволенням від виконуваної роботи та бажанням досягти

майстерності в професії. Зовнішня мотивація обумовлена зовнішніми чинниками, такими як матеріальна винагорода, соціальний статус, визнання з боку колег та суспільства.

Внутрішня мотивація ґрунтується на інтересах і потребах людини, таких як бажання до самореалізації, здобуття нових знань чи відчуття задоволення від виконуваної роботи. Наприклад, людина, яка має сильний інтерес до мистецтва, найімовірніше обере професію, пов'язану з творчістю. Внутрішня мотивація сприяє не лише вибору професії, але й довготривалому прагненню досягти майстерності у ній, що є запорукою кар'єрного зростання. Зовнішня мотивація, навпаки, зосереджена на зовнішніх винагородах, таких як престиж, високий рівень доходу чи соціальне визнання. Наприклад, обрання професії лікаря може бути обумовлене не тільки внутрішньою потребою допомагати людям, але й престижністю цієї професії в суспільстві.

Ефективний вибір професії, як правило, базується на поєднанні внутрішніх і зовнішніх мотивів. Наприклад, інтерес до технічних наук може бути підсилений зовнішнім стимулом, таким як висока заробітна плата в ІТ-сфері. Таким чином, мотивація формує не лише усвідомлення професійного шляху, але й сприяє адаптації до його викликів.

Тобто, обидва види мотивації взаємодіють між собою та впливають на професійний розвиток особистості. Проте дослідження показують, що внутрішня мотивація має більш стійкий вплив на довгостроковий кар'єрний успіх, оскільки вона базується на глибоких особистісних потребах та цінностях.

Мотивація є ключовим чинником у процесі професійного становлення та розвитку індивіда. Вона визначає вибір професії, постановку кар'єрних цілей та стратегії їх досягнення. Високий рівень мотивації сприяє активному пошуку можливостей для професійного зростання, підвищенню кваліфікації та адаптації до змін у професійному середовищі.

Формування мотивації до професійної діяльності розпочинається ще на етапі навчання. Важливу роль у цьому відіграє освітнє середовище, яке сприяє розвитку професійних інтересів, цінностей та установок. Дослідження показують, що професійно орієнтована мотивація навчання студентів позитивно впливає на формування їхніх кар'єрних орієнтацій [4].

Крім того, науково-експериментальні дослідження можуть виступати як мотиватор до вибору та реалізації професійної кар'єри, сприяючи розвитку інтересу до професії та усвідомленню її значущості

Усвідомлене планування кар'єри передбачає постановку чітких цілей, визначення шляхів їх досягнення та постійний аналіз власних досягнень. Мотивація відіграє ключову роль у цьому процесі, оскільки вона спонукає до активних дій, подолання перешкод та наполегливості в досягненні поставлених завдань.

Як зазначається в наукових дослідженнях, мотивація є рушійною силою кар'єрного розвитку, визначаючи рівень активності та спрямованість дій

особистості. Тому розвиток та підтримка високого рівня мотивації є необхідною умовою успішної кар'єри.

Отже, мотивація є складним і багатофакторним феноменом, що визначає успіх особистості у професійній діяльності. Вона формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, а також залежить від соціального й освітнього контексту. Розуміння механізмів мотивації дозволяє ефективно планувати кар'єру, адаптуватися до змін у професійному середовищі та досягати високих результатів у діяльності.

### Список літератури

1. Борисенко О. М. Кар'єра як процес професійного становлення та розвитку індивіда. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. № 2. 2015. С. 23-32
2. Носач Л. Л., Гринько П. Л. Мотивація студентів до навчання у вищій школі. *Модернізація вищої освіти та забезпечення якості освітньої діяльності : Збірник до Першої Міжнародної Науково-методичної конференції*, м. Харків, 31 травня 2019 р. Харків: ХДУХТ, 2019. С. 93-95.
3. Психологія. Підручник / За ред. Ю. Л. Трофімова. К., 2000.
4. Столярчук О. А. Вплив мотивів навчання студентів на формування їх кар'єрних орієнтацій. *Педагогічний процес: теорія і практика*. № 1 (52). 2016. С. 21-25
5. Шевченко Н. Емпіричне дослідження мотивації самоосвіти студентів. *Збірник наукових праць "Проблеми сучасної психології"*. № 53. 2021. С. 306–329. URL: <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2021-53.306-329>

УДК 342.9:159.9:174.4

## ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ КОРУПЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

*Москалець І.М., к.н.з держ.управл., старший викладач кафедри психології, права та європейської інтеграції ППЗО «Інститут професійних трансформацій»*

Корупція в органах публічної влади є складним багатогранним феноменом, який поєднує економічні, політичні та соціальні аспекти та яке підриває довіру громадян до державних інституцій, гальмує економічний розвиток та сприяє соціальній несправедливості. Водночас, значну роль у формуванні корупційної поведінки відіграють психологічні чинники. Аналіз цих факторів дозволяє зрозуміти механізми прийняття корупційних рішень та



розробити ефективні стратегії для їхньої профілактики. Розуміння психологічних чинників, що сприяють корупційній поведінці, є ключовим для розробки ефективних стратегій її запобігання.

Одним із ключових психологічних аспектів корупції є мотивація. Згідно з теорією А. Маслоу, потреби людини можуть впливати на її поведінку, і корупція часто виникає як відповідь на незадоволені базові або соціальні потреби. Наприклад, потреба у фінансовій стабільності може штовхати особу до корупційних дій, якщо її дохід не задовольняє базових життєвих потреб. Низький рівень зарплати державних службовців є одним із найпоширеніших факторів, що сприяє їхній схильності до корупції.

Психологи виявили, що бажання отримати матеріальну вигоду в корупційних схемах часто поєднується з елементом азарту. Чиновники, які беруть участь у корупційних діях, можуть відчувати себе переможцями, обходячи правила та отримуючи незаконну винагороду. Це схоже на ситуацію, коли два гравці вирішують, обдурити один одного. Обидва розуміють, що це неправильно, але спокуса виграшу переважає [3].

Потреба у владі також є значущим фактором. Люди, схильні до домінування та контролю, часто використовують свою посаду як інструмент для досягнення власних цілей. Влада надає їм відчуття контролю над іншими, що може бути важливішим, ніж матеріальна вигода. Залежність від влади є одним із аспектів психологічної залежності, яку досліджували в контексті корупції. Г. Мате вказує, що залежність виникає як спосіб заповнення внутрішньої порожнечі, яка може бути викликана низькою самооцінкою або незадоволеністю життям. Надмірна меркантильність та прагнення до влади серед державних службовців є серйозною етичною проблемою. Така поведінка суперечить принципам служіння народу та може призвести до корупції та зловживання владою. Крім того, патологічне прагнення до матеріальних благ та контролю над іншими людьми може свідчити про глибокі внутрішні конфлікти та негативно впливати на психічне здоров'я [1].

Іншим психологічним мотивом є бажання підвищити соціальний статус. У суспільствах з високим рівнем соціальної нерівності корупція може сприйматися як засіб для досягнення більш високого статусу. Особи, які стикаються з соціальним тиском або бажають відповідати очікуванням своєї спільноти, можуть бути більш схильними до корупційних дій. Соціалізація відіграє ключову роль у формуванні ставлення до корупції. Виховання в середовищі, де корупція є поширеною практикою, формує толерантність до цього явища.

Індивідуально-психологічні особливості також мають вплив на схильність до корупції. Особи з низьким рівнем самоконтролю, високим рівнем матеріалізму та низькими моральними принципами частіше вдаються до корупційних дій.

Соціокультурний контекст також відіграє важливу роль у формуванні корупційної поведінки. В Україні, наприклад, корупція має глибокі історичні корені, які пов'язані з періодами радянської влади та трансформації

суспільства у пострадянський час. Відсутність чітких моральних орієнтирів, низький рівень довіри до влади та соціальна несправедливість сприяють формуванню сприйняття корупції як невід'ємної частини суспільного життя. У дослідженні зазначено, що споживацьке ставлення до життя, де матеріальні цінності переважають над духовними, є одним із ключових чинників поширення корупції [4].

Корупція також пов'язана з груповою динамікою та тиском з боку оточення. У колективах, де корупція є поширеною практикою, індивіди частіше вдаються до корупційних дій, щоб відповідати очікуванням групи. Групова динаміка може включати механізми раціоналізації, коли особа виправдовує свої дії, посилаючись на загальноприйняті норми в колективі.

Глибокий аналіз корупційної поведінки серед державних службовців дозволив виявити цікаву закономірність: більшість таких правопорушників відчують певну відчуженість від суспільства та його цінностей. Ця відчуженість впливає на їхні мотиви та сприяє формуванню різноманітних залежностей, таких як прагнення до грошей, влади чи престижу.

Важливо зазначити, що ця схильність до залежностей часто виникає задовго до вступу на державну службу і може бути однією з причин, чому людина обирає саме цей шлях. Адже державна служба, на жаль, часто сприймається як можливість для особистого збагачення та реалізації власних амбіцій.

Тому для запобігання корупції вкрай важливо проводити діагностику антикорупційної стійкості потенційних державних службовців ще на етапі конкурсного відбору. Це дозволить виявити осіб зі схильністю до залежностей та уникнути їхнього призначення на відповідальні посади.

Розробка стратегій боротьби з корупцією повинна враховувати психологічні чинники. Одним із ефективних підходів є підвищення рівня освіти та обізнаності населення щодо негативних наслідків корупції. Важливо також змінювати соціальні норми, які толерують корупцію, та формувати нетерпимість до цього явища. Наприклад, у програмі Transparency International наголошується на важливості прозорості та підзвітності як інструментів боротьби з корупцією.

Боротьба з корупцією в Україні буде ефективнішою, якщо до розробки та впровадження антикорупційних заходів буде залучено науковий підхід, зокрема психологію. Слід розробити спеціальні методики, які дозволять виявляти схильність людей до корупційної поведінки ще на етапі відбору кандидатів на державні посади. Аналогічно до того, як у медицині існують методи діагностики різних захворювань, у сфері державної служби можна розробити інструменти для ранньої ідентифікації осіб, схильних до корупції. Застосування таких методів допоможе знизити ризики корупції в державних органах.

Психологічні чинники корупції в органах публічної влади становлять складну та багатовимірну проблему, яка має як соціальні, так і індивідуально-психологічні аспекти. Корупція негативно впливає на розвиток суспільства,

підриваючи довіру до інституцій, знижуючи ефективність управління і створюючи перешкоди для економічного та соціального прогресу. Для розуміння причин і механізмів корупційної поведінки важливо враховувати психологічні чинники, які сприяють формуванню корупційних тенденцій у публічних службовців, а також методи оцінки та підвищення стійкості до таких дій.

Існує низка психологічних інструментів, призначених для оцінки стійкості людей до корупції та психологічного тиску, особливо в умовах державної служби. Такі методика дозволяють оцінювати важливі особистісні характеристики та професійні якості, які визначають схильність чи стійкість до корупційних дій. Одним із ключових аспектів таких оцінок є рівень самодостатності особистості. Ця характеристика відображає, наскільки людина впевнена у своїх силах і незалежна від зовнішнього впливу. Високий рівень самодостатності зменшує ризик піддатливості до маніпуляцій або тиску, які є основними механізмами залучення до корупційної поведінки.

Другим важливим чинником є наявність антикорупційних установок, що визначають моральні принципи та цінності, які керують людиною у процесі прийняття рішень. Люди з чітко сформованими етичними принципами, які вважають корупцію неприйнятною з моральної точки зору, зазвичай демонструють значно вищу стійкість до корупційних спокус. Це підкреслює важливість морального виховання та формування етичної культури в суспільстві, особливо серед державних службовців.

Здатність до саморегуляції є наступним ключовим аспектом. Саморегуляція визначається як здатність планувати власні дії, передбачати наслідки своїх рішень і контролювати власну поведінку навіть у складних або стресових ситуаціях. Особи з високим рівнем саморегуляції здатні протидіяти імпульсивним рішенням, які можуть призводити до участі у корупційних діях, і демонструють більшу стійкість до зовнішнього тиску.

Не менш важливим є рівень нервово-психологічної стійкості. Цей показник відображає здатність людини справлятися зі стресом, психологічним тиском і складними обставинами. Службовці, які мають високий рівень стійкості, здатні ефективніше протидіяти спокусам або загрозам, які виникають у їхній професійній діяльності. Така характеристика особливо актуальна для публічної служби, де рівень відповідальності та соціальних очікувань є надзвичайно високим.

Серед найбільш відомих методик, які використовуються для оцінки стійкості до корупційної поведінки, можна назвати "АКорД", HCS Integrity Check та психологічний аналіз за фотокарткою. Методика "АКорД" (антикорупційний діагностичний тест) дозволяє визначити потенційну схильність особистості до корупційної поведінки, аналізуючи моральні установки, рівень саморегуляції та інші індивідуально-психологічні особливості. Методика HCS Integrity Check спрямована на оцінку професійної чесності та моральних принципів, які визначають поведінку людини у складних ситуаціях. Психологічний аналіз за фотокарткою, хоча й викликає

певні дискусії в наукових колах, використовується як допоміжний інструмент для оцінки загального емоційного стану та рівня стресу [2].

Однак використання таких інструментів вимагає спеціальної підготовки фахівців і постійного вдосконалення методик. Наукова валідація цих підходів є критично важливою для забезпечення їхньої ефективності та надійності. Крім того, ефективність застосування зазначених інструментів залежить від контексту, у якому вони використовуються, а також від культури організації та рівня підтримки антикорупційних ініціатив у суспільстві.

Слід зазначити, що боротьба з корупцією є багатограним процесом, який включає не лише психологічні, а й організаційні, правові та соціальні аспекти. Розуміння психологічних механізмів, які сприяють виникненню та поширенню корупційної поведінки, є важливим компонентом цього процесу. Комплексний підхід, що поєднує використання психологічних інструментів, етичного виховання та формування культури доброчесності, може сприяти зниженню рівня корупції в органах публічної влади.

### Список літератури

1. Серeda Є. Психологічний погляд на е-декларації українських посадовців. *День*. 2016. № 203. URL: <http://day.kyiv.ua/uk/blog/polityka/groshomaniya>
2. Серьогін С. М., Петренко О.С., Соколовський С.І. Психологічна залежність публічних службовців як фактор корупційної поведінки. *Аспекти публічного правління*. Том 6. № 11-12. 2018. С.102-110
3. Скрипник А. В., Оборська І. С. Системна та несистемна корупція в освіті: ігрова модель. *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 273-278.
4. Саламатов В. Соціально-психологічні й організаційні підґрунтя корупції. *Психологія і особистість*. №2. 2018. С 68–80.

**УДК 658.8**

## РОЛЬ ПСИХОЛОГІЧНИХ ТРИГЕРІВ У СУЧАСНІЙ РЕКЛАМІ

*Рябова Т. А., к.е.н., доцент*

Сучасний світ реклами – це складна взаємодія між брендами та споживачами, де раціональні аргументи все частіше поступаються місцем емоціям, підсвідомим бажанням та базовим потребам. У цьому контексті важливим інструментом стали психологічні тригери – своєрідні "спускові механізми", які впливають на нашу поведінку на підсвідомому рівні. Проте

питання про те, чи є їх використання етичною комунікацією, чи скоріше маніпуляцією, залишається відкритим.

В епоху цифрових технологій реклама стала невіддільною частиною нашого повсякденного життя. Щодня людина стикається з тисячами рекламних повідомлень, тому бренди шукають способи привернути увагу споживача за допомогою нестандартних і водночас ефективних рішень. Саме тут психологічні тригери виходять на передній план, адже вони здатні "зачепити" потрібну емоцію та підштовхнути споживача до дії. Водночас зростає етична дискусія щодо використання таких інструментів, особливо стосовно вразливих аудиторій.

Використання психологічних прийомів у рекламі має довгу історію. Ще на початку ХХ століття маркетологи зрозуміли, що емоції можуть бути потужним важелем впливу на рішення споживачів.

Завдяки вдалому маркетинговому ходу, компанія De Beers перетворила діаманти на символ любові та відданості, успішно маніпулюючи споживчим попитом [1]. Слоганом «*Diamonds are forever*» (Діаманти назавжди), створеним Френсісом Гереті, компанія на десятиліття закріпила цей образ у свідомості людей. Цей слоган став настільки популярним, що його навіть використали у культовому фільмі про Джеймса Бонда.

Страх – це потужний інструмент маркетингу, який спонукає людей до дії, пропонуючи їм розв'язання проблем, яких вони бояться. Страхові компанії активно використовують тригер небезпеки, апелюючи до базових емоційних потреб людини в безпеці та стабільності. Цей підхід спирається на природний страх втрати чи небезпеки, що може статися у разі непередбачених обставин [2].

У рекламних кампаніях часто використовуються емоційні заклики, такі як *"Захистіть своїх близьких від непередбачених обставин"* або *"Будьте готові до будь-якої несподіванки"*. Візуальні елементи, наприклад, зображення сім'ї біля розбитого автомобіля або будинку, який постраждав від стихійного лиха, посилюють цей емоційний вплив.

Ці кампанії не лише викликають тривогу, але й пропонують рішення: придбати страхові поліси, які гарантують фінансову підтримку в кризових ситуаціях. У результаті, споживачі не лише піддаються впливу тривожного сигналу, але й отримують чітке розуміння, як мінімізувати ризики, забезпечуючи власну впевненість у майбутньому.

Що таке психологічний тригер? Психологічний тригер – це стимул, який викликає миттєву реакцію, активуючи емоції, переконання або базові потреби людини. Він діє швидко, інколи непомітно для самого споживача, і може бути спрямований як на раціональну частину мозку, так і на емоційну.

Розрізняють кілька основних типів тригерів, які використовуються в маркетингу для впливу на емоції та поведінку споживачів [3]:

1. Тригери, пов'язані з базовими потребами (безпека, соціальне визнання, самореалізація):

- використання страху втрати або небезпеки ("*Захистить своїх близьких сьогодні!*");

- прагнення належати до групи або підкреслити свій статус ("*Приєднайтеся до елітного клубу!*");

- стимулювання бажання досягти мети ("*Розкрийте свій потенціал!*").

2. Емоційні тригери (радість, співчуття, страх):

- викликання позитивних асоціацій ("*Даруйте собі моменти щастя кожен день!*");

- заклик допомогти іншим ("*Купуючи цей продукт, ви підтримуєте благодійність!*");

- боязнь втрати можливості ("*Лише сьогодні – знижки до 50%!*").

3. Когнітивні тригери (дефіцит, соціальний доказ, авторитет):

- обмежена пропозиція або кількість товару ("*Лише 5 місць залишилося!*");

- покликання на популярність ("*Понад мільйон задоволених клієнтів!*");

- підтримка експертів або відомих людей ("*Рекомендовано професіоналами!*").

4. Тригери новизни (новизна, унікальність):

- актуальність і сучасність продукту ("*Новинка, яка переверне ваше уявлення!*");

- товар, якого немає у конкурентів ("*Ексклюзивна серія лише для вас!*").

Психологічні тригери здатні впливати на нас кількома шляхами:

- підсвідомий вплив – вони формують асоціації між продуктом і бажаними цінностями, такими як статус, комфорт чи безпека;

- емоційне залучення – викликання сильних почуттів (радість, страх чи співчуття) стимулює швидке ухвалення рішень;

- соціальний вплив – люди часто довіряють думці більшості, особливо якщо продукт активно рекламують інфлюенсери чи лідери думок.

Використання тригерів дозволяє рекламодавцям привертати увагу, але ставить етичні питання:

1) Чи є межа між переконанням і маніпуляцією? Наприклад, страх може бути корисним для попередження небезпеки, але надмірне його використання може викликати тривожність у споживачів.

2) Соціальна відповідальність брендів. Неетичні прийоми, такі як приховані маніпуляції чи надмірна експлуатація вразливих груп, можуть призвести до втрати довіри.

Прикладом етичної реклами може слугувати компанія Patagonia, яка використовує тригер екологічної відповідальності, закликаючи до раціонального споживання, навіть якщо це скорочує обсяги продажів [4].

Психологічні тригери – це потужний інструмент у маркетингу. Їх ефективність не викликає сумнівів, але для успішного застосування важливо дотримуватися етичних принципів. Реклама повинна не лише привертати увагу, але й бути чесною, корисною та враховувати інтереси споживачів. У світі, де інформація стає доступнішою, споживачі все краще розпізнають

маніпулятивні прийоми, тому майбутнє за прозорими та відповідальними стратегіями комунікації.

### Список літератури

1. "A Diamond is Forever": The Unforgettable De Beers Tagline That's Still Shining. 4A's. URL: <https://www.aaa.org/timeline-event/diamond-forever-unforgettable-de-beers-tagline-thats-still-shining/?cn-reloaded=1> (date of access: 20.11.2024).
2. Як використовувати емоційні тригери при налаштуванні рекламної кампанії. *MSystem*. 2020. URL: <https://msystem.ua/ua/kontekstna-reklama-2/jak-vikoristovuvati-emocijni-trigери-pri-nalashtuvanni-reklamnoi-kampanii/> (дата звернення: 20.11.2024).
3. Barchi B. Trigger in advertising as a method of psychological influence on consumer behavior. *Вісник Національного університету оборони України*. 2020. Vol. 55, no. 2. P. 23–27. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2020-55-2-23-27> (date of access: 20.11.2024).
4. Бізнеси із «зеленими» серцями: 4 корпорації, рухомі екомісіями. *Mind.ua*. URL: <https://mind.ua/publications/20217220-biznesi-iz-zelenimi-sercyami-4-korporaciyi-ruhomi-ekomisiyami> (дата звернення: 20.11.2024).

**УДК: 331.101.3:005.96**

## **ЛЮДИНА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ: ГЕНДЕРНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Старченко С.В., викладач,  
фаховий коледж ЗВО «Університет трансформації майбутнього»*

Сучасні організаційні системи управління активно інтегрують цінності сталого розвитку, зокрема гендерну рівність (ЦСР 5) та гідну працю (ЦСР 8). Загалом людський фактор є ключовим ресурсом, що визначає конкурентоспроможність та інноваційність організацій. Однак недостатня увага до гендерних та психологічних аспектів управління може суттєво впливати на продуктивність працівників, рівень їх мотивації та емоційного благополуччя.

Мета даної роботи – проаналізувати сучасні інноваційні підходи до управління персоналом з урахуванням гендерних та психологічних аспектів, їхню роль у досягненні цілей сталого розвитку, а також запропонувати практичні рекомендації для підвищення ефективності управління в сучасних умовах.

Загальновідомо, що впродовж останнього тисячоліття саме людський капітал став стратегічним ресурсом, що формує основу успішності будь-якої організації [1]. Згідно з багатьма дослідженнями у сфері управління персоналом, ефективне управління людським фактором сприяє збільшенню продуктивності праці на 20–30% [2]. Гендерні аспекти також відіграють

важливу роль у цьому процесі, адже різноманітність у командах позитивно впливає на ухвалення рішень та інноваційність. Однак, стереотипи щодо гендерних ролей залишаються серйозною перешкодою для залучення жінок до керівних посад, внаслідок чого навіть з'являються численні квотування у визначеннях гендерної рівності. Зокрема у наукових публікаціях активізується дослідження викликів й можливостей для жінок у бізнесі, аналізуються структури, що сприяють або обмежують представництво жінок у керівництві організацій [3].

Ще одним з важливих аспектів залишається також психологічний клімат як важливий чинник, що впливає на взаємодію в командах. Для досягнення спільних цілей, сучасні організації, що створюють комфортні умови для роботи, знижують рівень плинності кадрів на 15% [1].

Гендерна рівність сьогодні стає фундаментом для досягнення сталого розвитку. Організації з гендерно збалансованим керівництвом демонструють вищий рівень фінансової стабільності та адаптивності до змін, що підтверджується дослідженнями ОЕСД [5; 6]. Наприклад, впровадження гендерних квот у країнах ЄС сприяло збільшенню жіночого представництва серед директорів з 15% до 35% за десятиріччя.

На рівні організацій важливо використовувати інструменти гендерного аудиту та впроваджувати програми підвищення обізнаності щодо рівності. Це забезпечує більш справедливий розподіл ролей та завдань у колективах.

У контексті зазначених питань, інноваційні підходи до підвищення ефективності управління та їх інтеграція у загальну структуру менеджменту передбачає:

- застосування моделей емоційного інтелекту, які допомагають керівникам краще розуміти потреби працівників і знижувати рівень конфліктів [4];
- врахування результатів психологічних теорій мотивації (зокрема, А. Маслоу, Г. Герцберг), які сприяють розробці індивідуальних підходів до стимулювання;
- технологій моніторингу гендерного балансу в командах для виявлення та усунення нерівностей. Також важливими є програми корпоративного стрес-менеджменту та ініціативи з розвитку ментального здоров'я, які підвищують задоволеність працівників роботою.

Інтеграція гендерних та психологічних аспектів у стратегію управління забезпечує довгострокові переваги для бізнесу та суспільства. Наприклад, згідно з дослідженнями у площині гендерної рівності, компанії з гендерно різноманітними командами мають на 21% вищі показники прибутковості [5]. Таким чином, застосування інноваційних підходів у менеджменті сприяє не лише підвищенню ефективності організації, а й прискорює досягнення глобальних цілей сталого розвитку.

Таким чином, гендерні та психологічні аспекти є важливими елементами сучасного управління, які сприяють формуванню інноваційних, ефективних та сталих організаційних систем. Врахування цих аспектів дає змогу не лише



підвищити продуктивність праці, але й створити умови для гармонійного розвитку працівників. Подальші дослідження мають зосереджуватися на вдосконаленні інструментів для інтеграції гендерних та психологічних аспектів у стратегії управління конкретних організацій.

### Список літератури

1. Колот А.М., Герасименко О.О., Шевченко А.С. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. Економіка та суспільство. 2023, Випуск № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8> (дата звернення 10.11.2024).
2. Bohnet I. *What Works: Gender Equality by Design*. — Cambridge: Harvard University Press, 2016. — URL: [https://scholar.harvard.edu/iris\\_bohnet/what-works](https://scholar.harvard.edu/iris_bohnet/what-works) (дата звернення 10.11.2024).
3. Bilimoria, D., & Piderit, S. (Eds.). (2007). *Handbook on Women in Business and Management*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
4. Goleman, D. P. *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ for character, health and lifelong achievement*. 1995. New York: Bantam Books.
5. Gender and development. OECD, 2024. — URL: <https://www.oecd.org/en/topics/gender-and-development.html> (дата звернення 10.11.2024).
6. Gender Balance Maturity Model, OECD, Paris. OECD, 2024. — URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policyissues/tax-administration/gender-balance-maturity-model.pdf> (дата звернення 10.11.2024).

УДК 159.944:355.233

## ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІЙСЬКОВИХ В УМОВАХ ЕКСТРЕМАЛЬНОГО СТРЕСУ

*Трикоза О., аспірант,  
Університет сучасних знань*

Професійна діяльність військовослужбовців часто пов'язана з умовами підвищеного ризику, високої фізичної та психоемоційної напруги, а також необхідністю приймати швидкі та критично важливі рішення. Це зумовлює особливу важливість системи психологічного забезпечення, яка спрямована на збереження психічного здоров'я, підтримку психологічної стійкості та адаптації до екстремальних умов.

Одним із ключових аспектів психологічного забезпечення є розвиток стресостійкості військових. Це досягається через спеціалізовані тренінги, які включають моделювання стресових ситуацій, навчання навичкам

саморегуляції, а також використання методів когнітивно-поведінкової терапії для формування конструктивних способів реагування на стрес.

Психологічний супровід військових також охоплює моніторинг психічного стану. Застосування психодіагностичних інструментів, таких як опитувальники рівня стресу, шкали тривожності та депресії, дозволяє своєчасно виявляти симптоми психологічного виснаження чи посттравматичного стресового розладу (ПТСР). Особливу увагу слід приділяти військовослужбовцям, які зазнали значного психоемоційного навантаження в умовах бойових дій.

Ефективною практикою є впровадження програм психологічного відновлення, що включають тілесно-орієнтовану терапію, групові сесії для обговорення переживань і формування підтримки серед військових. Умови групової терапії сприяють створенню атмосфери довіри, що полегшує подолання травматичного досвіду [1].

Соціально-психологічне забезпечення також включає підтримку процесу адаптації військових до умов мирного часу після завершення служби або участі в бойових операціях. Цей процес часто супроводжується труднощами реінтеграції в цивільне життя, порушенням сімейних і соціальних зв'язків, що вимагає залучення кваліфікованих психологів і соціальних працівників.

Важливим компонентом є робота з командирами та офіцерами, відповідальними за організацію служби. Їхнє розуміння психологічних особливостей підлеглих, здатність надавати емоційну підтримку та забезпечувати адекватні умови праці сприяє зниженню рівня стресу в колективі.

Психологічне забезпечення в умовах екстремального стресу повинно також враховувати вплив сучасних технологій, таких як дрони, автоматизовані системи управління, які, хоча й підвищують ефективність дій, можуть створювати нові джерела напруги через технічні несправності або інформаційні перевантаження.

Таким чином, психологічне забезпечення професійної діяльності військових є багатовимірною системою, яка включає заходи з профілактики, діагностики та корекції психологічних станів, сприяє формуванню стресостійкості, підтримує адаптацію та підвищує ефективність виконання завдань в умовах екстремального стресу. Ефективна реалізація цієї системи можлива завдяки міждисциплінарному підходу, який інтегрує знання психології, медицини, соціальної роботи та військової підготовки.

У сучасних умовах ефективно психологічне забезпечення військових вимагає врахування нових викликів, таких як гібридні загрози, інформаційна війна та зростання інтенсивності бойових дій. Важливим аспектом є готовність військовослужбовців до психологічного тиску, який може виникати не лише в умовах фізичної небезпеки, але й через маніпулятивний вплив інформаційного простору. З цією метою до програм психологічної підготовки додають модулі,

які навчають критичному мисленню, аналізу інформації та стійкості до інформаційного стресу [2].

Особливої уваги потребують військовослужбовці, які перебувають у тривалих місіях або в умовах ізоляції, наприклад, на передовій або у складі миротворчих контингентів. Для таких ситуацій розробляються програми дистанційної психологічної підтримки, які включають онлайн-консультування, аудіовізуальні тренінги для зняття стресу та доступ до ресурсів самодопомоги.

Сучасні дослідження вказують на важливість розвитку психофізіологічних технологій у забезпеченні психологічного стану військових. Наприклад, біофідбек та нейрофідбек дозволяють контролювати рівень тривожності та підвищувати концентрацію в екстремальних ситуаціях. Ці методики, у поєднанні з класичними підходами до психокорекції, дають змогу значно покращити ефективність роботи навіть у критичних умовах.

Також велике значення має створення культури психологічної допомоги у військових підрозділах. Для цього проводяться тренінги для офіцерів, спрямовані на розвиток лідерських якостей, уміння розпізнавати ознаки стресу у підлеглих та своєчасно надавати підтримку. Це дозволяє створити довірливу атмосферу в колективі та знизити ризик професійного вигорання.

Не менш важливим є індивідуальний підхід до роботи з військовими, що враховує їхній попередній досвід, темперамент, мотиваційні установки та рівень адаптивності. Наприклад, для новобранців ефективним буде поєднання навчальних семінарів із практичними завданнями, тоді як для досвідчених військовослужбовців корисним може бути індивідуальне консультування з урахуванням їхнього професійного шляху.

Постійна взаємодія психологів із медичними фахівцями є важливим елементом системи психологічного забезпечення. Це дозволяє своєчасно виявляти психосоматичні прояви стресу та запобігати розвитку серйозних психологічних або фізичних розладів, які можуть вплинути на боєздатність військових.

Психологічне забезпечення також сприяє посиленню морально-етичних аспектів служби, формуючи стійкість до моральних дилем, які можуть виникати в умовах бойових дій. Ці аспекти охоплюють підготовку до роботи в умовах невизначеності, збереження моральних цінностей і забезпечення психологічної готовності до прийняття складних рішень.

Загалом, система психологічного забезпечення військових в умовах екстремального стресу має бути гнучкою, інтегрованою та динамічною. Лише так вона зможе ефективно відповідати сучасним викликам, забезпечуючи високу боєздатність, психологічне благополуччя та професіоналізм військовослужбовців.

### **Використані джерела та література**

1. Бойко, О. М. Психологія сімейного консультування: теорія та практика / О. М. Бойко. Київ: Видавничий дім «Академія», 2020. 320 с.

2. Ковальчук, Н. С. Основи ненасильницького спілкування: Посібник для психологів / Н. С. Ковальчук. Харків: Основа, 2018. 216 с.

## **СЕКЦІЯ 2. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ**

**УДК 336.14:355.1(477)**

### **РОЛЬ ВІЙСЬКОВОЇ ДОПОМОГИ ЯК ЧАСТИНИ НАЦІОНАЛЬНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ**

*Авдієвський А. І., здобувач вищої освіти II (магістерського) рівня,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка  
Юрія Бугая»*

*Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н., доцент,  
Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «Міжнародний  
науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»*

Україна сьогодні перебуває у стані активної боротьби за власну незалежність, територіальну цілісність і безпеку громадян. Починаючи з 2014 року, коли російська федерація анексувала Крим та розпочала військову агресію на сході України, питання забезпечення обороноздатності стало одним із ключових викликів для держави. Повномасштабне вторгнення у 2022 році ще більше ускладнило ситуацію, поставивши перед Україною завдання мобілізації усіх внутрішніх та зовнішніх ресурсів для протистояння агресору.

Масштабні оборонні витрати значно вплинули на структуру національного бюджету, створивши гостру потребу у зовнішньому фінансуванні для збереження стабільності. У цьому контексті міжнародна військова допомога від партнерів, таких як США, Європейський Союз та НАТО, забезпечує не лише матеріальну підтримку, але й демонструє стратегічну важливість України для глобальної безпеки. Водночас таке залучення зовнішніх ресурсів породжує низку викликів, зокрема ризики залежності, збільшення державного боргу та необхідність прозорого управління виділеними коштами.

Особливу увагу привертає вплив військової допомоги на економіку України. Значна частина ресурсів спрямовується на оборонні потреби, що ставить під загрозу фінансування критичних соціальних сфер, таких як охорона здоров'я, освіта та соціальний захист. Це загострює питання балансування витрат і пошуку довгострокових рішень для ефективного управління національними фінансами.

Прозорість та раціональність використання військової допомоги є ще

одним важливим аспектом. У період масштабної мобілізації зовнішніх ресурсів актуалізується проблема корупції та неефективного розподілу коштів, що може підірвати обороноздатність країни та довіру громадян до державних інституцій і це вимагає вдосконалення системи контролю та звітності.

Дослідження ролі військової допомоги у формуванні національного бюджету України є важливим для розуміння її впливу на обороноздатність, економічну стабільність та соціально-політичний розвиток. Воно дозволяє оцінити ефективність міжнародного партнерства та знайти шляхи оптимізації використання ресурсів для забезпечення стійкості України у довгостроковій перспективі. Саме тому роль військової допомоги у забезпеченні обороноздатності України є надзвичайно актуальною темою дослідження.

Сектор безпеки та оборони України відіграє критичну роль у забезпеченні суверенітету, територіальної цілісності та національної безпеки, особливо в умовах військової агресії. Проте управління фінансами у сфері оборони стикається з низкою викликів. Велика частина витрат залишається засекреченою з міркувань національної безпеки, що створює простір для потенційних зловживань та корупції. Незважаючи на суттєву фінансову підтримку від міжнародних партнерів, національний бюджет несе основний тягар забезпечення потреб оборонного сектору, що вимагає максимальної прозорості та ефективності у використанні коштів.

Військова допомога стала критично важливою складовою національного бюджету України, особливо зараз. Обсяги зовнішньої підтримки безпрецедентно зросли, охоплюючи фінансову, матеріально-технічну та інфраструктурну допомогу. Згідно з даними Міністерства фінансів України [1], у 2023 році частка зовнішньої допомоги на потреби оборони становила близько 20% усіх доходів державного бюджету. Найбільшим донором для України залишаються Сполучені Штати Америки, які надали підтримку на загальну суму 71 млрд євро, з яких 43 млрд було спрямовано безпосередньо на військову допомогу.

Країни Європейського Союзу виділили майже 62 млрд євро, значну частину з яких – 36 млрд євро – спрямували на фінансування українського бюджету. Додатково, 23 млрд євро Україна отримала від таких країн, як Велика Британія, Канада, Австралія, Нова Зеландія, Китай, Японія, Норвегія, Південна Корея, Швейцарія, Тайвань, Туреччина та Індія. Ще приблизно 13 млрд євро було надано міжнародними фінансовими організаціями.

Попри те, що в абсолютних цифрах США є безумовним лідером, більш повну картину відображає відсоткове співвідношення допомоги до ВВП країн-донорів. За цим показником виділяються балтійські країни, які демонструють безпрецедентну щедрість. Наприклад, Естонія надала 540 млн доларів, що становить 1,26% її ВВП. Латвія підтримала Україну на суму 510 млн доларів (1,09% ВВП), а Литва – 760 млн доларів (0,95% ВВП).

Серед лідерів також Польща, яка витратила на оборону України 0,68% свого ВВП, що еквівалентно 6,21 млрд доларів. Незважаючи на поточні

торговельні суперечки, підтримка цієї країни залишається надзвичайно значущою. Щодо найбільших економік світу, то Сполучені Штати надали Україні допомогу на суму близько 77 млрд доларів, що становить лише 0,33% їхнього ВВП. Німеччина посідає друге місце з 19,58 млрд доларів, що еквівалентно 0,27% ВВП, тоді як Велика Британія вклала 11,67 млрд доларів, що відповідає 0,37% її ВВП.

Таким чином, хоча в абсолютних цифрах найбільшими донорами залишаються США та ЄС, у відносному вимірі допомоги до ВВП саме менші країни, такі як Естонія, Латвія та Литва, демонструють надзвичайну підтримку, підтверджуючи свою роль як "маленьких держав із великим серцем" [2].

Економічний вплив цієї допомоги є двозначним. З одного боку, зовнішні вливання дозволяють компенсувати дефіцит національних ресурсів. У 2023 році загальний дефіцит державного бюджету України сягнув 1,3 трильйона гривень, із яких значна частина була покрита завдяки міжнародній фінансовій підтримці. З іншого боку, зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування створює ризики для довгострокової фінансової стабільності. У 2023 році державний борг України зріс до 78% ВВП, що наближається до критичної позначки для країн з економікою, яка перебуває у стані війни. Близько третини цього боргу становлять зобов'язання перед міжнародними фінансовими інституціями та урядами країн-донорів.

Соціально-економічний вплив військової допомоги також відчутний. Значна частина бюджету спрямовується на оборонні потреби, тоді як фінансування освіти, медицини та соціального захисту скоротилося на 15–20% порівняно з довоєнним рівнем. Це викликає соціальне напруження та вимагає пошуку шляхів оптимізації витрат. Водночас військова допомога сприяє розвитку оборонно-промислового комплексу України, створюючи робочі місця та стимулюючи розвиток наукоємних технологій. У 2023 році експорт оборонної продукції українського виробництва зріс на 12%, що стало можливим завдяки інтеграції сучасних технологій, отриманих через міжнародну підтримку.

Прозорість використання військової допомоги залишається ключовим викликом. За даними Transparency International, Україна суттєво покращила свої позиції у боротьбі з корупцією в оборонному секторі [3], однак проблеми, пов'язані з неефективним розподілом ресурсів, все ще залишаються. У 2023 році було ініційовано кілька програм моніторингу та аудиту військової допомоги, які дозволили знизити ризики нецільового використання коштів на 10%. Використання військової допомоги потребує посиленої уваги до питань прозорості та ефективності. Нецільове використання ресурсів та потенційні корупційні ризики залишаються викликами, які потребують системного підходу до моніторингу та управління. Запровадження механізмів громадського контролю та міжнародного аудиту сприятиме зниженню цих ризиків та забезпеченню підзвітності.

Попри це, військова допомога вплинула на структуру національного

бюджету, зумовивши як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, вона зменшила навантаження на внутрішні фінансові ресурси, сприяла зміцненню оборонно-промислового комплексу та створила можливості для технологічного розвитку. З іншого боку, залежність від зовнішніх джерел фінансування збільшила державний борг та створила ризики для фінансової стабільності країни.

У довгостроковій перспективі важливо інтегрувати зовнішню військову допомогу у стратегії розвитку оборонного сектору України. Це включає інвестиції у власне виробництво військової техніки, підвищення боєготовності через інновації та розбудову партнерств з міжнародними організаціями. Балансування між зовнішньою підтримкою та внутрішніми можливостями стане вирішальним для фінансової стійкості України в умовах війни та у післявоєнний період.

Загалом, військова допомога є важливим інструментом підтримки України у її боротьбі за незалежність і територіальну цілісність. Однак її успішне використання залежить від спроможності держави інтегрувати ці ресурси у національні стратегії та забезпечити стійкий розвиток навіть у складних умовах воєнного часу.

### Список літератури

1. Міністерства фінансів України URL: <https://mof.gov.ua/uk/>
2. Скільки та від кого Україна отримала допомоги в 2023 році URL: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/dopomoga-ukraini-2023>
3. Індекс сприйняття корупції-2023: Україна покращила свій показник на 3 бали. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/indeks-spryuunyattya-koruptsii-2023-ukraina-pokraschyla-sviy-pokaznyk-na-3-baly/>

**УДК 336.74:336.76:330.322**

## **МОНЕТАРНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ФОНДОВИЙ РИНОК**

*Бакалейко О.Я.*

*здобувач другого (магістерського) рівня*

*ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка*

*Юрія Бугая», м. Київ*

Монетарні інструменти відіграють ключову роль у регулюванні економіки, зокрема впливаючи на функціонування фондового ринку. Центральні банки, використовуючи такі інструменти, як облікова ставка, операції на відкритому ринку та резервні вимоги, створюють умови для стимулювання або стримування економічної активності. У сучасних умовах

глобальної нестабільності та підвищених ризиків, зокрема геополітичних, інфляційних та фінансових, вплив монетарної політики на фондовий ринок є особливо відчутним.

По-перше, зміна облікової ставки безпосередньо впливає на дохідність облігацій, що, у свою чергу, визначає привабливість акцій. Зростання ставок зазвичай знижує інтерес інвесторів до акцій, оскільки підвищується дохідність менш ризикових активів. По-друге, операції на відкритому ринку, такі як купівля або продаж державних облігацій, впливають на рівень ліквідності в економіці. Наприклад, викуп облігацій центральним банком збільшує обсяг грошей в обігу, що може сприяти зростанню фондового ринку. Натомість зменшення ліквідності через продаж облігацій призводить до падіння цін на акції.

Важливим аспектом є також вплив інфляційних очікувань. У разі високої інфляції центральний банк зазвичай посилює монетарну політику, що може негативно вплинути на вартість активів, зокрема акцій. У довгостроковій перспективі стабільна монетарна політика сприяє формуванню довіри інвесторів та зменшенню волатильності на ринку.

Сучасні дослідження також вказують на посилення ролі монетарної політики в умовах цифровізації та впровадження фінансових інновацій. Використання нових технологій у монетарних інструментах, таких як цифрові валюти центральних банків (CBDC), може трансформувати традиційні механізми впливу на фондовий ринок [1].

Таким чином, монетарні інструменти є потужним інструментом впливу на фондовий ринок, але їхній ефект залежить від загального макроекономічного середовища, рівня ризиків та поведінки інвесторів. Розуміння цих взаємозв'язків є критично важливим для розробки ефективної економічної політики та забезпечення стійкого розвитку фінансових ринків.

Важливим напрямком для подальшого вивчення є аналіз асиметричних ефектів монетарних інструментів на різні сегменти фондового ринку. Наприклад, зміна облікової ставки може по-різному впливати на акції технологічних компаній, які зазвичай мають високу волатильність, та на акції традиційних секторів, таких як енергетика чи промисловість. Така диференціація вимагає точнішого прогнозування та адаптивної політики з боку центральних банків.

Крім того, у глобальному контексті монетарна політика провідних економік, таких як США, ЄС чи Китаю, має значний вплив на ринки, зокрема через канали міжнародного капітального потоку. Наприклад, підвищення облікової ставки ФРС США часто спричиняє відтік капіталу з ринків, що розвиваються, у доларові активи, що, у свою чергу, може призвести до зниження фондових індексів у країнах із слабкими фінансовими системами.

Окрему увагу слід приділити ризикам, пов'язаним із «перегрівом» ринку через надмірну монетарну стимуляцію. У періоди тривалого зниження ставок може виникати «бульбашка» на фондовому ринку, коли ціни на акції значно перевищують їхню фундаментальну вартість. Це створює потенційні загрози



для фінансової стабільності, особливо якщо така ситуація супроводжується високою заборгованістю корпорацій та домогосподарств [2].

Вплив монетарної політики на фондовий ринок також суттєво залежить від психологічних факторів, таких як довіра інвесторів та їхні очікування. У цьому контексті важливу роль відіграє комунікація центральних банків із ринком. Чіткі й прозорі сигнали щодо майбутнього курсу політики здатні зменшити невизначеність та уникнути надмірної волатильності.

У сучасних умовах особливу увагу слід приділити викликам, пов'язаним із глобальними кризами, такими як пандемія, війни чи зміна клімату. Ці фактори посилюють роль монетарної політики в забезпеченні фінансової стабільності. Водночас вони вимагають інтеграції монетарних інструментів із фіскальною політикою для досягнення більш системного ефекту.

Отже, ефективне використання монетарних інструментів для стимулювання або стримування фондового ринку вимагає глибокого розуміння як традиційних економічних теорій, так і сучасних трендів, таких як цифровізація, глобалізація та зростання ролі нестандартних ризиків. Подальші дослідження в цій сфері мають бути зосереджені на міждисциплінарному аналізі, врахуванні регіональних особливостей та розробці інноваційних підходів до управління фондовими ринками.

#### Список використаних джерел

1. Шульга, Н. В. Кредитний ризик у банківській системі України: виклики та шляхи мінімізації. Фінансовий простір. 2022. № 3(47). С. 42–49.
2. Staikouras, C., Wood, G. The Determinants of European Bank Profitability. International Journal of Economics and Finance. 2020. Vol. 5, No. 2. P. 56–75.

УДК УДК 342.9:343.352:35.08(477)

### СУТНІСТЬ АНТИКОРУПЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ ПІД ЧАС ПРОХОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

*Беляєв К.С., Манін В.В., здобувачі вищої освіти другого  
(магістерського) рівня освіти,*

*спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»*

*ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая»*

*Науковий керівник: Сокол М.Ю., старший викладач ЧПБіП МНТУ*

Конфлікт інтересів у державній службі є одним із ключових джерел корупційних ризиків, що підриває ефективність державного управління та

довіру суспільства до інститутів влади. В умовах трансформації українського суспільства та необхідності інтеграції з європейськими стандартами управління питання врегулювання конфлікту інтересів набуває особливої актуальності.

Наявність конфлікту інтересів значно знижує рівень прозорості та об'єктивності прийняття рішень, що суперечить сучасним принципам відкритого урядування.

Впровадження ефективних антикорупційних механізмів є однією з умов виконання міжнародних зобов'язань України, зокрема в рамках асоціації з ЄС.

Міжнародний досвід показує, що врегулювання конфлікту інтересів є основою для зменшення корупційних проявів у державному секторі.

Високий рівень недовіри до органів державної влади в Україні є наслідком тривалих корупційних практик. Ефективний механізм запобігання конфлікту інтересів сприятиме відновленню довіри суспільства до державних службовців.

Врегулювання конфлікту інтересів дозволяє уникнути ситуацій, у яких службовці ставлять свої особисті чи матеріальні інтереси вище суспільних, що забезпечує ефективне використання ресурсів і виконання державних завдань.

Впровадження чіткого антикорупційного механізму сприяє формуванню професійної, етичної та незалежної державної служби.

Українське суспільство активно вимагає змін у державному управлінні, що включає ліквідацію корупційних схем та забезпечення відповідальності державних службовців.

Застосування сучасних технологій, таких як електронне декларування, дозволяє більш ефективно виявляти та попереджати конфлікти інтересів, зменшуючи людський фактор у процесі контролю.

Згідно із Законом України «Про запобігання корупції», конфлікт інтересів — це суперечність між приватним інтересом особи та її службовими обов'язками, яка впливає або може вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття рішень [1].

Основні види конфлікту інтересів:

1. Реальний конфлікт інтересів, коли приватні інтереси вже впливають на виконання службових обов'язків.
2. Потенційний конфлікт інтересів, коли приватний інтерес може вплинути на службову діяльність у майбутньому.

Основна мета антикорупційного механізму — створення умов, які унеможливають використання службового становища для отримання особистої вигоди [2]. Це досягається через: запобігання виникненню конфлікту інтересів; врегулювання ситуацій, коли конфлікт інтересів уже виник; забезпечення відповідальності за недотримання антикорупційного законодавства.

Елементами антикорупційного механізму є:

1. Виявлення конфлікту інтересів, яке може полягати у декларуванні приватних інтересів службовцями (майновий стан, зв'язки, бізнес-

- інтереси); моніторинговій діяльності службовців з боку Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) та інших органів.
2. Запобігання конфлікту інтересів (створення прозорих процедур прийняття рішень; проведення регулярного навчання для службовців з питань антикорупційного законодавства; встановлення чітких етичних норм поведінки).
  3. Врегулювання конфлікту інтересів: самостійне повідомлення службовцем про конфлікт інтересів; передача повноважень іншій посадовій особі; відсторонення від виконання завдань, які викликають конфлікт інтересів.
  4. Контроль та відповідальність, наприклад адміністративна та кримінальна відповідальність за приховування конфлікту інтересів; перевірки декларацій службовців; громадський контроль за діяльністю службовців.

Ключову роль у функціонуванні антикорупційного механізму відіграють:

1. Національне агентство з питань запобігання корупції – здійснює моніторинг декларацій, проводить перевірки та надає рекомендації щодо врегулювання конфліктів інтересів.
2. Антикорупційний суд – розглядає справи щодо порушень законодавства.
3. Внутрішні служби комплаєнсу в органах влади – контролюють дотримання антикорупційних норм [3].

Практичними аспектами реалізації механізму запобігання та врегулювання конфлікту інтересів під час проходження державної служби в Україні є: електронне декларування, що забезпечує відкритість даних про доходи та майно службовців; цифровізація контролю, тобто автоматизовані системи для виявлення ризиків конфлікту інтересів; освітні програми для підвищення рівня обізнаності державних службовців щодо антикорупційного законодавства.

Ефективне впровадження антикорупційного механізму дозволяє:

1. Знизити рівень корупції в органах державної влади.
2. Підвищити прозорість і підзвітність державної служби.
3. Зміцнити довіру громадян до державних інституцій.

Пропозиції щодо вдосконалення антикорупційного механізму запобігання та врегулювання конфлікту інтересів під час проходження державної служби в Україні:

1. Провести комплексний аналіз чинного законодавства для виявлення прогалин та колізій, що ускладнюють запобігання конфлікту інтересів та удосконалити Закон України «Про запобігання корупції» в частині регламентації процедур врегулювання конфлікту інтересів.
2. Розробити типові алгоритми дій для посадових осіб у випадках виникнення конфлікту інтересів.

3. Впровадити стандартизовану процедуру декларування потенційних конфліктів інтересів до призначення на посаду та під час виконання службових обов'язків.
4. Встановити обов'язковість публічного доступу до декларацій державних службовців з акцентом на їх фінансові інтереси та зв'язки.
5. Створити відкритий реєстр ситуацій конфлікту інтересів та способів їх врегулювання.
6. Забезпечити НАЗК ресурсами для проведення ефективного моніторингу потенційних конфліктів інтересів.
7. Організувати регулярні навчання для державних службовців з метою підвищення їхньої обізнаності щодо запобігання конфлікту інтересів.
8. Впровадити обов'язкові сертифікаційні програми для службовців, які займають керівні посади.
9. Розробити та впровадити електронну платформу для автоматизованого виявлення потенційних конфліктів інтересів, яка аналізуватиме декларації, зв'язки та інші дані державних службовців.
10. Розробити механізми контролю за виконанням рішень щодо усунення конфліктів інтересів.
11. Створити постійно діючу інформаційну платформу для роз'яснення випадків та способів врегулювання конфлікту інтересів.
12. Запровадити обмін досвідом з антикорупційними органами інших країн для впровадження найкращих практик у запобіганні конфліктам інтересів.
13. Запровадити індикатори оцінки для відстеження динаміки зменшення конфліктів інтересів серед державних службовців.

Реалізація цих пропозицій дозволить не лише посилити прозорість та підзвітність державних службовців, але й створити довіру суспільства до державних інституцій, сприяючи формуванню ефективної системи державного управління.

Отже, конфлікт інтересів є однією з ключових передумов корупційних проявів у системі державної служби. Запобігання та врегулювання таких конфліктів є важливим елементом антикорупційної політики, спрямованої на підвищення прозорості та ефективності державного управління.

Для ефективного вирішення проблеми конфлікту інтересів потрібен інтегрований підхід, що охоплює вдосконалення законодавчої бази, посилення інституційної спроможності відповідальних органів, підвищення обізнаності службовців та застосування сучасних цифрових інструментів.

Основними проблемами є відсутність належного контролю за виконанням законодавства, недостатня прозорість процедур, низький рівень відповідальності за приховування конфліктів інтересів і недосконала система

декларування інтересів. Залучення громадських організацій і медіа до контролю за діяльністю державних службовців сприяє підвищенню прозорості та довіри суспільства до державного управління. Постійне навчання державних службовців і їх ознайомлення з сучасними антикорупційними інструментами є невід'ємною складовою запобігання конфліктам інтересів.

Таким чином, реалізація антикорупційного механізму врегулювання конфліктів інтересів потребує комплексного підходу з урахуванням як національного контексту, так і міжнародних стандартів. Ефективність цих заходів забезпечить зменшення корупційних ризиків, підвищення довіри до державних інституцій та якісне виконання функцій державного управління.

### Список літератури

1. Поняття конфлікту інтересів згідно Закону України «Про запобігання корупції». URL: <https://oda.od.gov.ua/wp-content> (дата звернення: 22.11.2024).
2. Пам'ятка щодо застосування антикорупційного законодавства URL: <https://amcu.gov.ua/storage> (дата звернення: 22.11.2024).
3. Щодо встановлення наявності чи відсутності конфлікту інтересів та його врегулювання. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua> (дата звернення: 22.11.2024).

**УДК 005.334:005.52:658**

## **СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Бойко В.М.*

*здобувач другого (магістерського) рівня*

*ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка  
Юрія Бугая», м. Київ*

Стратегічний підхід до вдосконалення антикризового управління підприємством набуває особливої актуальності в сучасних умовах високої динамічності бізнес-середовища та невизначеності. Його мета полягає в забезпеченні стійкості підприємства, мінімізації втрат у кризових ситуаціях та створенні основ для подальшого розвитку. Стратегічне антикризове управління є комплексним процесом прогнозування, оцінки та розробки довгострокових рішень для мінімізації ризиків, що інтегрується у загальну стратегію підприємства. Основними компонентами цього підходу є аналіз зовнішнього середовища, оцінка фінансової, операційної та організаційної стійкості підприємства, а також впровадження систем раннього попередження ризиків на основі сучасних інформаційних технологій.

Для вдосконалення антикризового управління необхідно використовувати такі методи та інструменти, як SWOT-аналіз, розробка сценаріїв для різних кризових ситуацій, фінансовий моніторинг та автоматизовані системи управління ризиками. Практичні аспекти включають формування антикризової команди, розробку ефективної системи комунікації та інвестиції в навчання персоналу для підвищення його здатності адаптуватися до змін. Інновації та цифрові технології, зокрема Big Data, штучний інтелект та автоматизовані платформи, відіграють важливу роль у прогнозуванні кризових ситуацій та оперативному управлінні [1].

Очікувані результати впровадження стратегічного антикризового управління включають підвищення фінансової стійкості підприємства, скорочення тривалості та інтенсивності кризових періодів, а також забезпечення його конкурентоспроможності навіть у складних економічних умовах. Висновки вказують на те, що стратегічний підхід дозволяє не лише ефективно подолати кризу, а й використати її як можливість для вдосконалення. Ключовими рекомендаціями є постійний аналіз і адаптація до змін зовнішнього середовища, а також формування культури управління ризиками як основи сталого розвитку підприємства.

Для забезпечення ефективного функціонування антикризового управління необхідно звернути увагу на розвиток корпоративної культури, яка підтримує інноваційний підхід і гнучкість у прийнятті рішень. Особливу увагу слід приділяти запровадженню стратегій, спрямованих на формування довгострокової стійкості, таких як диверсифікація джерел доходу, інвестиції в нові технології та побудова надійних партнерських відносин із ключовими стейкхолдерами.

Досвід провідних компаній демонструє, що раннє виявлення потенційних загроз через автоматизовані системи моніторингу ризиків дозволяє значно зменшити негативні наслідки кризових ситуацій. Наприклад, використання алгоритмів машинного навчання для аналізу змін у фінансових показниках може сигналізувати про необхідність прийняття випереджувальних рішень.

Важливо також враховувати зовнішні фактори, такі як регуляторні зміни, макроекономічна нестабільність, політичні ризики та вплив глобальних трендів. Антикризове управління має бути адаптивним до нових викликів, включаючи екологічні ризики та наслідки кліматичних змін, які можуть впливати на бізнес-моделі багатьох підприємств [2].

На додаток до цього, інтеграція стратегічного антикризового управління з принципами сталого розвитку дозволяє підприємству зберігати баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю. Це не лише підвищує репутацію підприємства, але й відкриває нові можливості для залучення інвестицій та розширення ринків.

Загалом, стратегічний підхід до вдосконалення антикризового управління – це не тільки інструмент для подолання кризових ситуацій, але й важливий елемент формування конкурентних переваг. Його впровадження

сприяє підвищенню довіри з боку інвесторів, партнерів та клієнтів, а також закладає міцний фундамент для довгострокового розвитку підприємства в умовах невизначеності та постійних змін.

### Список використаних джерел

1. Должанський, І. З., Должанська, О. С. (2015). Антикризове управління підприємством: концепції, методи, моделі. Київ: КНЕУ.
2. European Commission. (2020). Resilience and Crisis Management in the EU. Available at: <https://ec.europa.eu/>

УДК 338.124.4:658.1(477)

## ФІНАНСОВІ НАСЛІДКИ ВІЙНИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

*Борисенко Є.В, здобувач вищої освіти II (магістерського) рівня,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка  
Юрія Бугая»*

*Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н., доцент,  
Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «Міжнародний  
науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»*

Війна в Україні стала масштабним викликом для національної економіки, впливаючи на всі рівні господарської діяльності — від макроекономічної стабільності до функціонування окремих підприємств. Масштабні руйнування інфраструктури, втрата території, окупація підприємств, скорочення чисельності робочої сили та переміщення громадян кардинально змінили економічну реальність. Ці обставини не лише ставлять під загрозу фінансову стійкість підприємств, але й створюють значні ризики для національної економіки в цілому. У таких умовах особливого значення набуває розробка ефективних механізмів підтримки бізнесу та стимулювання економічної активності.

Війна спричинила масштабні фінансові втрати для бізнесу через фізичне зниження виробничих потужностей, зменшення обсягів продажів та посилення інфляційного тиску. Одним із ключових наслідків стало порушення внутрішньої логістики, блокада портів та ускладнення експортно-імпорتنих операцій. Додатково, підвищення цін на енергоресурси та сировину ще більше ускладнило операційну діяльність підприємств. Усі ці фактори призвели до скорочення доходів, зростання боргового навантаження та зниження фінансової стійкості.

Підприємства змінюють важливу роль у післявоєнному відновленні країни, оскільки вони забезпечують економічне зростання, створюють робочі

місця та формують надходження до бюджету. Проте для цього необхідні нові підходи до управління фінансами, стратегічного планування та впровадження державної підтримки. У сучасних реаліях ключову роль також відіграють міжнародна допомога та залучення інвестицій, які сприяють відновленню інфраструктури та стимулюванню економічної діяльності.

Дослідження фінансових наслідків війни та перспективи відновлення економіки є місцем для формування ефективної політики підтримки підприємств, розробки дієвих інструментів фінансової допомоги та забезпечення умов стійкого економічного розвитку. Аналіз сучасних викликів, з якими стикається бізнес, а також визначення шляхів їх подолання мають не тільки наукове, але й практичне значення для економічної стабілізації країни.

Актуальність дослідження зумовлена забезпеченістю оцінки впливу війни на фінансовий стан підприємств для визначення масштабів збитків і критичних проблем, розробки стратегій адаптації бізнесу до кризових умов, ідентифікації ролі державної та міжнародної допомоги у відновленні економіки та створення бази для подальших наукових досліджень. Успішне рішення цих завдань є вихідним для забезпечення швидкого та якісного відновлення України після війни.

Фінансові ресурси підприємств є основою їх господарської діяльності та забезпечують можливість здійснення операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. В умовах динамічного економічного середовища ефективно управління цими ресурсами стає чинником забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та розвитку підприємств. Водночас, наявність системних економічних викликів, як макроекономічна нестабільність, високий рівень інфляції, складна податкова система та обмежений доступ до кредитування, суттєво ускладнює реалізацію цієї задачі для багатьох українських підприємств.

Війна в Україні кардинально трансформувала економічне середовище в країні, поставивши підприємство перед безпрецедентними фінансовими викликами. Протягом першого місяця війни український бізнес зазнав втрат, які перевищують збитки, понесені за два роки пандемії. Оцінити загальний обсяг завданої шкоди та її довгострокові наслідки складно, однак бойові дії на території країни все ще тривають. За даними Національного банку України, в умовах війни економіка країни втрачає близько 50% рахунку ВВП, що означає, що кожен тиждень бойових дій обходить національну економіку понад 50 мільярдів гривень, не враховуючи збитків від руйнувань. За оцінками Київської школи економіки, загальні втрати бізнесу в 2023 році перевищили \$13 мільярдів, що становить близько 10% ВВП країни [1].

Міжнародний валютний фонд оцінює втрати України внаслідок російського вторгнення на 35% від валового внутрішнього продукту. Багато підприємств, які опинилися в районах інтенсивних бойових дій, були змушені перенести свою діяльність у більш безпечні регіони або повністю припинити роботу. Водночас компанії, які знаходяться далеко від лінії фронту, також відчують значні труднощі через порушення логістичних ланцюгів і дефіцит



сировини.

Найбільший фінансовий удар припав на промисловий та аграрний сектори. Військові дії на сході та півдні України спричинили фізичне знищення заводів, аграрних угідь та складських приміщень. Наприклад, обсяги промислового виробництва в Україні у 2022 році скоротилися на 40% порівняно з довоєнним рівнем. В аграрному секторі через блокаду портів і мінування полів експорт зернових культур впав на 30%, що призвело до зменшення валютних надходжень до бюджету [2].

Фінансові витрати підприємств також значно зросли. Однією з основних причин стало подорожчання енергоресурсів: вартість природного газу у 2023 році була в середньому в 2,5 рази вищою, ніж у 2021 році. Логістичні витрати збільшувалися через руйнування транспортної інфраструктури та необхідність переорієнтації на альтернативні маршрути. За даними Європейської Бізнес Асоціації, 78% підприємств заявили про зростання операційних витрат, що змусило їх скорочувати виробництво або тимчасово припиняти діяльність [3]. Зниження обсягів виробництва спричинило операційні збитки, які на агрегованому рівні визначалися як різниця між скоригованим на індекс номінального ВВП валовим прибутком від реалізації у 2022 році та іншими операційними витратами за 2021 рік. Очікувані операційні збитки за 2022 рік, обчислені таким чином, склали 6,6% від агрегованого власного капіталу сектора нефінансових корпорацій станом на початок 2022 року [4].

Погіршення фінансової стабільності підприємств також спричинено обмеженням доступу до фінансових ресурсів. За даними Національного банку України обсяг банківського кредитування бізнесу скоротився на 20% порівняно з довоєнним періодом [1]. Високі ризики змусили банки посилити вимоги до позичальників, що ускладнило доступ до обігових коштів для малого та середнього бізнесу. Водночас державні програми, такі як «5-7-9%», дозволяли частково компенсувати ці втрати, проте їх вплив залишався обмеженим через недостатній обсяг фінансування.

Дефіцит робочої сили також став серйозною проблемою для підприємств. За даними Міністерства економіки понад 5 мільйонів українців стали внутрішньо переміщеними особами, а ще 8 мільйонів виїхали за кордон. Це спричинило нестачу кваліфікованих кадрів у промисловості, сільському господарстві та сфері послуг. Згідно з опитуваннями компанії Gradus Research, 35% підприємств відзначили значний вплив дефіциту працівників на їхню операційну діяльність.

Однак, попри всі виклики, український бізнес демонструє високу адаптивність. Частина підприємств переорієнтувала виробництво на потреби оборони, зокрема виробництва військової техніки, одягу та медичних товарів. Експорт ІТ-послуг зріс на 16% у 2023 році, ставши одним із ключових джерел валютних надходжень. За даними ІТ Ukraine Association, у 2023 році доходи української ІТ-індустрії досягли \$7,3 млрд [5].

Міжнародна допомога відіграє важливу роль у стабілізації бізнесу. У рамках програми підтримки української економіки Європейський Союз

виділив понад €18 мільярдів, частина яких спрямована на підтримку підприємств. Без того, Світовий банк та Міжнародний валютний фонд надали фінансову допомогу на відновлення економічної активності, зокрема через програми пільгового кредитування та компенсації втрат.

Таким чином, війна в Україні завдала руйнівного впливу на фінансовий стан підприємств, спричинивши суттєве зниження доходів, зростання витрат і обмеження доступу до фінансових ресурсів. Основні проблеми для бізнесу включають фізичні втрати активів, падіння купівельної спроможності населення, порушення логістичних ланцюгів та нестачу кваліфікованої робочої сили. Сукупність цих факторів ускладнила діяльність підприємств під час війни та створила додаткові ризики для відновлення економіки України.

Попри складнощі, український бізнес демонструє високу здатність до адаптації в умовах кризи. Підприємства активно переорієнтовуються на нові ринки збуту, інвестують у цифровізацію, впроваджують інноваційні рішення та розвиваються у співпраці з міжнародними партнерами. Одним із найбільш динамічних секторів став ІТ, який не лише зміцнив економічну активність, а й став виробництвом джерел валютних надходжень.

Подолання фінансових наслідків війни та відновлення економіки України вимагає комплексного підходу. Необхідно посилити державну підтримку бізнесу шляхом запровадження механізмів пільгового кредитування, податкових стимулів і компенсацій втрат, спричинених війною. Важливо також розширити міжнародну допомогу, спрямовану на фінансування відновлення інфраструктури, модернізацію підприємств та впровадження інновацій. Одним із пріоритетів має стати створення сприятливих умов для залучення іноземних інвестицій через удосконалення правового середовища та забезпечення безпеки капіталу. Особливу увагу слід виділити розробці стратегій збереження та відновлення трудового потенціалу, які передбачають освітні програми, соціальні ініціативи та створення нових робочих місць.

Майбутнє української економіки залежить від здатності бізнесу адаптуватися до нових реалій, ефективно використовувати доступні ресурси та можливості, а також від результативної державної політики та міжнародної підтримки. Успішна реалізація цих заходів не лише сприятиме фінансовій стабілізації підприємств, але й забезпечить основу для сталого економічного зростання у післявоєнний період.

### Список літератури

1. За оцінками Київської школи економіки, загальні втрати бізнесу в 2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3743725-zagalna-suma-zbitkiv-infrastrukturi-ukraini-vid-vijni-perevisila-150-milardiv-kse.html>
2. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>

3. Три чверті опитаних керівників оцінюють стан бізнесу задовільно або добре. URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-opytanyh-kerivnykiv-otsinyuyut-stan-biznesu-zadovilno-abo-dobre/>

4. Фінанси підприємств України під час війни та завдання їх повоєнного відновлення : наукова доповідь / за ред. д.е.н. В.В. Зимовця ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2023. 54 с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/8/Finansy-pidpriemstv-Ukrainy-pidchas-vijny.pdf>

5. Річний обсяг ІТ-експорту України вперше знизився. Це плато чи погіршення ситуації? — Аналітика й думки експертів. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-2023/>

**УДК 336.71:004.9**

## **БЛОКЧЕЙН ЯК ЗАХИСТ ВІД ШАХРАЙСТВА У ФІНАНСОВОМУ СЕКТОРІ**

*Верхотурова А. В., здобувачка вищої освіти II (магістерського) рівня, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»*

*Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н., доцент, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»*

У сучасних реаліях, коли фінансовий сектор змінює ключову роль у забезпеченні економічної стабільності та розвитку, проблема шахрайства стає дедалі масштабнішою. За даними міжнародних організацій, фінансові установи щороку знають збитків на мільярди доларів через кіберзлочини, махінації та інші види фінансових зловживань. У 2022 році загальні втрати від кіберзлочинів у фінансовій сфері перевищили \$6 трильйонів, і ця цифра продовжує зростати. Зростання кількості цифрових транзакцій і популярність дистанційного доступу до фінансових послуг особливо загострюють питання безпеки. Водночас традиційні методи боротьби з шахрайством, такі як централізований моніторинг, багатофакторна аутентифікація та ручний аналіз даних, вже не здатні ефективно відповідати на виклики сучасності.

Однією з ключових причин уразливості фінансових систем є їхня централізована структура. Усі дані традиційно зберігаються в одному місці, що робить їх привабливою мішенню для зловмисників. Крім того, шахрайство часто стає можливим через недостатню прозорість операцій та обмеження можливості відстеження руху коштів у реальному часі. У таких умовах передбачається нагальна потреба в інноваційних технологіях, які б забезпечили як підвищення прозорості, так і надійний захист від маніпуляцій.

Технологія блокчейн стає потужним інструментом для підвищення захисту фінансових систем. Завдяки своїй децентралізованій структурі блокчейн забезпечує прозорість, незмінність і надійність даних. Кожна транзакція, зафіксована в блокчейні, зберігається назавжди і може бути перевірена всіма учасниками мережі, що робить систему стійкою до шахрайства. Крім того, використання сучасних криптографічних методів забезпечує високий рівень захисту, запобігаючи несанкціонованим змінам чи піддробці інформації.

Технологія блокчейн також є актуальною в контексті глобальних тенденцій до цифровізації фінансових послуг, включаючи розвиток криптовалют, децентралізованих фінансів (DeFi) та цифрових валют центральних банків (CBDC). Зважаючи на зростання обсягів міжнародних транзакцій та забезпечення захисту конфіденційних даних, фінансовий сектор потребує рішень, які б відповідали сучасним викликам. Блокчейн є одним із таких рішень, що здатні забезпечити надійний фундамент для створення прозорої, безпечної та стійкої фінансової екосистеми.

Таким чином, дослідження ролі блокчейну в боротьбі з шахрайством у фінансовому секторі є актуальним і сприяє лише зміцненню безпеки фінансових послуг, але й підвищує довіру клієнтів та інвесторів до фінансових установ.

Блокчейн спочатку був створений для фінансових операцій, тому є природним, що фінансова індустрія є однією з найбільших користувачів цієї технології. Від міжнародних переказів і страхових послуг до клірингових операцій та управління ідентифікацією – блокчейн значно спрощує процеси, знижує витрати, працює прозорість і безпеку, а також робить фінансові послуги більш доступними для користувачів широкого кола.

Технологія блокчейн, створена як однорангова електронна мережа для здійснення прямих онлайн-платежів між сторонами без участі фінансових посередників, має потенціал революціонізувати сучасні платіжні системи. Її унікальна природа забезпечує швидкість, прозорість і безпеку транзакцій, що дозволяє значно підвищити ефективність фінансових операцій та знизити витрати, характерні для традиційних фінансових установ [1].

Відповідно до звіту M-Trends 2022 від Mandiant, 3,5 млн доларів у 2014 році до 4,35 млн доларів у 2022 році. Ще більш загрозливою є нова тенденція: дослідження 2022 року вперше показали, що 83% постраждалих компаній стикалися з повторними витокami даних, тоді як заявили лише 17%, що зіткнулися з цими вперше. Ця статистика демонструє гостру проблему сучасної кібербезпеки: компанії часто не здатні повністю усунути вразливості після першого інциденту. Якщо раніше організація могла "латати дірки" та повернутися до нормального функціонування, то зараз масштаб і складність перевершують їхні можливості з протидії. Це необхідно для впровадження нових підходів і технологій, таких як блокчейн, для забезпечення захисту даних та зміцнення безпеки фінансових систем [2].

Таким чином, безпека фінансового сектору є не лише захистом від

окремих інцидентів, а й ключовим елементом стратегічного підходу до запобігання ефекту доміно. Одиначний збій може спричинити низку негативних наслідків, що здатні дестабілізувати всю систему. Ефективна кібербезпека повинна не тільки оперативно реагувати на загрози, але й проактивно встановлювати певні ризики, забезпечуючи багаторівневий захист, який мінімізує втрати та гарантує ідентифікацію.

Банківський сектор залишається найбільш популярною сферою застосування блокчейну, оскільки забезпечення безпеки є критичним місцем для фінансової галузі. Насамперед, ця технологія допомагає мінімізувати шахрайство в банківському секторі України. В умовах, коли зловмисники активно використовують вразливі традиційні фінансові системи, блокчейн пропонує децентралізовану структуру, яка виключає можливість зміни даних без згоди всіх учасників мережі. Для банків України, які працюють у нестабільному середовищі та часто стикаються із внутрішнім шахрайством, впровадження блокчейну стає ключовим кроком до підвищення довіри клієнтів і міжнародних партнерів.

Ринок блокчейн прогнозується до зростання на 34,1% у середньому загальному періоді 2022–2032 років. Така динаміка пояснюється дедалі більшим інтересом фінансових установ до впровадження блокчейн-технологій. Використання блокчейну дозволяє підвищити операційну ефективність, покращити безпеку транзакцій і захистити дані, що робить цю технологію меншим інструментом у модернізації [3].

Блокчейн має потенціал значно підвищити прозорість управління публічними фінансами в Україні. Корупція та неефективне використання бюджетних коштів залишаються серйозними проблемами для країни. Інтеграція блокчейну в систему державних закупівель і фінансового моніторингу може стати ефективним рішенням для забезпечення прозорості та відповідності. Завдяки незмінності записів у блокчейні, кожна транзакція буде зберігатися в захищеному реєстрі, доступному для перевірки як громадянами, так і контролюючими органами. Це суттєво зменшує можливості для шахрайства та непрозорих дій, сприяючи більш ефективному та чесному управлінню.

Особливе значення блокчейн має для боротьби з відмиванням грошей та фінансуванням тероризму, які залишаються загрозами для фінансової системи України. Впровадження цієї технології в системи контролю за транзакціями дає можливість автоматично відстежувати та аналізувати рух коштів у режимі реального часу. Застосування блокчейну дозволяє створювати цифрові сліди для кожної транзакції, що унеможливує приховування незаконної діяльності. такі механізми можуть бути особливо корисними для Національного банку України та інших регуляторів у їхніх зусиллях зі зміцнення фінансової безпеки.

Позитивні результати впровадження блокчейну вже спостерігаються в деяких українських проєктах. Наприклад, ініціативи з використання блокчейну для земельного кадастру показали, як технологія може усунути

корупційні ризики в процесах передачі права власності. Подібний підхід може бути використаний і у фінансовій сфері, наприклад, для забезпечення прозорості видалення кредитів чи управління активами.

Слід підкреслити, що розвиток блокчейну в Україні активно стимулює діяльність технологічних стартапів. Українські компанії створюють інноваційні рішення на базі блокчейну, які можуть бути ефективно інтегровані у фінансовий сектор. на основі цього Україна вже кілька років поспіль входить до його лідерів світових рейтингів за рівнем використання криптовалют, що використовує про високу технологічну обізнаність населення та відкритість до інновацій. Така тенденція формує сприятливий обґрунтування для активного впровадження блокчейну у фінансові системи країни.

На шляху до повноцінного впровадження блокчейну в Україні існує низка значних викликів. Серед них – недостатнє регулювання цієї технології, складнощі її інтеграції в застарілі інфраструктури та низький рівень цифрової грамотності серед частини населення. Подолання цих бар'єрів вимагає скоординованих зусиль з боку уряду, фінансових установ, бізнесу та технологічної спільноти, спрямованих на розвиток нормативно-правової бази, модернізацію інфраструктури та проведення.

Впровадження блокчейн-технологій у фінансовий сектор України є стратегічно важливим для підвищення прозорості, безпеки та ефективності фінансових операцій. Блокчейн дозволяє значно зменшити ризики шахрайства завдяки своїй децентралізованій архітектурі, прозорості та незмінності даних. Для України, яка активно реформує свою економіку та фінансові інституції, ця технологія відкриває нові можливості для посилення довіри громадян та міжнародних партнерів до фінансової системи країни.

Для досягнення максимального ефекту від впровадження блокчейну необхідно подолати низку викликів, зокрема розробити чітку нормативно-правову базу, адаптувати технологію до існуючої інфраструктури, а також підвищити рівень цифрової грамотності серед населення та представників фінансового сектору. Підтримка з боку уряду, фінансових установ та технологічних компаній є вирішальною для успішної інтеграції блокчейну у фінансову систему України.

Реалізація пілотних проектів із впровадження блокчейну у сферах страхування, кредитування та міжнародних транзакцій дає можливість протестувати технологію в реальних умовах та адаптувати її до потреб українського ринку. Такий підхід дозволяє отримати практичні переваги блокчейну, оцінити його ефективність і врахувати конкретні місцеві умови. Ключовим кроком на цьому шляху є активна співпраця з міжнародними партнерами, які мають досвід у впровадженні блокчейн-рішень, що дає можливість реалізувати найкращі світові практики в українському контексті.

Інтеграція блокчейну у фінансовий сектор сприятиме не лише підвищенню надійності та безпеки фінансових систем України, а й стане успішним кроком у формуванні сучасної економіки, заснованої на інноваціях та довірі. Створить умови для сталого розвитку, підвищення інвестиційної

привабливості країни та її повноцінної інтеграції в глобальну цифрову економіку, відкриваючи нові можливості для економічного зростання та міжнародного співробітництва.

### Список літератури

1. Застосування блокчейну в банківському секторі. URL: <https://www.bitbon.space/ua/knowledge-base/distributed-ledger-technologies-blockchain/financial-sector/use-of-blockchain-in-the-banking-sector>
2. Переваги імплементації блокчейн у сферу фінансових послуг. URL: <https://merehead.com/ua/blog/implement-blockchain-financial-services/>
3. Гуйван І. Ю., Клишкань В. І., Шибрук О. А. Особливості використання блокчейн технологій для підвищення ефективності фінансових операцій. URL: <https://mproc.fmm.kpi.ua/article/view/297947>

**УДК 316.7:008:351.85**

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

*Гололобов С. М.,*

*кандидат наук з державного управління, докторант Національного авіаційного університету, доцент кафедри національної безпеки, менеджменту та публічного управління Чернігівського інституту інформації, бізнесу і права Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»*

У сучасних умовах глобалізаційних трансформацій, які спричиняють інтеграцію культурних систем та посилення ризиків культурної уніфікації, державна політика у сфері культури виступає ключовим інструментом збереження національної ідентичності як стратегічного ресурсу держави. Глобалізація створює виклики для формування культурної політики, зокрема через експансію універсальних цінностей, які нерідко витісняють локальні традиції, та через домінування комерціалізації у культурній сфері, що підриває духовну основу націй. У цьому контексті культурна ідентичність держави набуває статусу ресурсу м'якої сили, здатного не лише забезпечувати стійкість національного суспільства, але й формувати позитивний міжнародний імідж, зокрема шляхом стратегічного управління культурною дипломатією та розвитком креативних індустрій, які гармонізують глобальні тренди з національними пріоритетами.

Державна політика у сфері культури в епоху глобалізації, а отже і цифрових трансформацій зазнає суттєвих змін під впливом новітніх технологій, які відкривають нові можливості для прогнозування та

популяризації культурного середовища. Використання штучного інтелекту та великих даних дозволяє створювати складні аналітичні моделі, здатні прогнозувати динаміку культурних потреб суспільства, ідентифікувати регіональні особливості та ефективніше спрямовувати державну підтримку. Цифрові платформи, інтегровані у публічне управління, перетворюються на стратегічний механізм популяризації культурної спадщини шляхом створення інтерактивних архівів, віртуальних турів та мультимедійних проєктів, що забезпечують глобальну доступність культурних ресурсів. Таким чином, цифрові технології не лише підсилюють здатність держави управляти культурним розвитком, але й сприяють зміцненню національної ідентичності у глобальному інформаційному просторі.

В умовах цифровізації та глобалізації набувають нового змісту моделі публічно-приватного партнерства у сфері культури завдяки інтеграції інноваційних практик, що дозволяють підвищити ефективність управління проєктами у сфері культури та забезпечити їх фінансову сталість. Кластерні ініціативи, які формуються навколо інституцій у сфері культури, створюють синергію між публічними структурами, бізнесом і громадами, забезпечуючи інноваційну взаємодію та залучення ресурсів для реалізації соціокультурних програм. Водночас механізми спільного фінансування, зокрема через глобальні інвестиційні платформи, дозволяють не лише акумулювати фінансові ресурси для підтримки культурно-мистецьких стартапів та інфраструктурних проєктів, але й інтегрувати культуру до міжнародних ринків. Це сприяє розширенню економічного потенціалу культури, зміцненню її ролі як драйвера креативної економіки, а також підвищенню міжнародного авторитету держави через інноваційні ініціативи у сфері культури [1].

Інноваційні ініціативи у сфері культури, які зміцнюють міжнародний авторитет держави, можуть бути підсилені інтеграцією успішного зарубіжного досвіду, зокрема прикладів креативної політики Сінгапуру, Швеції та Канади. У Сінгапурі політика у сфері культури базується на створенні культурних хабів, які об'єднують інституції, бізнес та митців у потужні інноваційні екосистеми, орієнтовані на експорт креативного продукту. Швеція демонструє ефективність інклюзивної політики у сфері культури, що залучає громади до управління культурними процесами через децентралізовані механізми. Канада, своєю чергою, активно впроваджує цифрові платформи для популяризації культурної спадщини, розширюючи доступ до культурного контенту як всередині країни, так і за її межами. Адаптація цих моделей до умов України може здійснюватися через створення регіональних креативних кластерів, запровадження цифрових інструментів управління культурними ресурсами, а також розвиток державно-громадських механізмів управління, спрямованих на інтеграцію національних традицій у глобальний культурний контекст. Такий підхід забезпечить сталий розвиток державної політики у сфері культури, зберігаючи національну ідентичність в умовах глобалізації.

Інтеграція національних традицій у глобальний культурний контекст сприяє перетворенню культури на потужний інструмент м'якої сили, що



дозволяє державам формувати позитивний міжнародний імідж через ефективну культурну дипломатію. Програми культурного обміну, такі як гастролі митців, міжнародні фестивалі, освітні ініціативи у сфері мистецтв, створюють умови для взаємозбагачення культур і водночас слугують механізмом просування національних цінностей у світовому просторі. Стратегічне планування таких ініціатив потребує комплексного підходу, який включає ідентифікацію пріоритетних регіонів впливу, створення довгострокових партнерств з іноземними культурними інституціями та запровадження цифрових інструментів для розширення глобальної аудиторії. Такий підхід дозволить не лише розширити культурний вплив держави, але й зміцнити її позиції в глобальній політичній та економічній системі через культурну дипломатію як ключовий елемент публічного управління [2].

Культурна дипломатія, як стратегічний інструмент міжнародного впливу, логічно доповнюється розвитком підприємництва у сфері культури, яке слугує драйвером сталого розвитку, формуючи основу для економічного зміцнення держави через креативну економіку. Підтримка креативних індустрій у державній політиці обґрунтована їх здатністю генерувати інновації, створювати робочі місця, стимулювати локальний і глобальний економічний розвиток, а також популяризувати національну культуру. Гостра необхідність впровадження інноваційних інструментів фінансування, таких як державні гранти, пільгове кредитування, краудфандинг та партнерські фонди, зумовлена високими ризиками й капіталомісткістю культурних стартапів, які потребують доступу до фінансових ресурсів для комерціалізації інноваційних ідей. Таким чином, підприємництво у сфері культури стає не лише економічним ресурсом, а й важливим елементом стратегії сталого розвитку, що інтегрує культурну політику у загальнодержавну систему управління [3].

Інтеграція державної політики у сфері культури у стратегії сталого розвитку, яка базується на підтримці креативної економіки, вимагає доповнення її екоцентричним підходом, що враховує глобальні виклики зміни клімату та деградації довкілля. Застосування екоцентричного підходу до збереження та реставрації культурної спадщини стає необхідним, оскільки саме культурні об'єкти, як носії історичної пам'яті, часто перебувають під загрозою руйнації через вплив екологічних факторів. Ефективна державна політика у сфері культури повинна впроваджувати новітні технології екологічної реставрації, зокрема енергоефективні та екологічно чисті матеріали, а також сприяти мінімізації негативного впливу антропогенних факторів. Водночас формування екологічної свідомості через програми у сфері культури є критично важливим для зміцнення суспільного усвідомлення необхідності охорони довкілля, адже культура, як м'яка сила, здатна інтегрувати екологічні цінності у систему суспільних пріоритетів, сприяючи розвитку гармонійного співіснування людини і природи. Такий підхід дозволяє державі не лише зберігати культурне багатство, але й впливати на формування глобального екологічного порядку денного.

Формування глобального екологічного порядку денного через інтеграцію екологічних цінностей у державну політику у сфері культури актуалізує необхідність застосування інноваційних механізмів управління проектами у сфері культури, які забезпечують гнучкість, адаптивність і ефективність реалізації ініціатив. Використання agile-методології в управлінні проектами у сфері культури дозволяє впроваджувати поетапний підхід до їх реалізації, що сприяє своєчасній адаптації до змін середовища, активному залученню зацікавлених сторін та максимізації результативності ініціатив. Водночас цифрові дашборди виступають критично важливим інструментом моніторингу та оцінки реалізації програм у сфері культури, забезпечуючи прозорість, оперативність прийняття рішень і доступ до аналітичних даних у реальному часі. Така інтеграція сучасних управлінських інструментів дозволяє забезпечити високу якість ініціатив у сфері культури, що відповідає сучасним викликам глобалізації та цифровізації [4].

Висока якість ініціатив у сфері культури, забезпечена сучасними управлінськими інструментами, залишається під загрозою в умовах глобалізації, яка провокує культурну уніфікацію та посилює інформаційний тиск, що може зруйнувати локальну ідентичність. Основними викликами для державної політики у сфері культури є домінування глобальних культурних трендів над локальними традиціями та використання інформаційних потоків для нав'язування чужих цінностей. Протидія уніфікації вимагає розвитку інструментів підтримки культурного різноманіття, включно із законодавчим захистом національного контенту, стимулюванням локальних культурних ініціатив та інтеграцією традицій у креативну економіку. Механізми управління ризиками, спрямовані на мінімізацію інформаційного тиску, передбачають створення національних платформ для популяризації культурного продукту, розробку медіаосвітніх програм для формування критичного мислення та впровадження системи моніторингу інформаційного простору для оперативного реагування на загрози. Такий підхід забезпечує збереження культурного суверенітету та посилення національної ідентичності в умовах глобальних трансформацій [5].

Забезпечення культурного суверенітету та посилення національної ідентичності в умовах глобальних трансформацій формує основу для перспективного сценарного моделювання державної політики у сфері культури України до 2030 року. Оптимістичний сценарій передбачає активне впровадження цифрових технологій, зокрема платформ для міжнародної популяризації української культури, створення культурних кластерів для стимулювання креативної економіки та посилення міжнародної культурної дипломатії через інтеграцію України в глобальні мережі обміну культурним досвідом. Альтернативний сценарій враховує загрози, пов'язані з культурною уніфікацією та недостатнім фінансуванням, що може обмежити роль державної політики у підтримці локальних ініціатив. Вплив глобалізаційних трендів, таких як цифровізація, зростання креативного сектору та поширення екологічних цінностей, передбачає адаптацію політики до нових викликів, що

включає впровадження сталих моделей фінансування проєктів у сфері культури, підтримку молодих митців і розвиток регіонального культурного потенціалу. Такий підхід забезпечить гармонізацію глобальних і локальних пріоритетів, сприяючи інтеграції культури у стратегії сталого розвитку України.

Гармонізація глобальних і локальних пріоритетів через інтеграцію культури у стратегії сталого розвитку України підкреслює роль державної політики у сфері культури як стратегічної складової національного розвитку. Інновації стають ключовим чинником підвищення ефективності цієї політики, забезпечуючи адаптивність до глобалізаційних викликів та використання сучасних технологій для популяризації національної культури, збереження спадщини й стимулювання креативної економіки. Для вдосконалення механізмів формування і реалізації культурної політики доцільно впроваджувати гнучкі моделі управління, посилювати міжсекторальну співпрацю через публічно-приватне партнерство, активізувати міжнародні культурні обміни та інвестувати у цифрові інструменти моніторингу і прогнозування. Такий комплексний підхід гарантує не лише збереження культурної ідентичності України, але й сприяє її активній інтеграції у глобальний культурний простір, формуючи сталу основу для майбутнього розвитку.

### Список літератури

1. Adams, L. (2007). Globalization of Culture and the Arts. *Sociology Compass*, 1(1), 127-142. DOI: <https://doi.org/10.1111/J.1751-9020.2007.00024.X>.
2. Chung, H. (2006). Cultural Globalization: Challenges and Responses. *The Korean Journal of Policy Studies*, 21(1), 1-12. DOI: <https://doi.org/10.52372/kjps121101>.
3. Bisin, A., & Verdier, T. (2014). Trade and Cultural Diversity. *Handbook of the Economics of Art and Culture*, 2, 439-484. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-53776-8.00017-9>.
4. Sarungu, L. (2021). An inquiry to globalization and cultural identity: a search for conceptual framework. *Journal of International Relations*, 102-110. DOI: <https://doi.org/10.20884/1.INS.2021.0.0.3894>.
5. Makarova, E., Makarova, E., & Korsakova, T. (2019). The Role of Globalization and Integration in Interdisciplinary Research, Culture and Education Development. *Journal of History Culture and Art Research*, 8(1), 111-127. DOI: <http://dx.doi.org/10.7596/taksad.v8i1.1957>.

УДК: 159.944:331.101.3:338.46

## МЕНТАЛЬНЕ ЗДОРОВ'Я В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

Горбань Д. А.

доктор філософії у галузі «Охорона здоров'я», докторант,  
Академія праці, соціальних відносин та туризму

Ментальне здоров'я є ключовим фактором, що впливає на продуктивність працівників, клімат у колективах і ефективність управлінських рішень. У рамках Цілей сталого розвитку, зокрема ЦСР 3 (добре здоров'я і благополуччя) та ЦСР 8 (гідна праця та економічне зростання), питання психологічного добробуту працівників стає пріоритетним для сучасного менеджменту.

У цьому контексті, дослідження інноваційних підходів до підтримки ментального здоров'я в системі управління, їхній вплив на ефективність організацій і досягнення цілей сталого розвитку є актуальною проблемою, особливо з практичної точки зору.

Ментальне здоров'я визначається Всесвітньою організацією охорони здоров'я (ВООЗ) як стан благополуччя, за якого людина може реалізовувати свій потенціал, справлятися зі стресами, продуктивно працювати й робити внесок у спільноту. Це поняття охоплює як психологічний, так і емоційний стан людини [1].

Збереження ментального здоров'я є критичним у сучасному робочому середовищі, оскільки проблеми, пов'язані з ним, можуть призводити до втрат продуктивності, збільшення відсутності працівників через хворобу та підвищення витрат на охорону здоров'я.

Наприклад, за даними ВООЗ, економічні втрати, спричинені психічними розладами, становлять до 1 трлн доларів щороку в глобальному масштабі через зниження продуктивності праці [1].

1. Серед основних інноваційних підходів до підтримки ментального здоров'я доцільно виділити:

1) *Стрес-менеджмент*. Програми з управління стресом передбачають тренінги з розпізнавання симптомів стресу та засвоєння технік його подолання. Наприклад, компаніями можуть впроваджуватись комплексні програми підтримки ментального здоров'я, що включають вебінари з *mindfulness* і доступ до психологічної допомоги [2].

2) *Емоційний інтелект у менеджменті*. Розвиток емоційного інтелекту серед керівників допомагає створювати сприятливий клімат у командах, знижувати рівень конфліктів і підтримувати мотивацію працівників. Дослідження в цій сфері свідчать, що високий рівень емоційного інтелекту керівників підвищує залученість працівників на 20-30% [3].

3) *Технологічні рішення*. Використання мобільних додатків, таких як

Headspace або Calm, дозволяє працівникам самостійно моніторити свій стан і опановувати техніки релаксації. У деяких компаніях додатки інтегруються в корпоративну культуру, пропонуючи індивідуальні рекомендації [4].

Важливість збереження ментального здоров'я у контексті сталого розвитку обумовлена сучасними стресами. Підтримка ментального здоров'я є важливою складовою корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Це відповідає ЦСР 3, яка спрямована на забезпечення добробуту для всіх вікових груп.

Організації, які приділяють увагу благополуччю працівників, досягають не лише підвищення продуктивності, а й позитивного іміджу серед партнерів і клієнтів. Наприклад, згідно з дослідженнями, організації, які інвестують у підтримку ментального здоров'я, мають на 15% вищі показники утримання персоналу [5].

Зазначені підходи демонструють, що інвестування в ментальне здоров'я є стратегічно вигідним як для працівників, так і для організацій. Впровадження інноваційних рішень допомагає мінімізувати ризики стресу та вигорання, створюючи умови для стійкого розвитку та ефективного управління.

Таким чином, доцільно аргументувати, що ментальне здоров'я є критичним елементом ефективного управління та стійкості організацій. Інноваційні підходи до підтримки психологічного добробуту мають значний потенціал у досягненні ЦСР і покращенні корпоративних результатів.

Подальші дослідження необхідні для розробки ефективних інструментів оцінювання і підтримки ментального здоров'я в системах управління.

### Список літератури

1. Mental health. World Health Organization. 2019. URL: [https://www.who.int/health-topics/mental-health#tab=tab\\_1](https://www.who.int/health-topics/mental-health#tab=tab_1) (дата звернення: 11.11.2024).
2. Стартувала всеукраїнська програма ментального здоров'я “Ти як?»: інструменти для самопомоги та підтримки інших. Державна установа «Центр громадського здоров'я Міністерства охорони здоров'я України». 2023. URL: <https://www.phc.org.ua/news/startovala-vseukrainska-programa-mentalnogo-zdorovya-ti-yak-instrumenti-dlya-samodopomogi-ta> (дата звернення: 11.11.2024).
3. Goleman, D. P. Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ for character, health and lifelong achievement. 1995. New York: Bantam Books.
4. McKinsey & Company (2023). The State of Organizations 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20state%20of%20organizations%202023/the-state-of-organizations-2023.pdf> (дата звернення: 11.11.2024).
5. Thakre Nilesh, Kumar B. Udaya. Reddy Stress, Wellness, and Performance Optimization. Promoting Sustainable Performance in the Workplace. CRC Press.

УДК 351:352:005.591.6(477)

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ДЛЯ СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

*Дементов І.Ю., аспірант,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая»  
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л.,  
доктор наук з державного управління, доцент,  
ректор Чернігівського інституту інформації, бізнесу і права  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая» (м. Київ)*

У сучасних умовах децентралізації та трансформації системи місцевого самоврядування в Україні надзвичайно актуальним є впровадження інноваційних підходів у сферу публічного управління. Ці підходи спрямовані на підвищення ефективності управлінських рішень, зміцнення економічного потенціалу громад та забезпечення сталого розвитку територій.

Однією з ключових інновацій є цифровізація управлінських процесів. Використання цифрових платформ для взаємодії між громадянами та владою, а також для автоматизації адміністративних послуг сприяє прозорості, зниженню корупційних ризиків та підвищенню задоволеності населення. Наприклад, портали електронних послуг дозволяють громадянам швидко вирішувати адміністративні питання, не виходячи з дому, що значно спрощує комунікацію та знижує витрати часу.

Також важливим напрямом є впровадження концепції смарт-спеціалізації, яка дозволяє громадам використовувати власні ресурси та переваги для створення конкурентоспроможних галузей. Це включає розвиток сільського господарства, туризму, промисловості чи інформаційних технологій залежно від специфіки території. Реалізація таких проєктів потребує якісного стратегічного планування та партнерства між місцевою владою, бізнесом та громадськими організаціями [1].

Особливу роль відіграє залучення громадськості до процесів прийняття рішень. Інструменти громадського бюджету, обговорення стратегічних планів розвитку та впровадження місцевих ініціатив дозволяють забезпечити активну участь населення у формуванні майбутнього своєї громади. Це сприяє зміцненню соціального капіталу та підвищенню довіри до органів влади.

Не менш значущими є інновації у фінансуванні. Створення місцевих фондів розвитку, залучення грантів від міжнародних організацій та використання державно-приватного партнерства дозволяє громадам

отримувати додаткові ресурси для реалізації соціальних та інфраструктурних проєктів.

Наукове обґрунтування та практична реалізація цих підходів може стати основою для сталого розвитку територіальних громад, підвищення їхньої економічної самодостатності та створення комфортного середовища для проживання громадян. Впровадження інноваційних моделей управління вимагає якісного кадрового забезпечення, активного використання досвіду європейських країн та адаптації до українських реалій.

Успіх у впровадженні інноваційних підходів залежить також від системності у підходах до реформування публічного управління. Важливо забезпечити ефективну взаємодію між різними рівнями влади, налагодити координацію дій між громадами та стимулювати обмін кращими практиками. У цьому контексті необхідно акцентувати увагу на розробці нормативно-правової бази, яка сприятиме реалізації інноваційних управлінських рішень.

Ще одним перспективним напрямом є розвиток людського капіталу. Підготовка кваліфікованих кадрів, здатних застосовувати сучасні підходи у публічному управлінні, є надзвичайно важливою. Це включає організацію тренінгів, програм перепідготовки для працівників місцевого самоврядування, а також створення мотиваційних механізмів для залучення молодих спеціалістів у цю сферу.

Серед інструментів підвищення ефективності управління слід відзначити розвиток регіональних центрів інновацій, які допомагають громадам впроваджувати новітні технології та забезпечують консультативну підтримку у питаннях стратегічного планування та проектного менеджменту. Такі центри можуть стати платформами для обміну досвідом та ідеями між громадами [2].

Зокрема, важливо враховувати виклики, які постали перед територіальними громадами унаслідок війни, економічної кризи та міграційних процесів. Інноваційні підходи повинні бути спрямовані не лише на розвиток, а й на адаптацію до нових умов, подолання наслідків руйнувань та забезпечення стійкості громад. У цьому аспекті актуальними є інвестиції у відновлення критичної інфраструктури, розвиток соціальних послуг та підтримка малого і середнього бізнесу.

Необхідно також забезпечити системний моніторинг та оцінку впроваджених інновацій. Використання аналітичних інструментів для відстеження ефективності управлінських рішень дозволить вчасно вносити корективи та уникати помилок. На основі отриманих даних можна створювати рекомендації для інших громад, які знаходяться на різних етапах розвитку [3].

Впровадження інноваційних підходів у публічному управлінні є процесом, що вимагає довгострокового планування, відповідального ставлення та ефективного використання ресурсів. Громади, які зможуть адаптувати сучасні моделі управління до своїх потреб, отримають значні переваги у конкурентній боротьбі за інвестиції, людський капітал та економічне зростання.

Таким чином, ключовими аспектами інноваційного розвитку територіальних громад України є цифровізація, громадська участь, фінансова стійкість, розвиток людського потенціалу та адаптація до сучасних викликів. Реалізація цих стратегій стане запорукою не лише економічного зростання, а й підвищення якості життя громадян, сприяючи створенню стабільного та процвітаючого суспільства.

### **Використані джерела та література**

1. Кужелєв М.О., Нечипоренко А.В. Фінансові інструменти стимулювання регіонального розвитку: практика використання в Україні: монографія. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 224 с.
2. Wallimann I. Social and solidarity economy for sustainable development: its premises – and the Social Economy Basel example of practice. *International Review of Sociology*. 2014. Vol. 24:1, P. 48-58.
3. Baark E. The Chinese State and Its Role in Shaping China's Innovation System. *The Asian Developmental State*, edited by Y.W. Chu. New York : Palgrave Macmillan, 2016. P. 217-236.

**УДК 336.77:336.71:005.334(477)**

## **КРЕДИТНИЙ РИЗИК В БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ**

*Дідовець М.О.*

*здобувач другого (магістерського) рівня*

*ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка  
Юрія Бугая», м. Київ*

Кредитний ризик є одним із ключових викликів для банківської системи України, оскільки саме якість кредитного портфеля банків визначає їх фінансову стабільність та здатність виконувати свої зобов'язання. У сучасних умовах, що характеризуються економічною нестабільністю, інфляційним тиском та наслідками військових дій, управління кредитним ризиком стає критично важливим завданням для банків.

Основними чинниками зростання кредитного ризику в Україні є погіршення платоспроможності позичальників, висока залежність банків від зовнішнього фінансування, зниження економічної активності та значний рівень доларизації кредитного портфеля. Крім того, триваюча війна спричинила втрату платоспроможності багатьох підприємств та домогосподарств, що суттєво ускладнило виконання ними боргових зобов'язань [1].

Непрацюючі кредити (NPL) залишаються однією з найбільших проблем українських банків. Хоча за останні роки було досягнуто певного прогресу у



зниженні їх рівня завдяки зусиллям Національного банку України (НБУ) та банківського сектору, частка NPL усе ще перевищує середньосвітові показники. Зважаючи на це, посилення роботи з проблемними кредитами, впровадження ефективних процедур реструктуризації та вдосконалення систем управління ризиками залишаються пріоритетними завданнями.

Особливу роль у мінімізації кредитного ризику відіграють моніторинг макроекономічних ризиків, впровадження сучасних підходів до оцінки кредитоспроможності позичальників та цифровізація банківських процесів. Використання великих даних (Big Data) та штучного інтелекту дозволяє банкам швидше оцінювати ризики, прогнозувати поведінку позичальників і знижувати ймовірність невиконання ними боргових зобов'язань [2].

Успішне управління кредитним ризиком також залежить від регуляторної підтримки. Національний банк України відіграє важливу роль у запровадженні міжнародних стандартів, таких як Базель III, що спрямовані на посилення капіталізації банків та зниження системних ризиків. Крім того, регулятор активно сприяє створенню правового середовища для ефективного функціонування ринку проблемних активів, що дозволяє банкам швидше позбавлятися непрацюючих кредитів.

В умовах підвищених ризиків особливу увагу слід приділити удосконаленню внутрішніх систем ризик-менеджменту в банках. Це включає запровадження більш жорстких стандартів кредитного аналізу, підвищення вимог до забезпечення кредитів, а також розвиток систем раннього попередження проблемних активів. Важливим аспектом також є підвищення фінансової грамотності населення та бізнесу, що сприятиме більш відповідальному ставленню до кредитів.

Таким чином, зниження кредитного ризику в банківській системі України потребує комплексного підходу, який охоплює вдосконалення регуляторної бази, впровадження сучасних технологій управління ризиками, активізацію роботи з проблемними активами та покращення макроекономічного середовища. Ефективна реалізація цих заходів сприятиме зміцненню стабільності банківської системи та підвищенню її стійкості до зовнішніх і внутрішніх викликів.

### **Список використаних джерел**

1. Шульга, Н. В. Кредитний ризик у банківській системі України: виклики та шляхи мінімізації. *Фінансовий простір*. 2022. № 3(47). С. 42–49.
2. Staikouras, C., Wood, G. The Determinants of European Bank Profitability. *International Journal of Economics and Finance*. 2020. Vol. 5, No. 2. P. 56–75.

УДК 330.341.1:504:658

## **ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

*Дудар С. В., здобувач вищої освіти II (магістерського) рівня,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка  
Юрія Бугая»*

*Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н., доцент,  
Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «Міжнародний  
науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»*

Сучасний світ стикається з численними екологічними викликами, зокрема зміненним кліматом, виснаженням природних ресурсів та забрудненням навколишнього середовища. У таких умовах перехід до зеленої економіки стає глобальним пріоритетом, підтриманим міжнародними організаціями, урядами та бізнесом. Водночас зростає усвідомлення того, що екологічна відповідальність може не тільки сприяти захисту довкілля, а й забезпечити підприємствам стійкі конкурентні переваги.

Глобальні економічні та екологічні виклики все більше вимагають уваги, що робить концепцію сталого розвитку, спрямовану на поєднання економічного зростання, соціального добробуту та збереження довкілля, обраною у діяльності українських підприємств. Одним із ключових елементів цього підходу є зелена економіка, яка виступає як модель економічної діяльності, орієнтована на збереження природних ресурсів, зниження негативного впливу на навколишнє середовище та впровадження інноваційних технологій.

Для підприємств перехід до принципів зеленої економіки стає не лише питанням відповідності законодавчим та етичним нормам, але й стратегічною перевагою. Сучасні споживачі все частіше обирають екологічно відповідні продукти та послуги, тоді як інвестори орієнтуються на підприємства, які підтримують принципи сталого розвитку. Таким чином, екологічна відповідальність стає не просто додатковою опцією, а кількістю фактора конкурентоспроможності.

Актуальність теми дослідження зумовлена потребою пошуку нових підходів до ведення бізнесу, які можуть адаптуватися до посилення екологічних вимог, задовольняти потреби екологічно свідомих споживачів і відкривати доступ до нових ринків та інвестицій. У контексті переходу до зеленої економіки питання конкурентоспроможності підприємств набуває особливого значення, після чого саме бізнес створює ключову роль у впровадженні інноваційних технологій, що сприяють сталому розвитку.

Зелена економіка представляє собою сучасну модель економічного розвитку, яка спрямована на скорочення екологічних ризиків і збереження природних ресурсів. Ця ключова ідея передбачає забезпечення економічного

зростання без шкоди для довкілля, водночас створюючи нові можливості для бізнесу та суспільства [1].

Ключовими напрямками «зеленої» економіки є використання відновлених джерел енергії, таких як вітер, сонце та енергія припливів, підвищення енергоефективності у житлово-комунальному господарстві, впровадження органічного землеробства, застосування екологічних підходів до утилізації та переробки відходів, оптимізація управління водними ресурсами та розвиток екологічно чистого транспорту [2].

Вплив зеленої економіки на конкурентоспроможність підприємств проявляється у здатності зменшувати витрати через ефективніше використання ресурсів. Наприклад, впровадження енергоефективного обладнання та системи повторного використання матеріалів дозволяє суттєво скоротити витрати на сировину та енергію. Крім того, підприємства, що впроваджують екологічно орієнтовані підходи, підтримують доступ до нових ринків та залучають інвесторів, які орієнтуються на принципи сталого розвитку. Такі компанії часто мають переваги завдяки сертифікації, наприклад ISO 14001, що полегшує їм вихід на міжнародні ринки. Екологічна відповідальність також сприяє підвищенню довіри та лояльності споживачів, які все частіше віддають перевагу брендам із «зеленими» ініціативами, які використовують біорозкладні матеріали, органічну сировину чи мінімізують вуглецевий слід.

Досліджуючи світовий досвід та економічні аспекти зеленої економіки, можна стверджувати, що Україна має значний потенціал для того, щоб стати лідером у впровадженні зелених технологій і сталого розвитку на глобальній арені. Ключовим фактором успіху в цьому напрямку є інвестиції в наукові дослідження та розвиток інновацій. Наприклад, країна на кшталт Німеччини та Китаю вже активно вносить мільярди доларів у розвиток відновлюваної енергетики та екологічних технологій, які суттєво зменшують негативний вплив на довкілля.

Вторинна переробка виступає успіхом кроком у напрямку збереження природних ресурсів, і кожен може зробити свій внесок у цей процес. Дані свідчать, що країни з розвиненою системою переробки споживають менше первинної сировини та зменшують обсяг відходів. Так, Японія досягла вражаючих результатів у цій сфері за допомогою впровадження інноваційних технологій і стимулювання сортування відходів серед населення. Згідно з оцінками Економічного фонду ООН, перехід до сталої економіки може призвести до зниження викидів парникових газів на 70%.

Нідерланди є ще одним прикладом успішної реалізації принципів економіки закритого циклу. Країна переробляє понад половину пластикових відходів завдяки ефективним системам сортування та утилізації. Високі показники у зменшенні викидів і розвитку вторинної переробки демонструють, як стратегічний підхід до екологічної політики може поєднувати економічну вигоду з турботою про довкілля.

У світі вже є приклади успішного впровадження принципів зеленої

економіки. Так, компанія Tesla демонструє, як розробка електромобілів та акумуляторних систем може сприяти зниженню залежності від викопного палива. ІКЕА активно працює над впровадженням циркулярної економіки та використовує відновлені джерела енергії, плануючи до 2030 року забезпечити повну переробку матеріалів. Unilever реалізує стратегію сталого розвитку, спрямовану на зменшення викидів вуглецю, скорочення водоспоживання та використання екологічно чистої упаковки [3].

Зелена економіка стає стратегічною основою для трансформації сучасного бізнесу в умовах глобальних викликів. Для підприємств, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність, перехід до екологічно орієнтованих моделей діяльності є не лише потребою, а й можливістю досягнення стійкого розвитку. В Україні дедалі більше підприємств інтегрують принципи зеленої економіки у свою діяльність, що сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності та зниженню негативного впливу на довкілля.

Наприклад, Агропромисловий холдинг «Астарта-Київ» активно впроваджує програми сталого розвитку, спрямовані на енергоефективність та захист довкілля. Компанія запровадила систему корпоративного управління сталим розвитком, яка включає ESG-комітет та Комітет зі сталого розвитку й соціальної відповідальності. З 2008 року «Астарта» бере участь у Глобальній угоді ООН і звітує відповідно до стандартів GRI.

Компанія «НІБУЛОН» інвестує значні кошти в екологічні об'єкти, спрямовані на зменшення впливу на довкілля. З 2009 року компанія активно переорієнтовує вантажоперевезення на водний транспорт, що дозволяє скоротити кількість автомобільних перевезень та зменшити шкідливі викиди. Вона також реалізує програми енергозбереження та впроваджує власні екологічні стандарти.

Фармацевтична компанія «Фармак» забезпечує сучасні очисні системи на виробничих потужностях, що мінімізує викиди в атмосферу. Крім того, компанія використовує відновлені джерела енергії у своїх виробничих процесах.

Пивоварний завод «Оболонь» впровадив циркулярну економіку, переробляючи склотару та мінімізуючи використання первинної сировини. Енергоощадні технології підприємства дозволили значно скоротити споживання електроенергії та води.

Рітейлер «Епіцентр К» впроваджує екологічні практики, такі як енергоефективне освітлення, встановлення сонячних панелей і переробка пакувальних матеріалів. Компанія також підтримує екологічні ініціативи в громадах.

«Укргазвидобування» застосовує новітні технології для зменшення викидів та оптимізації використання ресурсів. Компанія інвестує в модернізацію обладнання відповідно до міжнародних стандартів.

Отже, українські підприємства демонструють успішні приклади реалізації зелених ініціатив. Вони впроваджують сучасні екологічні

стандарти, розвивають інноваційні технології та беруть участь у міжнародних екологічних проєктах, що дозволяє їм не тільки підвищити свою конкурентоспроможність, а й сприяти розвитку сталого бізнесу в Україні.

Попри очевидні переваги, бізнес стикається з низькими викликами, зокрема з високими початковими інвестиціями, забезпеченням перекваліфікації працівників та недостатністю доступу до сучасних технологій. Проте ці труднощі є незначними за умов стратегічного планування, підтриманих з боку держави та міжнародних партнерів.

Для ефективного впровадження принципів зеленої економіки та підвищення конкурентоспроможності українських підприємств важливо розробити стратегічний підхід, який включає кілька ключових напрямів. Насамперед, підприємство має інтегрувати екологічні цілі у свою довгострокову стратегію. Державна підтримка також виконує важливу роль у цьому процесі. Необхідно розробити податкові пільги для підприємств, які впроваджують зелені інновації, а також створити програму фінансування екологічних проєктів за участю міжнародних партнерів. Інвестиції в дослідження та інновації є ще критично важливим напрямом. Українським підприємствам слід стимулювати розробку екологічно чистих технологій та сприяти створенню інноваційних кластерів, які об'єднують науково-дослідні установи, бізнес і державу. Активна співпраця з міжнародними партнерами дозволяє залучати фінансування для реалізації зелених ініціатив, впроваджувати найкращі світові практики та підвищувати конкурентоспроможність на глобальних ринках. Крім того, важливо розвивати партнерські мережі між підприємствами, які дозволяють обмінюватися досвідом і технологіями, створювати спільні проєкти у сфері циркулярної економіки та промислових кластерів. Використання цифрової платформи для моніторингу екологічних показників допоможе підприємствам оцінити ефективність своїх ініціатив та оптимізувати процеси.

Таким чином, впровадження цих пропозицій сприятиме не лише екологічній трансформації українських підприємств, але й зміцненню їхніх позицій на внутрішньому та міжнародному ринках, сприяючи сталому розвитку та інтеграції в глобальну екологічну економіку.

Отже, зелена економіка відкриває нові можливості для підприємств, які готові адаптуватися до сучасних викликів і бере на себе відповідальність за довкілля. Вона стає інструментом не тільки для покращення екологічної ситуації, а й для досягнення сталого економічного зростання, підвищення інвестиційної привабливості та формування нової корпоративної культури. Українські підприємства мають усі передумови для того, щоб стати частиною глобальної екологічної трансформації, вносячи внесок у формування більш стійкого та відповідного бізнес-середовища.

### **Список літератури**

1. Доповідь України до Конференції ООН зі сталого (збалансованого) розвитку Ріо+20 (проєкт) /За ред. Л.Г. Руденка– Київ: Інститут географії НАН України, 2012. – 69 с.

2. Зелена економіка. Sustainable Development. URL: <https://sdgs.un.org/>
3. Нова екологічна візія України: зелена економіка як двигун інвестиційної привабливості. URL: [https://lb.ua/economics/2023/10/28/581568\\_nova\\_ekologichna\\_viziya\\_ukraini.html](https://lb.ua/economics/2023/10/28/581568_nova_ekologichna_viziya_ukraini.html)

**УДК: 65.01+65.012+65.059+004**

## **СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: РОЗВИТОК НАУКИ, ПРАКТИКИ ТА МИСТЕЦТВА УПРАВЛІННЯ В ЕПОХУ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

*Дука А.П., д.е.н., проф., зав.каф. менеджменту  
ЗВО «Університет трансформації майбутнього»*

Менеджмент як наука, практика та мистецтво сьогодні переживає етап трансформації під впливом інновацій, глобалізації, поширення цифрових технологій та змінюваних вимог до управлінських процесів. Розвиток таких підходів, як GM-менеджмент, івент-менеджмент, інтеграція цифрових платформ, а також акцент на людиноцентризм в управлінні – є ключовими аспектами для досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності організацій в умовах невизначеності та турбулентності.

Особливої актуальності в сучасності, безперечно, набуває *цифровізація та автоматизація управлінських процесів*, що відкриває нові горизонти для бізнесу та зумовлює застосування гнучкості та адаптивності у прийнятті управлінських рішень.

Цифрові технології надають неймовірні можливості для оптимізації управлінських процесів, зокрема через використання ERP-систем, CRM-платформ, автоматизацію рутинних завдань та застосування інструментів для глибокого аналізу даних (Big Data, AI). Вони дають змогу компаніям значно знижувати витрати, покращувати швидкість обробки інформації, підвищувати точність прогнозів і прийняття рішень. Цифровізація забезпечує менеджерам більш ефективну взаємодію з командою, клієнтами та партнерами, а також зменшує людський фактор у прийнятті рішень, що мінімізує можливість помилок.

Інтеграція цифрових технологій у менеджмент реалізується через:

- ERP-системи, які інтегрують всі основні бізнес-процеси організації в єдину платформу, що дозволяє знижувати дублювання функцій, автоматизувати фінансові та бухгалтерські операції, а також покращувати управлінський контроль,
- CRM-системи, які покращують взаємодію з клієнтами, шляхом

персоналізації обслуговування та збереження історії взаємодії.

- аналітичні інструменти та штучний інтелект (AI), що допомагають бізнесу робити більш точні прогнози щодо попиту, оптимізації ресурсів і навіть планування персоналу.

Цифровізація управління сприяє прискоренню прийняття рішень через доступ до реальних даних у реальному часі; підвищенню продуктивності завдяки автоматизації бізнес-процесів; поліпшенню комунікації та зниження операційних витрат.

Наступним окремим напрямом сучасного менеджменту, який заслуговує на увагу, варто визначити інноваційний менеджмент як відповідь на глобальні виклики.

*Інноваційний менеджмент* передбачає активне застосування нових ідей, методів і технологій для створення конкурентних переваг і досягнення стратегічних цілей організації. У світі, де глобалізація, технічні зміни та нові бізнес-моделі постійно вносять зміни в управлінські практики, інноваційний менеджмент стає основою для виживання і процвітання компаній.

В рамках даного напрямку реалізується низка варіацій оптимізації управлінських рішень з метою адаптація до нових умов ведення бізнесу за глобалізації.

Ключовими аспектами для розвитку даного напрямку в менеджменті є спрощення глобальних комунікацій і управління проектами через цифрові платформи; підвищення адаптивності та гнучкості через інноваційні методології (agile, lean); розвиток стратегій, орієнтованих на швидкі зміни в ринковому середовищі.

Здебільшого цей напрям передбачає наступні варіанти реалізації:

- GM-менеджмент (Global Management), який орієнтований на ефективне управління міжнародними операціями компанії, враховуючи різноманітність культур, законодавчих норм і економічних умов. Інтеграція глобальних практик допомагає бізнесу краще реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, а також координувати діяльність філій і представництв на різних континентах. Особливим аспектом у цьому разі є посилення уваги безбар'єрності, менеджменту різноманіття та крос-культурним комунікаціям;

- впровадження методів «lean» та «agile» для скорочення часу на прийняття рішень і підвищення гнучкості компанії в умовах турбулентності.

Наступним напрямом сучасного менеджменту доцільно зазначити появу та активне поширення *івент-менеджменту*, як стратегічного управління подіями як інструмент для брендингу та розвитку компанії.

Івент-менеджмент став важливим інструментом для створення позитивного іміджу організації, залучення нових клієнтів і партнерів, а також для підвищення лояльності співробітників. В умовах інформаційного насичення та високої конкуренції ефективно управління подіями дозволяє виділитися на ринку і створити стійкі зв'язки зі своєю аудиторією. Практична реалізація даного напрямку може передбачати:

- використання івентів у створенні емоційного зв'язку з аудиторією і підвищенні іміджу бренду;
- застосування цифрових інструментів для моніторингу та аналізу результатів подій та зворотних реакцій на події;
- івенти можуть бути використані як платформи для стратегічних комунікацій з клієнтами, партнерами та співробітниками.

Використання івент-менеджменту як стратегічного інструменту передбачає:

- використання івентів не лише для комунікації з клієнтами, а й для розвитку корпоративної культури, обміну досвідом, навчання та мотивації співробітників;
- івенти можуть бути інтегровані з цифровими платформами для збору даних і зворотного зв'язку, що дозволяє оцінити ефективність заходу і його вплив на бізнес-показники.

Особливої уваги у сучасному менеджменті є усвідомлення важливості *людиноцентризму* як основа ефективного управління.

Людиноцентризм орієнтується на розвиток людського капіталу як основного ресурсу для досягнення успіху організації. В умовах високої конкуренції та швидких змін організації повинні створювати середовище, яке сприяє розвитку талантів, підтримці здорового клімату, мотивації та продуктивності працівників. Це включає в себе не тільки орієнтацію на задоволення потреб працівників, а й активне залучення їх до процесів управління і прийняття рішень. В цьому контексті активізується важливість питань ментального здоров'я, здобуття нових навичок, емоційного інтелекту.

Серед ключових принципів людиноцентризму варто відмітити:

- підвищення рівня залучення працівників через гнучкі моделі роботи (наприклад, гібридні формати), програми розвитку кар'єри і можливості для навчання;
- використання цифрових платформ для моніторингу стану здоров'я працівників, аналізу їхнього настрою та зворотного зв'язку;
- важливість різноманітності і інклюзивності в команді, що забезпечує нові перспективи і підходи в управлінні.

Врахування людиноцентризму сприяє створенню комфортного робочого середовища, яке підтримує інновації та професійний розвиток; впровадженню політик, орієнтованих на благополуччя співробітників, що знижує плинність кадрів та підвищує продуктивність; розвиток лідерства, яке враховує потреби і мотивацію працівників.

Таким чином варто акцентувати, що сучасний менеджмент в умовах зміни та нестабільності все більше набуває ознак мистецтва управління.

Управлінці сучасності повинні не лише володіти технічними знаннями та аналітичними навичками, але й бути здатними приймати рішення в умовах нестабільності та невизначеності. Мистецтво управління проявляється у здатності передбачити зміни, інтуїтивно реагувати на них та обирати найбільш



оптимальні варіанти для організації. Лідери повинні володіти високим емоційним інтелектом, здатністю до адаптації і вмінням вести команду в умовах кризи. Ключовими рисами сучасного менеджера стають: лідерство як здатність поєднувати інтуїцію і аналітику для прийняття обґрунтованих рішень; роль адаптивного мислення та емоційного інтелекту в управлінні; вміння використовувати технології для підтримки управлінських рішень у непередбачуваних умовах.

Ключовими аспектами менеджменту як мистецтва управління стають: інтуїтивне і стратегічне мислення в нестандартних ситуаціях; розвиток гнучких стратегій, які дозволяють швидко реагувати на зовнішні зміни; співпраця з командою та ефективна комунікація в кризових ситуаціях.

Отже, сучасний менеджмент – це не лише наука та практика, а й мистецтво, яке інтегрує інноваційні підходи, цифрові технології та людський фактор. Адаптація до швидких змін і нових вимог ринку вимагає від керівників здатності поєднувати стратегічне планування з творчим підходом до вирішення управлінських задач, що дозволяє створювати стійкі організації, здатні досягати високих результатів у складних умовах розвитку організацій у поточному глобалізованому та цифровому світі.

### Література:

1. Goodwin, D. K. *Leadership in Turbulent Times* [Електронний ресурс] / D. K. Goodwin. – New York: Simon & Schuster, 2018. – URL: <https://www.perlego.com/book/1425592/leadership-in-turbulent-times-pdf> (дата звернення: 09.11.2024).
2. Kotter, J. P. *Leading Change* / J. P. Kotter. – Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2012. – 208 с.
3. Allen, J. *Event Planning: The Ultimate Guide to Successful Meetings, Corporate Events, Fundraising Galas, Conferences, Conventions, Incentives and Other Special Events* / J. Allen. – 1st ed. – New York: John Wiley & Sons Inc., 2000. – 306 с.
4. Christensen, C. M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* / C. M. Christensen. – Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.
5. Siebel, T. *Digital Transformation: Survive and Thrive in an Era of Mass Extinction* / T. Siebel. – New York: RosettaBooks, 2019. – URL: <https://www.perlego.com/book/2433384/digital-transformation-survive-and-thrive-in-an-era-of-mass-extinction-pdf> (дата звернення: 09.11.2024).
6. Mykhailovska, O., Shestakovska, T., Adamyk, O., Filipova, N., Duka, A., & Starchenko, G. Management's influence on digital transformation and enhancing workforce professional growth / O. Mykhailovska, T. Shestakovska, O. Adamyk et al. – Edelweiss Applied Science and Technology, 2024. – Vol. 8, Issue 6. – P. 2467–2474. – DOI: 10.55214/25768484.v8i6.2496.

УДК 336.27:005.52:338.2(477)

## ДЕРЖАВНИЙ БОРГ УКРАЇНИ: АНАЛІЗ СТРУКТУРИ, ОЦІНКА СТІЙКОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ

*Єсипчук О.В.*

*здобувач другого (магістерського) рівня*

*ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка  
Юрія Бугая», м. Київ*

Державний борг України є важливим індикатором економічної стабільності та фінансової незалежності країни. Його структура, динаміка та стійкість мають безпосередній вплив на економічний розвиток, довіру інвесторів та якість державного управління. У сучасних умовах зростання боргового навантаження, викликаного військовими діями, економічною рецесією та значними соціальними витратами, питання управління державним боргом набуває критичної актуальності.

Структура державного боргу України складається з внутрішнього та зовнішнього компонентів. На початок 2024 року близько 60% боргу припадає на зовнішні зобов'язання, що створює значну залежність від міжнародних фінансових ринків. Основними кредиторами України є Міжнародний валютний фонд (МВФ), Світовий банк, Європейський Союз та країни-партнери. Висока частка боргу в іноземній валюті становить ризик, пов'язаний із курсовими коливаннями, що ускладнює його обслуговування в умовах нестабільного валютного курсу.

Стійкість державного боргу оцінюється через співвідношення до ВВП, рівень обслуговування боргу та здатність держави виконувати свої зобов'язання. На кінець 2023 року рівень боргу України перевищив 90% ВВП, що свідчить про критичне навантаження на економіку. Зростання витрат на обслуговування боргу відволікає ресурси від важливих сфер, таких як відновлення інфраструктури, соціальна підтримка та обороноздатність.

Перспективи управління державним боргом залежать від впровадження комплексної стратегії, яка включає реструктуризацію боргу, диверсифікацію джерел фінансування та стимулювання економічного зростання. Зокрема, реструктуризація зобов'язань перед міжнародними партнерами може допомогти знизити поточні платежі та покращити ліквідність державних фінансів. Крім того, залучення довгострокових інвестицій та розвиток внутрішнього ринку облігацій можуть зменшити залежність від зовнішніх запозичень.

Особливу увагу слід приділити співпраці з міжнародними організаціями. Надання фінансової допомоги на пільгових умовах, зокрема у формі грантів або безвідсоткових позик, може значно покращити боргову ситуацію. Важливо також запроваджувати реформи, спрямовані на підвищення

прозорості управління боргом та ефективності використання залучених коштів.

Таким чином, для забезпечення стійкості державного боргу Україні необхідно впроваджувати зважену політику, спрямовану на скорочення боргового навантаження та забезпечення макроекономічної стабільності. Поєднання реструктуризації боргу, стимулювання економічного зростання та ефективної взаємодії з міжнародними партнерами є ключовими елементами стратегії управління державним боргом у довгостроковій перспективі.

### **Список використаних джерел**

1. Шульга, Н. В. Кредитний ризик у банківській системі України: виклики та шляхи мінімізації. *Фінансовий простір*. 2022. № 3(47). С. 42–49.
2. Staikouras, C., Wood, G. The Determinants of European Bank Profitability. *International Journal of Economics and Finance*. 2020. Vol. 5, No. 2. P. 56–75.

**УДК 005.96:159.947:658.3+004.9**

## **ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ СПІВРОБІТНИКІВ**

*Костюков Євген, студент 1 курсу,  
спеціальність "Інженерія програмного забезпечення" ЧІБіП МНТУ  
Науковий керівник: Сокол М.Ю., старший викладач ЧІБіП МНТУ*

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації бізнесу перед компаніями постає завдання не лише забезпечення ефективності робочих процесів, але й підвищення залученості працівників. За даними дослідження Gallup, лише 15% співробітників у світі почуваються повністю залученими до роботи, що негативно впливає на продуктивність та економічні показники організацій [1]. Монотонність та відсутність мотивації є одними з ключових факторів професійного вигорання та низької ефективності праці.

Гейміфікація, як інструмент управління, базується на використанні ігрових механік у неігрових процесах, що дозволяє зробити виконання робочих завдань більш цікавим і захопливим. Вона стимулює внутрішню мотивацію, підвищує рівень зацікавленості співробітників та сприяє їхньому професійному розвитку. Таким чином, актуальність дослідження гейміфікації зумовлена необхідністю пошуку інноваційних методів управління персоналом, які відповідають потребам сучасного ринку праці.

Вплив гейміфікації на продуктивність співробітників у корпоративному середовищі, визначення основних переваг цього підходу та підтвердження його ефективності як засобу підвищення мотивації й залученості персоналу набуває обертів в системі управління.

Наукові дослідження підтверджують значний вплив гейміфікації на продуктивність співробітників, наприклад, згідно з дослідженням компанії TalentLMS, 89% співробітників відзначили, що гейміфіковані системи зробили їхню роботу цікавішою, а 85% працівників заявили про зростання мотивації до виконання завдань [1].

Основні переваги впровадження гейміфікації:

1. Підвищення мотивації, завдяки використанню таких елементів, як бали, значки, лідерборди чи винагороди, співробітники отримують додаткові стимули для досягнення цілей.
2. Залученість до роботи, ігрові механіки роблять навіть рутинні завдання цікавими, що сприяє активнішій участі працівників у процесах.
3. Навчання та розвиток, інтерактивні модулі та симуляції у гейміфікованій формі покращують запам'ятовування матеріалу й сприяють розвитку професійних навичок.
4. Здорове суперництво: рейтинги результативності заохочують співробітників до підвищення ефективності, водночас зберігаючи позитивну атмосферу в колективі.
5. Прозорість та зворотний зв'язок: гейміфіковані системи дозволяють співробітникам чітко бачити свої результати, а керівникам – ефективніше надавати зворотний зв'язок.

Дослідження, проведене компанією Deloitte, показало, що підприємства, які впровадили елементи гейміфікації в програми навчання та розвитку, знизили плинність кадрів на 20% і досягли 30%-го зростання продуктивності [2].

Проблеми, які можуть виникати в гейміфікації як інструменту підвищення продуктивності співробітників:

1. Невідповідність корпоративної культури, гейміфікація може не відповідати культурі компанії, що викликає опір співробітників та недовіра до ігрових елементів як до "серйозного" інструменту управління.
2. Неправильний дизайн гейміфікації, коли невдало розроблені системи можуть створювати надмірний акцент на змаганні, що погіршує командний дух і ігрові механіки можуть бути надто складними або незрозумілими для працівників.
3. Недостатня мотивація співробітників, яка полягає у відсутності інтересу до запропонованих ігрових елементів або низька залученість працівників через сприйняття гейміфікації як примусової активності.
4. Перевантаження працівників, що призводить до додаткового стресу від необхідності участі в гейміфікації та можливе виснаження через постійні стимули та цілі.
5. Гейміфікація часто сприяє досягненню швидких результатів, але не завжди сприяє довгостроковій ефективності. Внаслідок цього співробітники можуть почати працювати тільки заради нагород, ігноруючи цілі компанії.
6. Універсальний підхід до гейміфікації не враховує індивідуальні потреби та мотивацію різних співробітників.

7. Розробка та інтеграція гейміфікаційних інструментів вимагає значних фінансових і часових ресурсів та не завжди є чіткий показник ROI (окупність інвестицій).

8. Брак технічної підтримки або відповідальних осіб для моніторингу процесів гейміфікації. Відсутність постійного вдосконалення системи гейміфікації.

9. Труднощі у визначенні впливу гейміфікації на продуктивність працівників. Як наслідок недостатня аналітика для оцінки ефективності впроваджених ігрових елементів.

Ці проблеми є важливими для дослідження, адже вони впливають на успішність гейміфікації у робочому середовищі та дозволяють виявити шляхи їх подолання.

Для подолання проблем, що виникають у сфері гейміфікації як інструменту підвищення продуктивності співробітників необхідно впроваджувати такі заходи як:

1. Проведення аналізу корпоративної культури перед впровадженням гейміфікації та використання ігрових елементів, які узгоджуються з цінностями компанії та потребами співробітників.

2. Застосування спрощених ігрових механік, щоб вони були зрозумілими для всіх учасників, включаючи елементи як змагання, так і співпраці, щоб врахувати різні стилі роботи.

3. Підвищення мотивації співробітників (залучення працівників до розробки гейміфікаційних програм для врахування їхніх інтересів; впровадження нематеріальних нагород (наприклад, визнання, підвищення статусу).

4. Зосередження на довгострокових результатах, а саме створення програм, які враховують довгострокові цілі компанії та працівників; поступове введення нових елементів для підтримки інтересу до програми; вимірювання не лише продуктивності, але й задоволеності працівників.

5. Персоналізація програм – розробка індивідуальних рівнів або завдань, що відповідають професійним потребам та інтересам співробітників та врахування особливостей характеру, віку та посадових обов'язків учасників.

6. Встановлення чітких KPI (ключових показників ефективності) для оцінки впливу гейміфікації. Використання аналітики для відстеження прогресу та коригування програми в разі потреби. Збір відгуків співробітників для постійного вдосконалення системи.

Отже, гейміфікація є ефективним інструментом для підвищення продуктивності працівників, сприяючи зростанню мотивації, залученості та рівня задоволеності роботою. Вона дозволяє компаніям інтегрувати інноваційні підходи до управління персоналом, забезпечуючи довгострокові вигоди, такі як зниження рівня вигорання та плинності кадрів, а також підвищення ефективності роботи команд.

Інтеграція гейміфікації в корпоративне середовище є перспективним напрямом, що відповідає викликам сучасного бізнесу та сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації.

## Список літератури

1. TalentLMS (2023). Gamification at Work: The Impact of Game Elements on Employee Engagement. URL: <https://www.atlantispress.com>. (дата звернення: 25.11.2024).
2. Deloitte Insights (2022). Enhancing Employee Productivity through Gamification. <https://f1000research.com/articles/> (дата звернення: 25.11.2024).
3. Kapp, K. M. (2012). The Gamification of Learning and Instruction: Game-Based Methods and Strategies for Training and Education. San Francisco: Wiley. URL: <https://dokumen.pub/the-gamification>. (дата звернення: 25.11.2024).

## УДК 331.104.2

### ВПЛИВ ІНКЛЮЗИВНОГО ЛІДЕРСТВА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РІЗНОМАНІТНИХ КОМАНД

*Михайловський І.М., аспірант кафедри менеджменту та адміністрування, НУ «Чернігівська політехніка»*

*Лисенко С.Ю., аспірант кафедри менеджменту та адміністрування, НУ «Чернігівська політехніка»*

*Науковий керівник: Михайловська О.В., д.н. держ. упр., професор, проректор з наукової роботи та міжнародних відносин ЗВО «Університет трансформації майбутнього»*

Управління різноманітними командами стає дедалі важливішим у контексті глобалізації та зростання міжкультурних взаємодій. Сучасне бізнес-середовище вимагає від організацій інтегрувати співробітників із різними культурними, етнічними, гендерними, віковими та професійними характеристиками. Ефективне управління різноманітністю є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності, інновацій та адаптивності до змін. За даними досліджень McKinsey, різноманітні команди мають на 35% вищі показники ефективності завдяки різним перспективам і творчим підходам до вирішення проблем [1].

Для детального опису впливу інклюзивного лідерства на ефективність різноманітних команд розглянемо наступні питання:

*Які переваги різноманітності у процесі прийняття рішень існують?* Команди, що об'єднують людей з різним досвідом і точками зору, мають ширший спектр підходів до вирішення проблем, що позитивно впливає на якість прийняття рішень. Такі команди можуть краще передбачати та реагувати на потреби клієнтів, особливо на глобальних ринках. Наприклад,

дослідження Harvard Business Review показують, що компанії з високим рівнем різноманітності мають на 45% більше шансів захопити більшу частку ринку та успішно впроваджувати інновації [2].

*Які існують виклики управління різноманітними командами?* Незважаючи на переваги, управління різноманітними командами має свої виклики. Лідерам потрібно розвивати культурну чутливість і компетентність для ефективного подолання можливих конфліктів та непорозумінь, що можуть виникати через відмінності в цінностях, сприйняттях і підходах. Ефективна комунікація, здатність слухати й адаптуватися до різних точок зору є ключовими навичками для лідерів. Дослідження Deloitte підкреслює, що культурна компетентність керівництва підвищує рівень задоволеності та залученості працівників [3].

*Які практичні підходи та стратегії інклюзивного лідерства є ефективними?* Для ефективного управління різноманітністю організації повинні впроваджувати стратегії інклюзивного лідерства, які цінують різні точки зору і забезпечують відкриту комунікацію. Наприклад, програма «Інклюзія за проектом» компанії Deloitte ставить за мету створення інклюзивного середовища, де співробітники з різними підходами та досвідом можуть вільно висловлювати свої ідеї. Компанія також впровадила програми навчання керівників, зокрема «Програма інклюзивного лідерства», що допомагає їм розпізнавати несвідомі упередження та створювати психологічно безпечне середовище для всіх членів команди [4].

*Який вплив інструментів на основі ШІ на різноманітність і включення?* Віддалена та гібридна робота відкриває доступ до більш різноманітних пулів талантів. Використання інструментів на основі штучного інтелекту (ШІ) для аналізу даних з різноманітності допомагає виявити моделі упередженості та покращити включення в організаціях. Наприклад, компанія Accenture використовує ШІ для моніторингу показників різноманітності та включення, що сприяє формуванню інклюзивного середовища [5].

*Які рекомендації для ефективного управління різноманітними командами?* Для повного використання потенціалу різноманітних команд керівники повинні створювати середовище, де кожен голос почутий та цінний. Регулярні тренінги та навчальні програми щодо різноманітності допомагають командам подолати несвідомі упередження та усвідомити цінність різних точок зору. Важливо також підтримувати психологічну безпеку у командах, що сприяє зростанню задоволеності співробітників і кращій адаптації до змін [6]. Далі доцільно розкрити основні кроки для менеджерів з управління різноманітністю:

- сприяти інклюзивному середовищу (керівники повинні заохочувати відкриту комунікацію та забезпечувати умови, де кожен член команди може вільно висловлювати свою думку);

- забезпечити політику найму, що підтримує різноманітність (допомагає залучити різні групи та розширити інноваційні можливості команди);

- регулярне навчання та тренінги з різноманітності та інклюзії (дозволяє розвинути культурну компетентність та здатність керівників і членів команди розпізнавати і коригувати свої упередження);

- впровадження інструментів для відстеження прогресу в різноманітності (використання показників та аналізу даних, що дозволяє отримувати зворотній зв'язок і оцінювати ефективність ініціатив).

*Які існують виклики у зв'язку з віддаленою роботою?* Переходячи до віддаленої та гібридної роботи, команди стикаються з новими викликами, зокрема різними часовими поясами, культурними відмінностями та проблемами комунікації. Водночас це відкриває можливості для залучення різноманітних талантів, незалежно від географічного розташування. Важливим аспектом стає використання цифрових інструментів, таких як Zoom і Microsoft Teams, для забезпечення регулярної комунікації, підтримки згуртованості та координації роботи [7].

Отже, значення інклюзивного лідерства для ефективності різноманітних команд важко переоцінити. Інклюзивне лідерство є вкрай важливим елементом для створення середовища, де різноманітні команди можуть ефективно співпрацювати та реалізувати свій потенціал. Лідери, які активно підтримують різноманітність та інклюзивність, підвищують ефективність команди та загальну продуктивність організації. Зазначене доводять і наукові розвідки, що підтверджують - такі лідери мають кращі показники залученості співробітників і лояльності до компанії [8].

### Список літератури

1. Harvard Business Review. (2019). The other diversity dividend. Retrieved from: <https://hbr.org/2019/01/the-other-diversity-dividend>
2. McKinsey & Company. (2020). Diversity wins: How inclusion matters. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/diversity-wins-how-inclusion-matters>
3. Deloitte. (2018). Inclusive leadership: The view from six countries. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/inclusive-leadership.html>
4. Deloitte. (2020). Inclusive leadership development. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/inclusive-leadership-development.html>
5. Accenture. (2021). Diversity and inclusion in the workplace. Retrieved from: <https://www.accenture.com/us-en/insights/future-workforce/diversity-inclusion>
6. Journal of Organizational Behavior. (2018). The impact of team diversity on team outcomes: A review and directions for future research. Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.2234>



7. Glassdoor. (2019). Increasing diversity and inclusion in the workplace. Retrieved from: <https://www.glassdoor.com/research/increasing-diversity-and-inclusion-in-the-workplace/>

8. Forbes. (2020). How to foster diversity & inclusion on a remote team. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/06/17/how-to-foster-diversity-inclusion-on-a-remote-team/>

**УДК 338.242.2:351.82:658.5**

## **АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ АНТИМОНОПОЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

*Михайловська О.В., д.н.держ.упр., професор, проректор з наукової роботи та міжнародних відносин  
ЗВО «Університет трансформації майбутнього»*

*Артеменко В.В, здобувач вищої освіти Національного університету  
«Чернігівська політехніка»*

Формування державної антимонопольної політики з метою належного стимулювання загального економічного розвитку є досить складним та не простим процесом, що в свою чергу має такі особливості як мінливість та варіативність, а також шляхи підходу в залежності від реалій функціонування кожного окремо взятого ринку. Робота та функціонування кожного окремо взятого ринку, характеризується відсутністю можливості точно та найбільш якісно оцінити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів його функціонування та роботи, певною «скритістю» взаємозв'язків та відносин між різними суб'єктами господарювання що в свою чергу спричиняє певну складність проведення аналізу функціонування даного ринку. Наша країна на своєму шляху до євроінтеграції має потребу у проведенні гармонізації антимонопольної політики відповідно до світових стандартів. Важливо зазначити, що в сучасних реаліях функціонування економіки мають місце нові вимоги для функціонування всієї економіки в цілому, а також для антимонопольної політики зокрема.

Дослідженням питання прийняття управлінських рішень під час формування та розвитку державної антимонопольної політики займалися такі вчені як: Ю. Богоявленська [1], Я. Самусевич, І. Боярко [2], Ю. Воробйов, О. Воробйова, О. Блажевич [3], О. Галушко [4].

Метою даного дослідження є проведення аналізу особливостей різних підходів до формування та розвитку державної антимонопольної політики з метою прийняття ефективних управлінських рішень які сприятимуть ефективному впровадженню обраного підходу.

Спираючись на аналіз наукових праць, було виявлено та проаналізовано особливості кожного з підходів, сильні сторони кожного з підходів, а також обмеження, котрі їм характерні. Як зазначає В. Геєць [5, С. 613] сучасна економіка характеризується появою та розвитком конкуренції та конкурентних відносин між її суб'єктами у інтегрованому просторі; зміною її суб'єктами кінцевих цілей та задач їхньої діяльності, що в свою чергу призводить до орієнтацію не на прибуток, а на розміри вивільнення ліквідних ресурсів, що орієнтовані для виконання певних стратегічних завдань.

В сучасній економіці поряд з локальною конкуренцією, активного розвитку набуває світова конкуренція, яка чітко показує процес конкуренції між регіонами, країнами, галузями в умовах високого рівня монополізації, з чим погоджується Галушко А. [4 с. 30]. У таблиці 1. Представлено основні підходи щодо формування антимонопольної політики.

**Таблиця 1 - Підходи щодо формування антимонопольної політики**

Назва підходу	Характеристика	Сильні сторони	Обмеження	Автор
<b>Ціннісно-ріснгований</b>	Спрямований на життєво важливі матеріальні, інтелектуальні і духовні цінності народу, як носія суверенітету і єдиного джерела влади, а також на найнеобхідніші потреби суспільства і держави, реалізація яких гарантує державний суверенітет та прогресивний розвиток	Задекларовані цінності є простими та зрозумілими, а також відповідають соціокультурним, економічним та інституційним особливостям розвитку суспільства регіону	Відсутність можливості запозичення політики або її складових через запозичення у інших регіонах чи країн. Відсутність можливості Функціонування у великих різнокультурних регіонах	Назаренко І. [6] Галушко А. [4] Боярко І. [2]
<b>Нормативно-правовий</b>	Грунтується на законодавстві, підпорядкованості і загальній нормативно-правовій базі держави. Антимонопольна політика задокументована	Чітко сформульовані та зафіксовані норми та правила антимонопольного регулювання	Складнощі у формуванні гнучкої системи, що потребує систему виключень із встановлених норм та правил, необхідність врахування багатьох	Штурцев Ю. [9]

	у визначеному порядку компетентними державними органами та у своєму складі містить норми права щодо діяльності суб'єктів господарювання та органів антимонопольного контролю		внутрішніх та зовнішніх факторів	
<b>Системно-управлінський</b>	Цілісна антимонопольна політика, що складається з взаємозалежних частин, кожна з яких певною мірою характеризує її цілісність	Взаємопов'язані елементи дають змогу системно підходити до оцінки та реалізація антимонопольної політики	Взаємопов'язані елементи антимонопольної політики можуть виключати один одного та створювати протиріччя	Блажевич О. [3] Раєвнева О. [7]
<b>Проектний</b>	Антимонопольна політика включає в себе послідовність взаємопов'язаних операцій, спрямованих на досягнення конкретно значного результату протягом заданого часу при встановлених ресурсних обмеженнях	Здатність оцінити ефективність та результативність політики на основі співвідношення витрачених ресурсів та отриманого результату	Політика носить довгостроковий характер, що часто обумовлює неспроможність встановлення чітких часових та ресурсних меж	Рач В. [8] Богоявленська Ю. [1]

Розглядаючи представлені в Таблиці 1 підходи щодо формування антимонопольної політики варто зазначити, що даний процес включає в себе елементи кожного із зазначених підходів. Водночас використання так званого комбінованого підходу, який включає в себе всі перераховані вище підходи до формування антимонопольної політики дає можливість посилити її сильні сторони та мінімізувати вплив її обмежень.

Отже, залежно від цілей антимонопольної політики, кожен з підходів може бути корисним у певних умовах: 1) ціннісно-орієнтований підхід найкраще підходить для політик, орієнтованих на підтримку соціокультурних цінностей конкретного регіону; 2) нормативно-правовий підхід є найефективнішим у стабільних правових системах з потребою в чіткій регламентації; 3) системно-управлінський підхід забезпечує інтегрованість елементів, але вимагає ретельного управління для запобігання конфліктів; 4) проектний підхід ефективний для цільових проєктів з обмеженими ресурсами, хоча потребує чіткішого планування.

Окрім того особливими вимогами до формування державної антимонопольної політики є можливість її реалізації, обґрунтованість, прогнозованість та можливість корегування її діяльності. В загальному формування антимонопольної політики можна поділити на чотири взаємопов'язані етапи, які характеризують передумови виникнення антимонопольної політики. Сюди відносяться цілі, які необхідно досягти, визначення шляхів за допомогою яких можливе досягнення поставлених цілей, розробка задокументованих та затверджених шляхів досягнення поставлених цілей, а також внесення коректив діяльності самої антимонопольної політики та органів антимонопольного контролю. Розуміння та усвідомлення даних позицій посприятиме прийняттю якісних та ефективних управлінських рішень, які в свою чергу допоможуть досягти поставлених цілей у найкоротші терміни.

### Список літератури

1. Богоявленська Ю. В. Системогенез управління як сучасний базис інноваційного розвитку економіки. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. № 4(2). 2011. С. 209-213.
2. Боярко, І. М., Самусевич, Я. В. Теоретичні аспекти системи ціннісно-орієнтованого управління підприємством. Бізнес-Інформ, 2012, № 9, С. 282-284
3. Воробйов, Ю. М., Воробйова, О. І., Блажевич, О. Г. Фінансова безпека будівельних підприємств: монографія. Сімферополь: ВД "АРІАЛ", 2013. 180 с.
4. Галушко, О. С. Організаційні аспекти впровадження ціннісноорієнтованого підходу в компанії. Ефективна економіка. 2008. № 4. С. 28-34.
5. Геєць В. М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку. Національна академія наук України, ДУ "Інститут економіки та прогнозування НАН України". Віддруковано у ВПЦ „Експрес”, 2009. 864 с
6. Назаренко І. М. Цінність підприємства – головний орієнтир стратегічного менеджменту. Агро-Світ. 2013. № 11. С. 14-18.

7. Расвнєва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі. Монографія. Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, Харківський національний економічний університет. Харків: ІНЖЕК, 2006. 493 с.

8. Рач В. А. Медведєва О. М., Россошанська О. В. Моделювання компетентнісного управління розвитком суб'єктів господарювання з використанням категорії «проектний потенціал». Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. Луганськ: Східноукраїнський національний університет ім. В.Даля, 2008. №1(25). С.156-163

9. Штурцев Ю. Ю. Поняття та значення нормативно-правового припису / Ю. Ю. Штурцев // Юридична осінь 2012 року: зб. тез доп. та наук. повідомл. учасн. всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених та здобувачів (13 листоп. 2012 р.) / Нац. ун-т "Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого". - Х. : Нац. ун-т "Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого", 2012. - С. 121-124.

**УДК 159.9: 364.63 (477)**

## **ПОДОЛАННЯ НЕГАТИВНИХ ПСИХОЛОГІЧНИХ НАСЛІДКІВ, СПРИЧИНЕНИХ ДОМАШНІМ НАСИЛЬСТВОМ, ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ЦІЙ СФЕРІ**

*Мельник Ірини, студентка 1 курсу,  
спеціальність "Менеджмент" ЧШБіП МНТУ  
Науковий керівник: Сокол М.Ю., старший викладач ЧШБіП МНТУ*

Домашнє насильство є глобальною соціальною проблемою, яка зачіпає всі аспекти життя постраждалих, включаючи їх фізичне, емоційне та психологічне здоров'я. Згідно з дослідженнями Всесвітньої організації охорони здоров'я, кожна третя жінка у світі стикалася з насильством у сім'ї, що вимагає невідкладних дій для подолання цієї проблеми [1].

В Україні лише у 2023 році національна гаряча лінія отримала понад 100 000 звернень, що свідчить про масштаби проблеми. У 80% випадків постраждалими є жінки, тоді як частка звернень від чоловіків та дітей становить 10% та 10% відповідно [2].

Однією з ключових проблем у сфері боротьби з домашнім насильством є недостатнє фінансування та слабка матеріально-технічна база кризових центрів. У багатьох регіонах жертви не мають доступу до безкоштовних психологічних консультацій чи юридичної допомоги. Також помітним є недосконалий механізм координації між правоохоронними органами, соціальними службами та медичними установами. Це значно ускладнює процес надання комплексної допомоги та посилює рівень травматизації жертв.

Жертви домашнього насильства зазвичай стикаються з низкою проблем. Посттравматичним стресовим розладом (ПТСР), постійні

флешбеки, нічні кошмари, нав'язливі думки. Депресією, відчуття безпорадності, втрата інтересу до життя. Згідно з дослідженнями, 40% жертв розвивають хронічні депресивні стани, тривожні розлади, підвищена напруга, страх перед повторенням насильства. Соціальна ізоляція, яка полягає у втраті соціальних зв'язків, страх звертатися за допомогою [2].

У дітей, які стають свідками насильства, формуються такі наслідки, як зниження успішності, девіантна поведінка та проблеми з міжособистісною взаємодією. Дослідження показують, що у 15% дітей, які переживають насильство у сім'ї, розвивається агресивна поведінка. Близько 25% таких дітей у майбутньому відтворюють подібні моделі стосунків у своїх сім'ях [2].

Ефективними підходами до подолання наслідків є проведення ряду заходів на державному рівні і не тільки.

Наприклад, когнітивно-поведінкова терапія (КПТ), яка спрямована на зміну негативних установок і переконань. За даними психологічних центрів, КПТ забезпечує поліпшення стану у 75% клієнтів.

Психоедукація, підвищує обізнаності жертв про природу насильства та механізми його подолання.

Арт-терапія полягає у зниженні рівня стресу через творчість (малювання, музика, театр). Наприклад, у 60% постраждалих відзначається зменшення симптомів тривожності після занять арт-терапією.

Створення груп підтримки для постраждалих, дозволить їм ділитися досвідом і отримувати емоційну підтримку. Досвід кризових центрів свідчить, що 30% учасників таких програм змогли уникнути рецидивів насильства [2].

Залучення психологів, соціальних працівників, юристів та медичних працівників. У кризових центрах України працює понад 200 мультидисциплінарних команд.

Превентивні заходи, які на нашу думку, відіграють не останню роль у підвищенні ефективності управління в цій сфері. А саме, проведення інформаційних кампаній для підвищення обізнаності населення про домашнє насильство. У рамках інформаційних кампаній у 2023 році в Україні було проведено понад 300 заходів, спрямованих на запобігання насильству.

Потрібно проводити роботу з потенційними агресорами для попередження рецидивів. У 15% випадків робота з агресорами дала змогу повністю усунути прояви насильства.

Важливим кроком є підвищення доступності соціальних послуг у віддалених громадах. Використання мобільних кризових груп може стати дієвим інструментом допомоги в регіонах, де відсутні стаціонарні центри підтримки.

Управлінські рішення в боротьбі з домашнім насильством повинні спрямовуватися на:

1. Покращення законодавчої бази, а саме забезпечення ефективного функціонування механізмів, таких як захисні накази та обмежувальні приписи.
2. Розвиток соціальних послуг – створення шелтерів для жертв насильства ( у 2023 році в Україні було відкрито 15 нових шелтерів,

збільшивши їх загальну кількість до 60) [2]. Забезпечення безкоштовної правової та психологічної допомоги (на сьогоднішній день ця допомога надається, але не в тому обсязі який потребує зазначена верства населення).

3. Система моніторингу та реагування, тобто впровадження єдиної національної бази даних випадків домашнього насильства. Це дозволить скоротити час реагування правоохоронних органів на 25%. Розробка показників ефективності для оцінки дій правоохоронних органів та соціальних служб.

4. Підвищення обізнаності населення – запустити національну інформаційну кампанію щодо попередження домашнього насильства та можливостей отримання допомоги. Розробити освітні програми для школярів та студентів, спрямовані на формування культури ненасильницької поведінки.

5. Створення єдиного координаційного органу, що забезпечить ефективну міжвідомчу співпрацю між правоохоронними органами, соціальними службами, медичними установами та освітніми закладами.

Загалом, реалізація запропонованих заходів дозволить створити ефективну систему управління, спрямовану на зменшення негативних психологічних наслідків, викликаних домашнім насильством, а також підвищити рівень захищеності та благополуччя постраждалих осіб.

Отже, домашнє насильство є серйозною соціальною проблемою, що має негативні психологічні наслідки для постраждалих осіб, включаючи тривожність, депресію, посттравматичний стресовий розлад. Ці наслідки впливають на якість життя постраждалих та їх соціальну адаптацію. Сучасні механізми управління у сфері подолання наслідків домашнього насильства часто виявляються недостатньо ефективними через відсутність міжвідомчої координації, недостатню підготовку фахівців та недостатнє фінансування.

Основна увага зосереджена на допомозі жертвам після насильства, тоді як профілактичні заходи залишаються другорядними.

Психологічна реабілітація має вирішальне значення для подолання наслідків домашнього насильства. Важливо забезпечити доступ до кваліфікованих психологів та спеціалізованих програм.

Недостатня правова база або її обмежене застосування ускладнює боротьбу з домашнім насильством та реабілітацію постраждалих.

Подолання негативних наслідків домашнього насильства вимагає комплексного підходу, що поєднує психологічну реабілітацію, превентивні заходи та вдосконалення управлінських рішень. Залучення міждисциплінарних команд, розвиток інфраструктури підтримки та просвітницька діяльність є ключовими компонентами успіху. За оцінками експертів, інвестиції у розвиток соціальних послуг можуть знизити рівень домашнього насильства на 30% упродовж наступних 5 років.

### Список літератури

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. Доповідь про глобальну ситуацію з насильством. – Женева: 2021. – 245 с.
2. Статистичний бюлетень Міністерства соціальної політики України, 2023. –  
Київ: 2023. – 112 с.
1. Петрова І.В., Сидоренко О.М. Психологічна допомога постраждалим від домашнього насильства. – Львів: Видавництво "Світ", 2019. – 312 с.
2. Про запобігання та протидію домашньому насильству. Закон України. від 7 грудня 2017 року. № 2229-VIII –Відомості Верховної Ради України, 2017.
3. Кравченко О.М. Арт-терапія у кризових центрах. – Харків: Центр розвитку особистості, 2020. – 145 с.

**УДК 330.341.1:504:658**

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАСІБ ІНТЕГРАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ**

*Назарчук В. А., здобувач вищої освіти II (магістерського) рівня,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка  
Юрія Бугая»*

*Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н., доцент,  
Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «Міжнародний  
науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»*

Для забезпечення ефективного функціонування та довгострокового розвитку в умовах сучасної ринкової економіки підприємствам необхідно зосередитися на стратегічному плануванні, яке враховує принципи сталого розвитку. Цей аспект передбачає не тільки аналіз ринкових умов і дотримання законодавчих норм, а й інтеграцію екологічних, соціальних та економічних у загальну бізнес-стратегію. Стратегічне планування, орієнтування на сталий розвиток, покращення стабільності не лише підприємства, але й економіки в цілому, створюючи фундамент для довгострокового процвітання.

На сьогоднішній день проблема стратегічного планування вимагає особливої уваги, оскільки багато підприємств зосереджуються лише на збереженні конкурентних переваг, не враховуючи потенціал управлінського персоналу та потребу в сталих підходах до розвитку. Впровадження стратегій, які інтегрують сталий розвиток, дозволяють підприємствам не тільки зберегти свої ринкові позиції, але й забезпечити оптимальне використання ресурсів, підвищити кваліфікацію кадрів та підтримувати довкілля. Саме тому тема



стратегічного планування в контексті сталого розвитку є актуальною.

Ефективне функціонування підприємства можливо лише за умови створення стратегій, які гармонійно поєднують економічну ефективність із соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю. Стратегічне планування стає ключовим інструментом у досягненні цих цілей, забезпечуючи інтеграцію принципів сталого розвитку у всіх аспектах діяльності підприємства. Це дозволяє не лише адаптуватися до сучасних викликів, але й стати рушієм позитивних змін, сприяючи сталому розвитку як самого підприємства, так і суспільства загалом.

У сучасних умовах глобальних змін та посилення екологічних і соціальних викликів перед підприємствами постають нові завдання, які виходять за межі традиційних бізнес-цілей, орієнтованих на максимізацію прибутку. Сталий розвиток є сучасною парадигмою, яка формує нові вимоги до підприємницької діяльності, він базується на трьох основних складових: економічній ефективності, екологічній відповідальності та соціальній справедливості. Інтеграція цих принципів у діяльність підприємства є актуальним завданням, яке може бути ефективно реалізовано через стратегічне планування.

Саме стратегічне планування включає успішну ключову роль в досягненні цілей сталого розвитку. Воно забезпечує системний підхід до управління, визначаючи довгострокові цілі, шляхи їх досягнення та ресурси, витрати для цього. У світлі сучасних тенденцій підприємства, які успішно інтегрують принципи сталого розвитку у свої стратегії, не тільки адаптуються до змін зовнішнього середовища, але й формують нові конкурентні переваги.

Стратегічне планування є важливим процесом визначення довгострокових цілей підприємства, шляхів їх досягнення та оптимального розподілу ресурсів для реалізації цих цілей. У сучасному динамічному бізнес-середовищі цей процес виходить за рамки традиційного управління, враховуючи глобальні виклики, такі як зміна клімату, екологічна відповідальність та соціальні очікування. Основна мета стратегічного планування дозволяє забезпечити стабільний розвиток компанії, її адаптацію до змін зовнішнього середовища та створити конкурентні переваги, що обґрунтовані на інноваційних та сталих підходах [1].

У контексті сталого розвитку стратегічне планування виконується кілька важливих функцій. По-перше, це адаптація до змін у регуляторному середовищі, екологічних стандартах і споживчих уподобаннях. Підприємства мають нові правила, що регулюють їх діяльність, і бути готовими до змін на ринку. По-друге, інтеграційна функція стратегічного планування сприяє об'єднанню економічних, екологічних та соціальних аспектів у єдину стратегію, яка відповідає принципам сталого розвитку. По-третє, прогнозна функція дозволяє моделювати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на довгострокову ефективність підприємства, враховуючи деякі ризики та можливості.

Концепція сталого розвитку базується на трьох ключових компонентах:

економічній стійкості, екологічній та соціальній відповідальності [2]. Економічна стійкість означає забезпечення стабільного зростання та рентабельності підприємства в довгостроковій перспективі. Важливим є впровадження інноваційних підходів, які забезпечують ефективність та оптимізацію витрат. Екологічна відповідальність за зменшення негативного впливу на довкілля через впровадження ресурсозберігаючих технологій, скорочення викидів і раціональне використання природних ресурсів. Соціальна відповідальність спрямована на забезпечення добробуту працівників, розвиток місцевих громад та підтримку інклюзивності.

Для ефективної інтеграції принципів сталого розвитку підприємства застосовують різноманітні інструменти стратегічного планування. Одним із базових інструментів є SWOT-аналіз, який на основі підприємства використовує свої внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості і загрози. Він дозволяє побачити перспективи сталого розвитку, наприклад, ідентифікувати нові ринки для екологічно чистих продуктів або ризиків, пов'язаних із посиленням екологічних норм [3].

PESTLE-аналіз забезпечує ширший огляд впливу зовнішнього середовища, враховуючи політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники. Надає розуміння того, як зміна законодавства чи зростання попиту на екологічну продукцію може вплинути на бізнес, а також дозволяє оцінити ризики та переваги від впровадження екологічних інновацій.

Інструментом моделювання можливих сценаріїв розвитку є сценарний аналіз. Він використовується для прогнозування впливу різних змін, таких як зростання ціни на енергоресурс або посилення регуляторного тиску. Сценарний аналіз дозволяє підприємствам підготуватися до негативних ризиків, розробити адаптивні стратегії та використати можливості, які можуть з'явитися у змінних умовах.

Сучасні підприємства активно також вибирають збалансовану систему показників (BSC), яка дозволяє інтегрувати екологічні та соціальні аспекти в ключові показники ефективності (KPI). Наприклад, до фінансових показників додаються екологічні, такі як зниження викидів CO<sub>2</sub>, або соціальні, як-от рівень задоволеності працівників. Важливим орієнтиром для розробки стратегій є Цілі сталого розвитку ООН (ЦСР). Вони відображаються глобальні пріоритети сталого розвитку, такі як доступ до чистої енергії, відповідне споживання і виробництво, боротьба зі зміною клімату. ЦСР служать основою для формування стратегічних цілей підприємств і допомагають отримати екологічні та соціальні виклики у довгостроковому плануванні [4].

Зазначені інструменти допомагають підприємствам не тільки адаптуватися до викликів сучасного ринку, але й формують стійкі бізнес-моделі, орієнтовані на довгостроковий розвиток і конкурентні переваги. Інтеграція сталого розвитку через стратегічне планування дозволяє підприємствам не тільки відповідати сучасним викликам, але й відкривати нові горизонти для свого розвитку.

Попри численні переваги, впровадження стратегії сталого розвитку стикається з такими викликами, як значні початкові інвестиції, недостатня обізнаність керівництва та працівників, а також опір змінам в організації всередині. Проте ці труднощі компенсуються можливістю зниження витрат, поліпшенням корпоративного іміджу, доступом до нових ринків і довгостроковою стабільністю.

Для успішної інтеграції стратегічного планування в контекст сталого розвитку підприємствам необхідно приділяти увагу розробці комплексних стратегій, які враховують сучасні екологічні та соціальні виклики. Важливо також підвищувати кваліфікацію персоналу, впроваджувати сучасні технології, спрямовані на ресурсозбереження, та активно взаємодіяти зі стейкхолдерами. Крім того, прозора нефінансової звітності дозволить продемонструвати зусилля підприємства у сфері сталого розвитку та зміцнити довіру з боку споживачів, партнерів та інвесторів.

Таким чином, стратегічне планування, орієнтоване на сталий розвиток, є не лише умовою адаптації до сучасних викликів, але й рушієм позитивних змін, що сприяє сталому розвитку як самого підприємства, так і суспільства загалом.

### Список літератури

1. Стратегічне планування діяльності НДО. Азарова Т.В., Абрамов Л.К. – ЦПТІ, Кіровоград, 2000. – 76 с
2. Мануилов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 2. С. 60 – 64.
3. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічних систем : навчальний посібник / І. Ю. Аблєєва, Л. Д. Пляцук. – Суми : Сумський державний університет, 2022. – 229 с.
4. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти: Підручник / І. Л. Якименко, Л. П. Петрашко, Т. М. Димань, О. М. Салавор, Є. Б. Шаповалов, М. А. Галабурда, О. В. Ничик, О. В. Мартинюк. Київ : НУХТ, 2022. 337 с

**УДК 659.2:658.8:005.334**

## **КРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ ДЛЯ БІЗНЕСУ: ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОВІРИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЗАДОВОЛЕНОСТІ КЛІЄНТІВ**

*Нечитайло А.А., здобувач вищої освіти II (магістерського) рівня,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка  
Юрія Бугая»*

*Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н., доцент,  
Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «Міжнародний*

*науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»*

У сучасному конкурентному бізнес-середовищі задоволеність клієнтів є ключовим фактором успішного функціонування компанії. Клієнти дедалі більше очікують не лише якісних продуктів і послуг, а й ефективного обслуговування, зокрема через канали комунікації. Взаємодія між компанією та споживачем стала не просто засобом обміну інформацією, а важливим елементом, який визначає рівень клієнтського досвіду. Ефективна комунікація дозволяє не лише вирішувати поточні питання, але й формувати довіру, підвищувати лояльність та створювати позитивний імідж бренду.

У сучасному світі частота кризових ситуацій постійно зростає. Економічні потрясіння, глобальні пандемії, кліматичні зміни, кіберзагрози та інші фактори створюють нові виклики для бізнесу. Кризова ситуація є невід'ємною частиною сучасного бізнесу, і жодна організація не застрахована від їхнього впливу. За даними консалтингової компанії Deloitte, понад 75% організацій хоча б раз за останнє десятиліття стикнулися з кризою, яка негативно вплинула на їхню діяльність [1]. Криза створює тимчасову невизначеність, яка може породжувати тривогу, незадоволення та втрату довіри з боку клієнтів. У таких умовах важливо не тільки вирішувати оперативні проблеми, а й будувати стійкі та довгі відносини з клієнтами.

Клієнти стають дедалі більшими вимогами до якості комунікації зі сторони компаній. У світі десоціальні мережі не дозволяють поширювати інформацію блискавично, кожен прорахунок у спілкуванні може повернутися до репутаційної катастрофи. Наприклад, невчасна відповідь на скаргу клієнта або поява прозорої інформації про затримки у виконанні зобов'язань може викликати хвилю негативу та втрату довіри до бренду.

З іншого боку, криза відкриває для організації унікальні можливості для зміцнення довіри та лояльності клієнтів. Правильно побудована комунікація, яка базується на прозорості, емпатії та готовності до діалогу, не може лише знизити рівень тривожності клієнтів, а й покращити їх сприйняття бренду. Компанії, які демонструють здатність вирішувати проблеми та залишатися надійними партнерами у складних ресурсах, мають значно більше шансів зберегти свою клієнтську базу та навіть розширити її.

Актуальність дослідження також обумовлена зростаючою роллю цифрових технологій у комунікаціях. Соціальні мережі, мобільні платформи та автоматизовані сервіси пропонують нові інструменти для взаємодії з клієнтами. Брак підготовленості до кризових ситуацій і нездатність до якісної комунікації можуть викликати серйозні наслідки для бізнесу, включаючи втрату клієнтів і падіння репутації. Однак їх ефективне використання вимагає не тільки технічної підготовки, а й розуміння психологічних аспектів спілкування в кризових умовах. Таким чином, тема комунікації у кризових ситуаціях є надзвичайно актуальною як для бізнесу, так і для науки. Її дослідження дозволяє розробити практичні рекомендації, які повністю організують збереження стабільності та довіри клієнтам навіть у найбільш несприятливих ресурсах.

Сучасний світ дедалі частіше стикається з глобальними викликами, які супроводжуються значною невизначеністю щодо ефективності існуючих систем, методів та підходів до управління. Кожна криза є потенційно небезпечною, і її наслідки значною мірою залежать від своєчасності та результативності реакції тих, хто потрапляє у кризову ситуацію.

Кризова ситуація являє собою переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, коли вона зазнає впливу зовнішніх або внутрішніх факторів, що потребує якісно нового підходу до реагування. Виникнення таких ситуацій може бути спричинене як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, які становлять потенційну загрозу не лише діяльності окремих систем, але й життю громадян [2].

Ефективна комунікація в кризових умовах є ключовим фактором, який впливає на здатність компанії зберігати довіру та лояльність клієнтів. У складних ситуаціях прозорість інформації стає особливо важливою. Клієнти очікують отримувати чіткі та достовірні дані про стан справ, особливо якщо йдеться про порушення термінів виконання зобов'язань чи інші операційні проблеми. Відкрита інформація про причини кризи та шляхи її впливу зменшує тривожність й формує відчуття відповідальності з боку компанії. А приховування або надання неточних даних, навпаки, підривають довіру до бренду, що може призвести до втрати клієнтів.

Не менш важливим є оперативність реагування на виникнення криз. Кризи традиційно супроводжуються швидким поширенням інформації, і компанії повинні відповідати на ці виклики не лише точно, але й швидко. У таких ситуаціях ефективним є використання багатоканальної комунікації. Соціальні мережі, електронна пошта, SMS та чат-боти дозволяють оперативно доносити важливі повідомлення до аудиторії, мінімізуючи незадоволення клієнтів. Наприклад, своєчасне інформування про затримки в роботі або збої в сервісах знижує ризик зростання негативних емоцій серед клієнтів [3].

Одним із окремих аспектів кризової комунікації є емпатія. Людність у створенні емоційних зв'язків між клієнтами та компанією, дозволяє клієнтам відчувати, що їхні інтереси враховуються. Компанії, які демонструють емпатію через дії, наприклад, пропонуючи знижки, бонуси або спеціальні умови для постраждалих клієнтів, формують довгострокову лояльність і позитивний емоційний досвід.

Діалог із клієнтами відіграє надзвичайно важливу роль у кризових умовах, оскільки він дозволяє бізнесу не лише оперативно реагувати на проблеми, але й встановлювати довірливі відносини з аудиторією. Надання клієнтам можливості висловлювати свої думки, ставити запитання та ділитися зворотним зв'язком допомагає організаціям глибше зрозуміти їхні потреби, очікування та емоції. Це не лише покращує якість обслуговування, а й підвищує лояльність клієнтів, навіть у складних ситуаціях. Сучасні цифрові платформи, зокрема соціальні мережі, стали ключовими інструментами двосторонньої комунікації. Вони дозволяють брендам не тільки поширювати важливу інформацію, але й активно взаємодіяти з клієнтами в режимі

реального часу. Швидка та професійна реакція на коментарі чи запити у таких мережах, може значно змінити ставлення клієнтів.

Кожен тип кризи потребує ретельно адаптованих стратегій комунікації, що враховують специфіку ситуації та очікування клієнтів. У разі репутаційних криз організаціям необхідно сфокусуватися на відкритій і чесній комунікації, яка включає публічні вибачення, детальні пояснення причин ситуації та пропозиції компенсацій. Такий підхід допомагає зберегти довіру клієнтів і пом'якшити репутаційні втрати. Технічні кризи, пов'язані із збоями в роботі послуг або продуктів, вимагають чіткої та прозорої комунікації щодо строків вирішення проблем і надання клієнтам доступних альтернатив, таких як тимчасові замітники або знижки. У глобальних кризах, подібних до пандемії, компанії мають продемонструвати свою соціальну відповідальність, пропонуючи додаткову підтримку не лише клієнтам, але й громадам, наприклад, через благодійні ініціативи чи гнучкі умови обслуговування.

У цьому контексті сучасні технології відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної кризової комунікації. Інтеграція чат-ботів, автоматизованих CRM-систем і платформ для моніторингу соціальних мереж дозволяє компаніям підтримувати постійний зв'язок із клієнтами, навіть у найскладніші моменти. Такі інструменти сприяють швидкому реагуванню на запити клієнтів, знижуючи час очікування та розвантажуючи служби підтримки. Наприклад, компанії, які впровадили чат-боти для автоматичної обробки звернень під час кризи, змогли не лише оптимізувати роботу своїх контакт-центрів, але й забезпечити клієнтів своєчасною допомогою, що значно покращило їхній досвід взаємодії з брендом.

Крім того, цифрові платформи дозволяють збирати та аналізувати дані про основні проблеми клієнтів, допомагаючи компаніям краще розуміти їхні потреби та вчасно адаптувати свої стратегії. Це не лише сприяє вирішенню поточних криз, але й допомагає підготуватися до майбутніх викликів, забезпечуючи більш стійкий і проактивний підхід до управління кризами.

Таким чином, ефективна комунікація в кризових умовах не тільки дозволяє компаніям вирішувати оперативні проблеми, але й створює можливості для зміцнення довіри та задоволеності клієнтів. Прозорість, оперативність, емпатія та готовність до діалогу є основними принципами, які дозволяють організаціям підтримувати позитивні відносини з клієнтами навіть у найскладнішому часі. Кризові ситуації, за умови правильної комунікації, можуть стати не лише викликом, але й можливістю для побудови сильного бренду та побудови довготривалих стосунків із клієнтами. Компанії, що вкладають ресурси у створення ефективних стратегій кризової комунікації та впровадження сучасних інструментів взаємодії, здобувають конкурентну перевагу та демонструють високу здатність адаптуватися до різноманітних викликів.

## Список літератури

1. Працюємо задля України. Будуємо краще майбутнє Звіт про вплив «ДЕЛОЙТ» В УКРАЇНІ 2021–2022 <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/about-deloitte/about-deloitte-global-report-full-version-2022.pdf>
2. Дзяна Г.О., Дзяний Р.Б. Управління комунікаціями в умовах криз // Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права: фаховий науковий журнал. Випуск №2. 2022. Громадська наукова організація «Фундація публічно-правових ініціатив». Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2022. С. 13–21. <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/184/161>
3. Мудрак Л. Комунікація і криза: як громадам протистояти викликам і успішно діяти в період кризи: посібник. Київ, 2020. 109 с. URL: <https://www.prostir.ua/?library=komunikatsiya-i-kryza-yak-hromadam-protystoyaty-vyklykam-i-uspishno-diyaty-v-period-kryzy-posibnyk>

**УДК 658.8:004.8**

## ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ДОСЛІДЖЕННЯМИ

*Ніколаєць О.Б., здобувач вищої освіти II (магістерського) рівня,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка  
Юрія Бугая»*

*Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н., доцент,  
Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «Міжнародний  
науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»*

Сучасний світовий ринок переживає безпрецедентний розвиток цифрових технологій, що кардинально змінює підходи до управління бізнес-процесами. У цьому контексті маркетингові дослідження, як ключовий інструмент прийняття управлінських рішень, набувають ще більшого значення. Основним викликом для підприємств стає не лише збір великих обсягів даних, але й їхній аналіз, інтерпретація та використання для побудови ефективних стратегій. Традиційні методи маркетингових досліджень поступово втрачають свою ефективність, що стимулює пошук нових, більш інноваційних рішень.

Одним із найперспективніших інструментів, що здатен змінити підходи до управління маркетинговими дослідженнями, є штучний інтелект (ШІ). Технології ШІ вже знайшли широке застосування у таких сферах, як

фінансовий аналіз, медицина, логістика та багато інших. У сфері маркетингу вони відкривають нові горизонти для аналізу великих обсягів даних, прогнозування ринкових трендів та персоналізації клієнтських взаємодій. Застосування ШІ дозволяє не лише підвищити точність та швидкість досліджень, але й створює умови для глибшого розуміння поведінки споживачів.

Застосування ШІ у маркетингових дослідженнях стає важливим напрямом розвитку сучасного бізнесу, зважаючи на швидкі зміни у ринковому середовищі, посилення конкуренції та зростання обсягів даних, які потребують ефективного аналізу. Ця технологія дозволяє аналізувати великі масиви інформації, виявляти корисні інсайти та оптимізувати маркетингові стратегії. Завдяки можливостям ШІ підприємства можуть створювати персоналізовані пропозиції для клієнтів, що сприяє підвищенню конверсії та зміцненню лояльності споживачів.

Проте впровадження ШІ у маркетингові дослідження пов'язане з низкою викликів. Це і висока вартість технологій, і потреба у спеціалізованих знаннях, і загроза порушення конфіденційності даних. Таким чином, актуальним стає дослідження можливостей, обмежень та перспектив застосування штучного інтелекту в маркетинговій діяльності підприємств.

Застосування штучного інтелекту у сфері маркетингових досліджень радикально змінює підходи до аналізу ринку, розуміння поведінки споживачів і формування ефективних бізнес-стратегій. У 2024 році маркетинг і штучний інтелект стали невід'ємно пов'язаними. Провідні світові компанії почали впроваджувати технології ШІ ще кілька років тому, що дозволило їм не лише досягти, але й утримувати лідерські позиції на ринку. Згідно з даними Content at Scale, 80% американських компаній уже активно використовують ШІ, а ще 15% планують приєднатися до них цього року. Розвиток технологій спричинив трансформацію ШІ з дорогого й елітного програмного продукту на доступний інструмент, яким сьогодні можуть користуватися навіть малі підприємства та стартапи з обмеженими ресурсами. У цьому матеріалі ми розглянемо, як ШІ працює у сфері маркетингу, які переваги він надає та які перспективи його розвитку можна очікувати найближчим часом [1]. Попри те, що штучний інтелект має свої обмеження і ще далекий від універсальності, наразі важко назвати сферу, в якій він не знаходить практичного застосування та не приносить значущої користі.

Однією з ключових переваг ШІ є його здатність працювати з великими масивами інформації, зокрема з даними, що надходять із соціальних мереж, електронної комерції, CRM-систем та інших джерел. Алгоритми машинного навчання можуть швидко і точно знаходити приховані закономірності, які недоступні для традиційних методів аналізу. Наприклад, ШІ здатний визначати споживчі тренди, прогнозувати зміни у поведінці клієнтів та оцінювати ефективність маркетингових кампаній.

Окрему увагу слід приділити можливостям персоналізації, які надає ШІ. Завдяки аналізу поведінкових даних, інструменти штучного інтелекту



дозволяють створювати індивідуальні пропозиції для кожного клієнта. Це підвищує рівень задоволеності споживачів та сприяє збільшенню їхньої лояльності до бренду. Персоналізований підхід, підтриманий штучним інтелектом, дозволяє підприємствам ефективніше конкурувати на ринку, орієнтуючись на унікальні потреби своїх клієнтів.

Крім того, штучний інтелект значно покращує якість прогнозування. Алгоритми глибокого навчання дозволяють враховувати безліч факторів і створювати точні прогнози щодо майбутніх ринкових умов. Дає змогу підприємствам не лише адаптуватися до змін, але й діяти на випередження, формуючи конкурентні переваги. Наприклад, за допомогою ШІ компанії можуть прогнозувати піки попиту, оптимізувати запаси товарів і планувати маркетингові кампанії в ідеальні часові рамки.

Штучний інтелект уже став невід'ємною частиною повсякденного життя, хоча більшість людей навіть не замислюється над цим. Наприклад, коли Netflix пропонує фільм чи серіал для перегляду, Google допомагає знайти інформацію про них або Amazon точно вгадує потреби своїх клієнтів і полегшує формулювання їхніх запитів — усе це приклади використання ШІ для персоналізації даних і спрощення роботи в цифровому середовищі.

У сфері маркетингу ШІ є однією з найбільш динамічно розвиваючих тенденцій сучасної епохи. Його застосування для збору та аналізу даних про клієнтів, прогнозування їхніх майбутніх дій і формування персоналізованих пропозицій дає змогу маркетологам приймати більш обґрунтовані рішення. Це сприяє підвищенню швидкості обробки інформації, ефективності маркетингових кампаній і загальної продуктивності компаній [2].

Яскравим прикладом успішного використання штучного інтелекту є компанія Nike, яка інтегрувала його у свою систему прямих продажів спортивного взуття. Поєднавши аналітику, функцію віртуальної примірки в мобільному додатку, інтелектуальних чат-ботів та інші рішення на основі ШІ, компанія досягла значного результату — її продажі зросли з 2,9 до 12,4 мільярда доларів [1].

Однак упровадження ШІ у маркетингові дослідження супроводжується певними викликами. Одним із головних є висока вартість технологій, яка може стати бар'єром для малого та середнього бізнесу. Іншим важливим аспектом є питання конфіденційності даних. Збір і аналіз великих обсягів інформації потребує дотримання етичних стандартів і відповідності нормативно-правовим вимогам. Водночас недостатній рівень підготовки персоналу до роботи з інноваційними технологіями також може стримувати ефективне впровадження ШІ.

Попри ці виклики, перспективи застосування ШІ у маркетингових дослідженнях є надзвичайно широкими. Зростаюча доступність технологій і розвиток спеціалізованих платформ значно спрощують процес інтеграції штучного інтелекту в бізнес-процеси. Навчання персоналу, впровадження інноваційних стратегій і дотримання стандартів безпеки даних дозволять підприємствам максимально використати потенціал ШІ для підвищення

ефективності своєї діяльності.

Таким чином, штучний інтелект стає потужним інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Штучний інтелект відкриває перед підприємствами нові можливості для управління маркетинговими дослідженнями, сприяючи підвищенню ефективності та точності аналітичних процесів. Використання ШІ дозволяє автоматизувати рутинні завдання, швидко обробляти великі обсяги даних та отримувати інсайти, які були б недоступні за допомогою традиційних методів. Завдяки цьому підприємства можуть оперативніше реагувати на зміни ринкового середовища, формувати персоналізовані стратегії та приймати обґрунтовані рішення.

У перспективі застосування ШІ стане невід'ємною частиною маркетингової діяльності підприємств. Інтеграція інноваційних технологій дозволить не лише скоротити витрати та підвищити якість маркетингових досліджень, але й забезпечить стратегічну перевагу на ринку. Підприємства, які вже зараз починають впроваджувати ШІ, закладають фундамент для свого довгострокового розвитку та конкурентоспроможності в умовах сучасної економіки.

### Список літератури

1. ШІ у маркетингу: приклади та варіанти використання  
URL: <https://claspo.io/ua/blog/ai-in-marketing-examples-and-use-cases/>
2. Проценко А. К. Використання штучного інтелекту в маркетингу: сучасні тенденції та перспективи. Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана ; [редкол.: І. М. Репіна (голов. ред.) та ін.]. Київ: КНЕУ, 2023. С. 123–131.  
URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/12986443-c3fb-44ee-bdb3-88b7d958a1f2/content>

УДК 339.727.22:338.984:355.426(477)

## РОЛЬ ЗОВНІШНІХ ЗАПОЗИЧЕНЬ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

*Овруцький Р.В.*

*здобувач другого (магістерського) рівня*

*ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка  
Юрія Бугая», м. Київ*

Зовнішні запозичення відіграють ключову роль у фінансуванні повоєнного відновлення України, забезпечуючи необхідні ресурси для відновлення інфраструктури, стимулювання економіки та підтримки

соціальної сфери. Військові дії спричинили значне руйнування економічного потенціалу країни, зокрема промисловості, транспорту та енергетики, що вимагає залучення значних фінансових ресурсів для відбудови. У цих умовах зовнішні запозичення стають одним із найважливіших інструментів для подолання фінансового дефіциту та прискорення економічного відновлення.

Основними джерелами зовнішніх запозичень для України є міжнародні фінансові організації, такі як Міжнародний валютний фонд (МВФ), Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), а також фінансова допомога від країн-партнерів та донорів. Залучення коштів через ці канали забезпечує не лише фінансування конкретних проєктів, але й зміцнює довіру інвесторів до економіки України.

Утім, використання зовнішніх запозичень супроводжується значними викликами. Зростання боргового навантаження підвищує ризик боргової кризи, особливо в умовах обмежених ресурсів для обслуговування боргу. Велика частка позик у іноземній валюті створює додаткові ризики, пов'язані з валютними коливаннями. Важливим завданням є забезпечення цільового використання залучених коштів, прозорості їх розподілу та уникнення корупційних зловживань [1].

Ефективне використання зовнішніх запозичень у повоєнному відновленні України потребує розробки комплексної стратегії управління борговим навантаженням. Ця стратегія має включати реструктуризацію існуючих боргових зобов'язань, залучення грантового фінансування та використання пільгових кредитів із низькими відсотковими ставками. Крім того, важливим є залучення інвестицій у ключові сектори економіки, такі як енергетика, транспорт, аграрний сектор та цифровізація.

Серед перспективних напрямів є інтеграція зовнішніх запозичень із реалізацією реформ у сфері управління державними фінансами, стимулюванням експорту та підтримкою малого і середнього бізнесу. Також важливим є співпраця з міжнародними партнерами у впровадженні екологічно стійких проєктів, що сприятимуть «зеленому» відновленню економіки України.

Таким чином, зовнішні запозичення є важливим джерелом фінансування для відновлення України після війни. Ефективне управління цими ресурсами вимагає стратегічного підходу, прозорості та координації з міжнародними партнерами, що забезпечить стійке економічне зростання та підвищення добробуту населення у довгостроковій перспективі.

Крім фінансової підтримки, зовнішні запозичення мають супроводжуватися технічною допомогою з боку міжнародних партнерів, зокрема в галузі управління проєктами, оцінки ризиків та впровадження інноваційних рішень. Така співпраця дозволить не лише забезпечити ефективне використання отриманих ресурсів, а й сприяти підвищенню інституційної спроможності державних органів, відповідальних за відновлення.

Особливу увагу слід приділити створенню прозорих механізмів моніторингу та звітності щодо використання зовнішніх запозичень. Це сприятиме підвищенню довіри з боку міжнародних донорів і дозволить залучити додаткові ресурси. У цьому контексті доцільним є активне залучення громадянського суспільства та міжнародних аудиторських організацій до контролю за реалізацією проєктів, що фінансуються за рахунок зовнішніх запозичень [2].

Ще одним важливим аспектом є забезпечення гармонізації зовнішніх запозичень із національними пріоритетами та програмами відновлення. Зокрема, фінансування має бути спрямоване на підтримку тих галузей, які мають найбільший мультиплікативний ефект для економіки, таких як інфраструктура, енергетика, житлово-комунальне господарство та високотехнологічний сектор.

У довгостроковій перспективі зовнішні запозичення мають стати інструментом для модернізації української економіки. Важливо, щоб ці кошти не лише закривали поточні фінансові дефіцити, але й створювали основу для стійкого економічного зростання. Це включає інвестування у розвиток людського капіталу, освіти, охорону здоров'я та підтримку інноваційних підприємств.

Зовнішні запозичення також можуть стати основою для посилення інтеграції України до глобальної економіки. Участь у міжнародних фінансових програмах сприятиме підвищенню довіри іноземних інвесторів, що важливо для залучення прямих іноземних інвестицій. Крім того, це створить можливості для участі українських підприємств у глобальних ланцюгах доданої вартості.

Отже, зовнішні запозичення мають величезний потенціал для сприяння відновленню та модернізації України після війни. Проте для максимізації їхнього впливу необхідно забезпечити ефективне управління борговими зобов'язаннями, прозорість використання коштів та інтеграцію цих ресурсів у загальнодержавну стратегію розвитку. Лише комплексний підхід до управління зовнішніми запозиченнями дозволить перетворити цей інструмент із ризику на потужний драйвер економічного зростання та стійкості України в майбутньому.

#### **Список використаних джерел**

1. Staikouras, C., Wood, G. The Determinants of European Bank Profitability. *International Journal of Economics and Finance*. 2020. Vol. 5, No. 2. P. 56–75.
2. Васюренко, О. В. Банківський менеджмент: навчальний посібник / О. В. Васюренко, Т. В. Міненко, М. А. Примостка. К.: Знання, 2019. 540 с.

УДК 336.221

## ПОДАТКОВЕ НАВАНТАЖЕННЯ ДЛЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ ТА ШЛЯХИ ЙОГО ЗНИЖЕННЯ

*Положенцева К.Л., кандидат економічних наук, доцент*

*Положенцев Д.В., старший викладач*

*Північноукраїнський інститут імені Героїв Крут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Малий бізнес є одним із ключових секторів економіки, який забезпечує робочі місця, стимулює інновації та сприяє розвитку національної економіки загалом. Однак значне податкове навантаження, яке наразі лягає на малі підприємства, створює суттєві бар'єри для їхнього розвитку. Через це підприємці часто стикаються з обмеженими можливостями для інвестування в нові технології, розширення виробництва чи підвищення якості послуг. У період глобальних викликів та економічної нестабільності питання оптимізації податкової політики щодо малого бізнесу набуває особливої актуальності. Ефективне зниження податкового тиску може сприяти зростанню малого бізнесу, виведенню підприємств з тіньової економіки та стимулюванню інвестиційної привабливості країни.

Малий бізнес щодня стикається з низкою викликів: високі податкові ставки, складні процедури податкового адміністрування, часті зміни в законодавстві та обмежений доступ до податкових пільг. В умовах жорсткої податкової політики підприємства витрачають значні кошти на сплату податків, адміністрування та бухгалтерське обслуговування, що негативно впливає на їхню конкурентоспроможність. Це особливо важливо для країн, що розвиваються, де економічний стан малого бізнесу є показником загального розвитку підприємництва. Податкове навантаження безпосередньо впливає на зростання компаній, а відсутність знижок або послаблень для малого бізнесу ускладнює їхнє існування на ринку.

Оптимізація податкової системи з урахуванням особливостей малого бізнесу може суттєво покращити бізнес-клімат. Належним чином організоване податкове регулювання здатне стимулювати підприємців, знижуючи бар'єри для їхньої діяльності. Це підвищує інвестиційну привабливість країни, а також дозволяє малому бізнесу швидше адаптуватися до змін, що стає ключовим фактором у сучасній економічній ситуації.

Метою цього дослідження є аналіз актуального податкового навантаження на малий бізнес та розробка практичних рекомендацій для його зниження. Завдання включають:

1. Оцінка чинного податкового законодавства та його впливу на діяльність малого бізнесу.
2. Визначення основних проблем, які виникають у підприємців через податкове навантаження.

3. Дослідження міжнародного досвіду з метою адаптації найкращих практик для українських умов.

4. Розробка рекомендацій щодо полегшення податкового навантаження.

Для досягнення цілей дослідження використовуються такі методи:

**Аналіз законодавства:** оцінка правових норм, що регулюють податкові аспекти малого бізнесу в Україні, виявлення прогалин і перешкод для зростання підприємництва.

**Порівняльний аналіз:** вивчення та порівняння податкових режимів у різних країнах для виявлення успішних практик, які можуть бути адаптовані.

**Економічний аналіз:** дослідження впливу змін у податковій політиці на функціонування малого бізнесу.

**Основні проблеми податкового навантаження:**

1. **Високі ставки податків і численні обов'язкові платежі.** Малий бізнес стикається з обтяжливими податковими зобов'язаннями, такими як податок на прибуток, соціальні внески та інші обов'язкові платежі. Ці витрати значно знижують їхню фінансову спроможність і обмежують можливості для інвестиційного розвитку. Для малих підприємств високі податкові ставки створюють додатковий тиск, що може негативно позначитися на їхній конкурентоспроможності, особливо в умовах обмежених ресурсів.

2. **Складність податкового адміністрування.** Багато малих підприємств стикається з труднощами при виконанні своїх податкових зобов'язань через складність процедур звітності, значні витрати на ведення бухгалтерії та регулярні зміни в законодавстві. Ця невизначеність ускладнює планування фінансової діяльності та підвищує ризики для підприємців.

3. **Недоступність податкових пільг.** Система податкових пільг нерідко ускладнена для малих підприємств через суворі вимоги для їх отримання. Запровадження більш адресних пільг, орієнтованих на потреби різних галузей, могло б підвищити ефективність підтримки бізнесу. Податкові пільги повинні стати доступнішими для підприємців, які створюють робочі місця або розвивають інноваційні технології.

**Міжнародний досвід зниження податкового навантаження**

Зарубіжні країни використовують різні інструменти підтримки малого бізнесу. Наприклад:

**Німеччина:** запроваджено спрощені режими оподаткування та податкові канікули для новостворених компаній.

**США:** надаються податкові пільги для підприємств, що інвестують у дослідження та інновації, а також спеціальні програми для підтримки стартапів.

**Польща:** активно розвиває електронне адміністрування, що спрощує процедуру подання звітності та скорочує витрати часу на взаємодію з податковими органами.

## **Рекомендації щодо зниження податкового навантаження.**

1. **Зниження ставок податків для малих підприємств.** Варто розглянути можливість зниження податкових ставок для нових підприємств на перші роки їхньої діяльності. Запровадження пільгових режимів оподаткування для підприємств, що працюють у важливих для суспільства сферах або займаються інноваційними розробками, може сприяти економічному зростанню.

2. **Спрощення процедур податкового адміністрування.** Впровадження електронних сервісів для подачі звітності та сплати податків знизить час та витрати для малого бізнесу, забезпечуючи більше прозорості. Також доцільно скоротити кількість звітних форм для спрощення процесу.

3. **Розширення доступу до податкових пільг.** Перегляд критеріїв доступу до податкових пільг, спрощення процедур їх отримання та введення адресних пільг дозволить малому бізнесу більш ефективно користуватися підтримкою з боку держави.

4. **Введення податкових канікул для нових бізнесів.** Для новостворених підприємств запровадження податкових канікул протягом перших двох років може допомогти знизити витрати на початковому етапі діяльності. Податкові пільги для галузей, що мають стратегічне значення для економіки, допоможуть зміцнити малий бізнес.

Зниження податкового навантаження на малий бізнес є необхідним кроком для поліпшення економічної ситуації в країні. Впровадження таких заходів допоможе підвищити конкурентоспроможність малих підприємств, зменшити витрати на податкове адміністрування та сприятиме детінізації економіки. Досвід розвинених країн показує, що спрощення податкової системи та введення пільг позитивно впливають на розвиток бізнесу та залучення інвестицій. Врахування цього досвіду в Україні дозволить зробити податкову політику більш дружньою до малого бізнесу, що стане стимулом для розвитку підприємництва та економічного зростання.

## **Список літератури**

1. Податковий Кодекс України: Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112. Редакція від 01.10.2024, підстава - 3706-IX, 3813-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
2. Ревенко О.В. Вплив податкових факторів на результати діяльності підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*, №8, 2021. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.78
3. Огренич (Швець) Ю. О. Податкове планування як засіб оптимізації податкового навантаження підприємств України. *Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф.* Тернопіль: Видавництво «Університетська думка» Західноук, 2022. С. 58–62. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45208>.

УДК 658.5:005.52:339.137.2

## СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

*Русина А.С.*

*здобувач другого (магістерського) рівня*

*ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка  
Юрія Бугая», м. Київ*

Сучасні економічні умови, які характеризуються високим рівнем глобалізації, нестабільністю ринків та швидкими технологічними змінами, вимагають від підприємств застосування ефективних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю створювати та реалізовувати продукти або послуги, які мають вищу цінність для споживачів у порівнянні з конкурентами. У цих умовах стратегічне управління стає основним інструментом для досягнення конкурентних переваг.

Однією з ключових стратегій є впровадження інновацій у виробничі процеси, продукти та послуги. Інновації дозволяють підвищити якість, зменшити витрати, створити нові ринки та задовольнити змінні потреби споживачів. Наприклад, підприємства, що активно інвестують у дослідження і розробки (R&D), значно швидше адаптуються до змін ринкових умов.

Ще однією важливою складовою є цифровізація бізнес-процесів. Використання сучасних цифрових технологій, таких як автоматизація, штучний інтелект, блокчейн та великі дані, дозволяє оптимізувати витрати, покращити взаємодію з клієнтами та забезпечити швидкість і прозорість операцій. Впровадження омніканальних рішень, таких як інтеграція онлайн- і офлайн-продажів, також сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

Особливу роль відіграє розвиток людського капіталу, адже кваліфіковані працівники є основою інноваційного розвитку та підвищення продуктивності. Стратегії підприємств повинні включати програми навчання, мотивації та залучення персоналу до процесу прийняття рішень [1].

Також важливим є використання стратегій диференціації, які дозволяють створювати унікальну пропозицію для споживачів. Це може бути досягнуто завдяки високій якості продуктів, індивідуалізації послуг або емоційному зв'язку з брендом. Наприклад, акцент на екологічність продукції може стати потужною конкурентною перевагою в умовах зростання популярності сталого споживання.

Крім того, важливим є стратегічне партнерство та кооперація. Співпраця з іншими компаніями, постачальниками або дослідницькими установами дозволяє скоротити витрати, розподілити ризики та підвищити ефективність.



Зокрема, спільні інвестиції у логістику або маркетингові кампанії можуть забезпечити кращий доступ до ринків та зниження витрат.

У сучасних умовах невизначеності підприємства повинні також використовувати гнучкі стратегії управління, які дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це включає регулярний аналіз ринкових умов, сценарне планування та диверсифікацію бізнес-портфеля.

На завершення, стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств повинні бути комплексними, інтегрувати технологічні, організаційні та соціальні аспекти. Їх успішна реалізація можлива лише за умов чіткого розуміння потреб споживачів, постійного моніторингу ринку та готовності до адаптації. Це дозволяє підприємствам не лише зберегти свої позиції на ринку, але й досягти сталого розвитку в умовах економічних викликів.

Успіх реалізації стратегій підвищення конкурентоспроможності значною мірою залежить від використання сучасних методів оцінки ефективності. Зокрема, підприємства можуть впроваджувати ключові показники ефективності (KPI), такі як частка ринку, рентабельність, коефіцієнт задоволеності клієнтів та індекс лояльності (NPS). Аналіз цих показників дозволяє оперативно виявляти слабкі місця, коригувати стратегію та спрямовувати ресурси в найбільш перспективні напрями [2].

Важливо також враховувати, що в умовах глобалізації підвищення конкурентоспроможності часто пов'язане із виходом підприємств на міжнародні ринки. Для цього необхідно адаптувати продукти та послуги до вимог конкретного регіону, враховуючи його культурні, економічні та правові особливості. У цьому контексті стратегія "глокалізації" стає одним із ключових інструментів, адже вона дозволяє ефективно інтегрувати локальні переваги у глобальні бізнес-процеси.

Окрему увагу слід приділити екологічним і соціальним аспектам бізнесу. Тенденція до посилення вимог споживачів щодо сталості та соціальної відповідальності змушує підприємства впроваджувати екологічні ініціативи, знижувати рівень шкідливих викидів та оптимізувати використання ресурсів. Компанії, які демонструють відповідальність перед суспільством та екологією, отримують більшу довіру клієнтів, що на пряму впливає на їх конкурентоспроможність.

Ще одним перспективним напрямом є інтеграція клієнтського досвіду (Customer Experience) у процес стратегічного управління. Задоволення потреб клієнтів на кожному етапі їхньої взаємодії з брендом дозволяє створити довгострокові відносини, збільшити повторні продажі та сформувати спільноту лояльних споживачів. Використання таких інструментів, як аналіз "шляху клієнта" (Customer Journey Mapping) та прогнозування поведінки клієнтів на основі даних, значно підвищує якість обслуговування.

Говорячи про виклики сучасності, важливо враховувати фактори невизначеності, такі як економічна нестабільність, зміни у законодавстві та зростання політичних ризиків. У таких умовах стратегії підприємств повинні

включати механізми управління ризиками, зокрема створення резервних фондів, страхування активів та використання диверсифікованих інвестицій.

Слід підкреслити, що конкурентоспроможність підприємства не є статичним показником – вона потребує постійного оновлення. Підприємства, які регулярно інвестують у розвиток своїх внутрішніх компетенцій, розширення ринків та модернізацію технологій, мають вищі шанси зберегти свої позиції навіть за умов сильного конкурентного тиску.

Таким чином, стратегічний підхід до підвищення конкурентоспроможності має базуватися на інноваціях, гнучкості та сталому розвитку. Успішне впровадження таких стратегій не лише забезпечує економічну стійкість підприємства, а й створює можливості для його довгострокового процвітання на локальних і глобальних ринках.

### Список використаних джерел

1. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. New Jersey: Wiley, 2017. 208 p.
2. Зозульов О. В., Карий О. І., Гончарова Н. П. Інноваційний маркетинг: теорія, методологія, практика. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2021. 284 с.

**УДК 339.138:004.738.5**

## МОБІЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ КОМУНІКАЦІЇ З КЛІЄНТАМИ

*Рябов І. Б., к.е.н., доцент*

Сучасний світ стрімко змінюється, і мобільні пристрої вже давно стали невід'ємною частиною нашого повсякденного життя. Ми перевіряємо повідомлення, шукаємо інформацію, робимо покупки, слухаємо музику і навіть працюємо за допомогою смартфонів. Для бізнесу це створює унікальні можливості для комунікації зі споживачами, надання персоналізованих пропозицій та побудови довготривалих відносин.

Мобільний маркетинг – це більше, ніж просто реклама, адаптована під екрани телефонів. Це стратегія, яка дозволяє брендам бути ближчими до своїх клієнтів у найважливіші моменти їхньої взаємодії з цифровим світом.

Мобільний маркетинг – це не просто тренд, а потужний інструмент для бізнесу. Завдяки мобільним пристроям ми можемо досягти ширшої аудиторії, підвищити впізнаваність бренду та збільшити продажі. 54,67% глобального інтернет-трафіку припадає на смартфони, що робить мобільний маркетинг одним з найбільш ефективних каналів комунікації. Крім того, соціальні мережі, такі як TikTok та Instagram, відкривають нові можливості для

соціальної комерції. 40% молоді використовують ці платформи для пошуку товарів та послуг, що робить їх ідеальними для просування бренду.

Ось кілька ключових способів, як мобільний маркетинг допомагає комунікувати з клієнтами:

1. Мобільні додатки. Це прямий шлях до серця клієнта. Власні додатки, такі як Rozetka чи Нова Пошта, не лише надають доступ до товарів та послуг, а й дозволяють персоналізувати взаємодію з кожним користувачем. Наприклад, завдяки історії покупок, додаток може пропонувати релевантні товари або персональні знижки.

2. Соціальні мережі. Платформи, як TikTok, Instagram та Facebook, стали невід'ємною частиною життя людей. Компанії використовують їх для створення цікавого контенту, взаємодії з аудиторією та побудови довірчих відносин. Колаборації з інфлюенсерами та використання чат-ботів на базі ШІ допомагають зробити комунікацію ще більш ефективною.

3. Push-повідомлення. Це швидкий і зручний спосіб донести важливу інформацію до клієнта. Завдяки ним можна інформувати про акції, зміни в замовленні або просто привітати з днем народження.

4. Персоналізація. Збираючи дані про вподобання та поведінку користувачів, компанії можуть створювати персоналізовані пропозиції. Це робить взаємодію з брендом більш приємною та ефективною.

Персоналізований підхід дозволяє підвищити лояльність клієнтів, збільшити продажі та побудувати довгострокові відносини. Мобільний маркетинг дає компаніям можливість бути завжди поруч зі своїми клієнтами, розуміти їхні потреби та надавати їм саме те, що вони шукають.

Що робить мобільний маркетинг незамінним інструментом? Почнемо з ключових переваг:

1. Прямий контакт із клієнтом. Мобільний маркетинг забезпечує миттєвий зв'язок із користувачами, дозволяючи брендам доносити інформацію про акції, пропозиції чи новини у зручний для клієнта спосіб.

2. Персоналізація взаємодії. Завдяки аналітиці мобільних даних компанії можуть створювати індивідуальні пропозиції, які враховують потреби, інтереси та поведінкові моделі користувачів. Це сприяє більш ефективній комунікації та підвищує задоволеність клієнтів.

3. Висока залученість аудиторії. Мобільні пристрої завжди поруч із користувачами, що збільшує ймовірність взаємодії з брендом через додатки, push-повідомлення чи соціальні мережі.

4. Розширення охоплення. Завдяки поширеності смартфонів компанії мають можливість охопити глобальну аудиторію, незалежно від географічного розташування.

5. Ефективне використання соціальних мереж. Соціальні платформи, як-от Instagram, TikTok і Facebook, інтегрують функції мобільної реклами, що дозволяє брендам бути там, де клієнти проводять найбільше часу.

6. Швидка доставка інформації. Мобільні технології дозволяють оперативно інформувати клієнтів через push-повідомлення, SMS-розсилки чи месенджери, забезпечуючи актуальність контенту.

7. Підвищення продажів. Мобільні додатки та сайти забезпечують простий доступ до товарів і послуг, дозволяючи клієнтам робити покупки швидко та зручно.

8. Підтримка лояльності клієнтів. Регулярна взаємодія з клієнтами через персоналізовані пропозиції, бонуси та привітання допомагає формувати емоційний зв'язок із брендом.

9. Економічність. У порівнянні з традиційними методами реклами, мобільний маркетинг часто є більш економічно вигідним, забезпечуючи водночас високу точність у виборі цільової аудиторії.

10. Інноваційність та адаптивність. Мобільний маркетинг дозволяє бізнесу експериментувати з новими форматами (відео, інтерактивні додатки, доповнена реальність) і швидко адаптуватися до змін у поведінці споживачів.

Мобільний маркетинг стає потужним інструментом не лише для малого бізнесу, але й для великих компаній, які адаптують свої стратегії до потреб сучасних споживачів. Успішна інтеграція мобільних технологій допомагає брендам не лише залучати нових клієнтів, а й утримувати постійних, пропонуючи їм унікальні можливості.

Rozetka підняла онлайн-шопінг на новий рівень завдяки своєму мобільному додатку. Завдяки інтелектуальній системі рекомендацій, кожен користувач отримує персоналізовані пропозиції, які відповідають його індивідуальним смакам та потребам. Це робить процес покупок ще більш зручним та приємним для споживачів.

Monobank став прикладом того, як мобільні додатки можуть змінити підхід до управління фінансами. Усі послуги – від оплати рахунків до оформлення кредитів – доступні буквально за кілька кліків. Зручний і функціональний інтерфейс допомагає клієнтам економити час, а персоналізовані пропозиції підвищують рівень задоволеності.

«Нова Пошта» інтегрувала свій мобільний додаток у цифрову стратегію, зробивши його невід'ємною частиною обслуговування клієнтів. Користувачі можуть швидко відстежувати посилки, оплачувати послуги або отримувати консультації в режимі реального часу. Це дозволяє компанії зміцнити зв'язок із клієнтами й забезпечити високий рівень зручності.

McDonald's активно використовує мобільний додаток для взаємодії з клієнтами. Замовлення їжі онлайн, доступ до індивідуальних знижок і участь у програмах лояльності – усе це спрямоване на створення комфортного та індивідуального досвіду. Такі підходи допомагають компанії залишатися конкурентоспроможною навіть на перенасиченому ринку.

Мобільний маркетинг – це не просто інструмент, це ключ до успіху в сучасному бізнесі. Він дозволяє компаніям бути ближче до своїх клієнтів, розуміти їхні потреби та надавати їм персоналізований досвід. Завдяки

мобільним технологіям, бізнес може підвищити свою ефективність, збільшити продажі та зміцнити свою позицію на ринку.

### Список літератури

1. Global mobile traffic 2023. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/277125/share-of-website-traffic-coming-from-mobile-devices/> (date of access: 21.11.2024).
2. Digital-маркетинг тренди 2024: III, соцкомерція, очікування споживачів та B2B-комунікація. *SendPulse*. URL: <https://sendpulse.ua/blog/innovative-digital-marketing-trends> (дата звернення: 21.11.2024).
3. Гармаш І. Мобільний маркетинг: що це таке та які особливості він має. *Ringostat*. 2024. URL: <https://blog.ringostat.com/uk/mobilnyy-marketynh-shcho-tse-take-ta-yaki-osoblyvosti-vin-maie/> (дата звернення: 21.11.2024).
4. Струнгар А. В. Мобільний маркетинг: ефективність мобільних додатків та реклами у додатках для залучення споживачів. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". 2024. №5. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-5-9924>

## УДК 65.012.2

### СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО СЕГМЕНТУ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ

*Сальник А. Ю. здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня освіти,*

*Науковий керівник: Жолобецька М.Б., доктор філософії, доцент Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «МНТУ імені академіка Ю. Бугая», м. Чернігів*

**Анотація.** Розвиток цифрових технологій, зміна клієнтських очікувань та зростання конкуренції на ринку змушують банки впроваджувати новітні інновації для підвищення якості обслуговування, оптимізації процесів і забезпечення безпеки транзакцій. У статті проведено класифікацію банківських інновацій, включаючи продуктові, технологічні, маркетингові, ринкові та управлінські інновації, з детальним описом їх сутності та прикладів впровадження українськими банками. Результати дослідження показують, що інновації є важливим елементом стратегії розвитку банків, що дозволяє їм посилювати свою конкурентоспроможність та інтегруватися у світову фінансову систему.

**Актуальність** полягає в тому, що сучасний банківський бізнес стикається зі швидкими змінами у сфері технологій, які визначають нові стандарти та очікування клієнтів. Інновації стають ключовим фактором успіху банків, адже дозволяють оптимізувати процеси, підвищити рівень

обслуговування, забезпечити безпеку операцій та впроваджувати нові види фінансових послуг. Особливо важливо це для українських банків, які прагнуть зміцнити свої позиції на ринку та інтегруватися у світову фінансову систему.

М. А. Кузнєцова та Ю. І. Гуйгова підкреслюють, що інновації в банківській сфері є кінцевим результатом інноваційної діяльності, яка має реалізацію у вигляді нових або вдосконалених продуктів і послуг [1].

Дзюбик О.В. [2], Дзюблюк О. В. зазначає, що банківські інновації охоплюють як окремі впровадження, так і цілі системи організаційних, економічних та управлінських нововведень.

Лайко В.В. [3] вважає, що банківські інновації це «окремі впровадження так і цілі системи організаційних, економічних, управлінських, інституціональних нововведень в будь-якій сфері діяльності банку, які забезпечують позитивний економічний, соціальний і стратегічний ефект».

Вовчак О. Д. та Гонгало Н. Н. акцентували на значенні цифрових інновацій, що сприяють конкурентоспроможності банківської діяльності [5]

Дослідження інноваційного сегменту банківської діяльності є актуальним, оскільки воно дозволяє не лише оцінити поточний рівень впровадження новітніх технологій, але й виявити ключові тренди та потенційні напрямки розвитку.

**Мета дослідження** - аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку інновацій у банківському бізнесі, визначення основних напрямів впровадження інноваційних технологій у банківських установах та оцінка їхнього впливу на конкурентоспроможність і ефективність банківських послуг.

**Результати.** Сучасний банківський сектор зазнає значних трансформацій, викликаних стрімким розвитком цифрових технологій, зміною потреб споживачів та зростаючою конкуренцією. У цих умовах інновації стають необхідним інструментом для забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентних переваг банків. Проте для досягнення ефективного використання інноваційного потенціалу важливо визначити конкретні напрями, у яких банк може розвиватися. Різноманіття інноваційних рішень, що інтегруються у банківську діяльність, потребує чіткої класифікації, яка дозволить розкрити їхній вплив на банківський бізнес з різних сторін. Основні види банківських інновацій наведено на рис.1.

Продуктові інновації в банківській сфері включають створення нових або вдосконалення існуючих фінансових продуктів і послуг, які краще відповідають потребам клієнтів. Продуктові інновації націлені на створення конкурентних переваг шляхом постійного оновлення асортименту послуг, що важливо для залучення нових клієнтів та підвищення лояльності існуючих. Основна мета продуктових інновацій в банківській сфері – це підвищення конкурентоспроможності банку та задоволення сучасних потреб ринку. До продуктових інновацій відноситься запуск нових видів кредитних і депозитних продуктів, гнучких інвестиційних пропозицій або персоналізованих пакетів послуг. Цей вид інновацій дозволяє банкам гнучко

реагувати на зміну запитів ринку, формуючи персоналізовані та релевантні пропозиції для клієнтів.

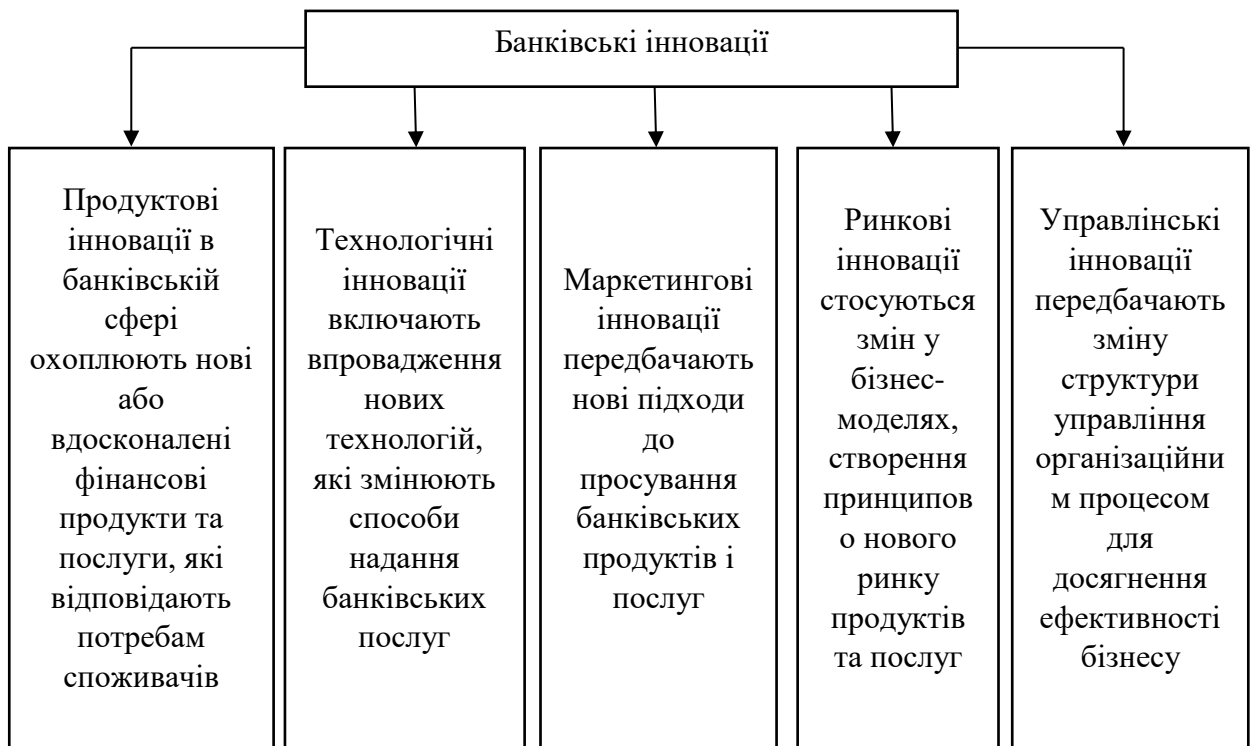


Рис. 1. Основні види банківських інновацій

*Джерело: складено авторами на підставі [1-6]*

Технологічні інновації є основним драйвером для вдосконалення процесів і підвищення ефективності банківської діяльності. Технологічні інновації передбачають використання новітніх технологій, що змінюють підходи до надання банківських послуг. Широке впровадження цифрових рішень, таких як мобільні додатки, блокчейн, штучний інтелект і аналіз великих даних, дозволяє банкам оптимізувати процеси, знижувати витрати і поліпшувати клієнтський досвід. Завдяки технологічним нововведенням банки можуть надавати послуги швидше, безпечніше і зручніше для клієнтів. Технологічні інновації спрямовані на забезпечення більш високих стандартів швидкості, безпеки та зручності у взаємодії з клієнтами.

Маркетингові інновації в банківській сфері передбачають розробку нових підходів до просування банківських продуктів. Наприклад, це може включати використання цифрового маркетингу, інфлюенсер - маркетингу, персоналізованих рекламних кампаній, а також залучення нових каналів для взаємодії з клієнтами. Такий підхід сприяє підвищенню лояльності клієнтів та розширенню ринку. При цьому, інтеграція цифрового маркетингу та нових каналів, як-от соціальні медіа, сприяє зміцненню лояльності та підвищенню впізнаваності бренду.

Ринкові інновації дозволяють банкам змінювати бізнес-моделі для досягнення більшої гнучкості та адаптивності. Зокрема, розвиток співпраці з фінтех-компаніями та вихід на нові ринки шляхом створення цифрових платформ відкриває можливості для розширення клієнтської бази та залучення нових джерел доходу. Впровадження інноваційних бізнес-моделей сприяє адаптації до зростаючої конкуренції та змінних вимог ринку.

Управлінські інновації полягають у зміні структури управління та організаційних процесів банку з метою підвищення ефективності бізнесу. Це може включати впровадження гнучких організаційних структур, нових підходів до управління персоналом, а також використання методів agile і lean-управління для покращення операційної ефективності.

Класифікація банківських інновацій з прикладами використання в Україні наведено в табл.1

Таблиця 1

### Класифікація банківських інновацій

Тип банківських інновацій	Сутність технології	Приклади використання українськими банками
Продуктові	Фінансові помічники	ПриватБанк та Монобанк пропонують клієнтам помічник у мобільному додатку для контролю витрат
	Біометрична ідентифікація клієнта	Впровадження Приватбанком біометричних POS-терміналів, що використовують технологію оплати обличчям FacePay24 для безконтактних платежів
Тип банківських інновацій	Сутність технології	Приклади використання українськими банками
Технологічні	Штучний інтелект для обробки даних	Альфа-Банк використовує AI для оцінки кредитоспроможності клієнтів
	Мобільні додатки з розширеним функціоналом	Приват24 від ПриватБанку – багатофункціональний мобільний додаток
	Блокчейн для безпеки та прозорості транзакцій	Нацбанк України розглядає можливість застосування блокчейн для створення цифрової валюти
Маркетингові	Персоналізовані пропозиції через Big Data	ПУМБ використовує аналітику Big Data для індивідуальних кредитних пропозицій
	Цифровий маркетинг та просування в соцмережах	Монобанк активно використовує соцмережі для залучення нових клієнтів
	Реферальні програми	ПриватБанк пропонує бонуси за залучення нових клієнтів через реферальні посилання
Ринкові	Співпраця з фінтех-компаніями	Монобанк співпрацює з Fintech Band, що дозволяє інтегрувати нові фінтех-рішення
	Банківські платформи для електронної комерції	ПриватБанк пропонує бізнесу інтеграцію з платіжною системою LiqPay
	Онлайн-платформи для купівлі-продажу валют	Ощадбанк пропонує сервіс онлайн-обміну валют через мобільний додаток



Управлінські	Agile-методологія для підвищення ефективності	ПриватБанк впроваджує agile у свої внутрішні процеси управління
	Гнучкі робочі графіки та дистанційна робота	У багатьох українських банках, включаючи Райффайзен Банк Аваль, запроваджено дистанційний формат роботи для співробітників
	Lean-управління для оптимізації процесів	ОТП Банк використовує lean-підходи для скорочення часу на обслуговування клієнтів
	Автоматизація процесів через RPA (Robotic Process Automation)	УкрСиббанк використовує RPA для автоматизації рутинних операцій, таких як обробка документів та даних
	Клауд-технології для зберігання та обробки даних	Укргазбанк переходить на хмарні рішення для зберігання та обробки даних, що дозволяє знизити витрати на інфраструктуру

*Джерело: складено авторами на підставі [1-6]*

**Висновки.** Інновації у банківському секторі стають важливим інструментом для збереження конкурентоспроможності, ефективного управління ризиками та підтримки стабільності.

У умовах воєнного часу банки повинні активно впроваджувати технологічні інновації, такі як штучний інтелект, блокчейн та мобільні додатки для забезпечення безперебійної роботи та безпеки транзакцій.

При цьому банки повинні бути готові до швидкої зміни стратегій та бізнес-моделей у відповідь на непередбачувані зовнішні та внутрішні фактори. Гнучкість у управлінні та впровадженні інновацій дозволяє адаптуватися до поточної ситуації та ефективно реагувати на виклики.

Враховуючи ризики, пов'язані з кібератаками, забезпечення безпеки даних клієнтів і банківських операцій є одним з пріоритетів у сфері банківських інновацій. Впровадження таких технологій, як біометрія, блокчейн і автоматизація, допомагає підвищити рівень довіри до банківських послуг.

Успіх у впровадженні інновацій залежить від здатності банку сформувати культуру інновацій і підтримувати постійний процес навчання та адаптації. Це дозволяє не лише реагувати на поточні зміни, але й формувати нові можливості для розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі.

Інновації в банківському секторі не лише покращують внутрішню ефективність, але й можуть стати важливим фактором для зміцнення економіки України в умовах військової загрози, надаючи гнучкі фінансові інструменти та стабільність для підприємств і громадян.

## Література

1. Кузнецова М. А., Гуйгова Ю. І. Розвиток та впровадження інноваційних банківських послуг в Україні. Ефективна економіка. 2020. № 8. – URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.50](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=DOI:10.32702/2307-2105-2020.8.50)

2. Дзюблюк О. В. Інноваційні вектори розвитку банківської системи. Світ фінансів. 2019. № 3 (60). С. 8–25. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1241/1244>

3. Лойко В. В., Башкирцева Т. М. Інновації як рушійна сула банківської жияльності. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, (1), 67-76. URL: <https://doi.org/10.32750/2018-0108>

4. Коваль, Н. (2024). Інноваційні засади розвитку в контексті фінансового та банківського сектору. Економіка та суспільство, (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-113>

5. Криховецька З. М., Левандійський О. Т. Сутність і напрями розвитку банківських інновацій. Економіка та держава. № 8. 2022. С. 56–61. URL: [http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/13191/1/Ек%2В8-2022\\_St9.pdf](http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/13191/1/Ек%2В8-2022_St9.pdf).

6. Вовчак О. Д., Гонгало Н. Н. Цифрові інновації та їх вплив на конкурентоспроможність банків. Вісник університету банківської справи. 2020. No 3 (39). С. 46–51. URL: <https://ser.net.ua/index.php/SER/issue/view/16>.

## УДК 65.012.2

### СІМ КРОКІВ ДО УСПІХУ: ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

*Сич В. С. здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня освіти,  
Науковий керівник: Жолобецька М. Б., доктор філософії, доцент  
Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «МНТУ імені  
академіка Ю. Бугая», м. Чернігів*

**Анотація.** У статті детально описано сім основних етапів процесу стратегічного планування: оцінка зовнішнього середовища, оцінка організації, визначення стратегічних питань, розробка стратегічного бізнес-плану, бюджетування, реалізація та моніторинг, а також оцінка результатів. Основний акцент робиться на системності та послідовності етапів, які дозволяють підприємствам отримати цілісне уявлення про свій стратегічний розвиток, своєчасно виявляти потенційні ризики та можливості, а також приймати виважені управлінські рішення.

**Актуальність.** У сучасному динамічному бізнес-середовищі стратегічне планування є ключовим інструментом, що дозволяє підприємствам адаптуватися до постійних змін, забезпечувати конкурентоспроможність та досягати довгострокових цілей. Зростаюча нестабільність ринків, посилення конкуренції та потреба в інноваційних підходах роблять процес стратегічного планування більш складним, але водночас і більш важливим для успішної діяльності компаній. Систематичний підхід до стратегічного планування дозволяє підприємствам знижувати

ризиками, ефективно використовувати ресурси і зміцнювати свої позиції на ринку. У цьому контексті виникає потреба в дослідженні структурованого підходу до планування, що складається з семи ключових етапів, які сприяють досягненню стійкого успіху.

Балас Д. С., Крахмальова Н. А. [1], Морозова М. Е. [2], Орлова Д. В., Долгальова О. В. [3], Чухлата Ж. Г. [4], Уткіна Ю. М., Тупікова О. Г. [5], внесли вагомий вклад у розвиток теорії та практики стратегічного планування.

Автори одноставно підкреслюють важливість систематичного підходу до стратегічного планування, що включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення місії та цілей, розробку та реалізацію стратегії, а також моніторинг результатів. Кожен з авторів додає свої нюанси до опису етапів, але всі вони підтверджують необхідність адаптації стратегій до змінюваних умов ринку для забезпечення успішної діяльності підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

**Мета дослідження** - є розробка комплексної методології стратегічного планування, яка охоплює сім основних етапів, необхідних для ефективного реалізації стратегії на підприємстві. У статті проаналізовано кожен з етапів процесу стратегічного планування – від оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища до реалізації плану та моніторингу результатів. Дослідження спрямоване на виявлення кращих практик та інструментів для кожного етапу, а також надання практичних рекомендацій щодо їх застосування в реальних умовах.

**Результати.** Розбивка процесу на кілька послідовних кроків дозволяє структуровано й систематично підходити до стратегічного планування, враховуючи досвід провідних фахівців.

Фінансове планування - це процес оцінки поточного фінансового стану підприємства для визначення майбутніх фінансових цілей та способів їх досягнення. Фінансовий план є документом, що виступає в ролі дорожньої карти для фінансового зростання компанії, яка відображає як поточний стан бізнесу, так і запланований прогрес і методи для його досягнення.

Корпоративне фінансове планування - це процес визначення фінансових потреб та цілей компанії на майбутнє, а також способів їх найкращого досягнення. Корпоративне фінансове планування враховує індивідуальні обставини компанії, а також її ширший економічний контекст для того, щоб визначити, які заходи та інвестиції будуть найбільш вигідними та відповідними. Загалом, оскільки короткострокові ринкові тенденції є більш передбачуваними, короткострокове корпоративне фінансове планування містить менше невизначеностей і дозволяє створювати адаптовані фінансові плани.

Основою корпоративного фінансового плану є три фінансові звіти: звіт про доходи, звіт про рух грошових коштів і баланс. Зазначені звіти дають уявлення про обсяг заробленого прибутку та кількість грошових надходжень, порівняно з доходами, відображеними в дебіторській заборгованості. Вони

також детально описують взаємозв'язки між корпоративними зобов'язаннями, активами та власним капіталом.

Збалансоване корпоративне фінансове планування має показати, як компанія може досягати своїх цілей і пріоритетів, зберігаючи свої цінності. Фінансовий план корпорації досягає щонайменше двох важливих цілей.

По-перше, він змушує керівництво об'єктивно оцінити перспективи успішного розвитку компанії, базуючи аналіз на фінансових показниках.

По-друге, він дає кредиторам та інвесторам вагомі підстави для інвестування в діяльність компанії, демонструючи прогнози зростання та прибутковості. Нереалістичні або незбалансовані фінансові плани, а також ті, що применшують прибуток, змушують інвесторів переглядати свої рішення щодо інвестування або оцінки.

Процес фінансового планування приводить до створення фінансового плану, фінансового прогнозу або обох. Існує кілька відомих кроків у цьому процесі, і вони можуть йти не за фіксованою послідовністю, залежно від необхідного результату чи проекту.

Однак для зручності цей процес часто розглядають як серію рекомендацій з фінансового планування, кожен крок якої є частиною більшого, гнучкого процесу фінансового планування (див.рис.1).

Першим кроком у стратегічному плануванні є аналіз зовнішнього середовища, що дозволяє виявити можливості та загрози для підприємства.

На першому етапі проводиться: аналіз ринкових тенденцій, оцінка актуальних змін на ринку та їх можливий вплив на діяльність компанії; визначення сильних і слабких сторін конкурентів для оцінки власної конкурентоспроможності; визначення потреб клієнтів – розуміння запитів цільової аудиторії та тенденцій у її поведінці. Методами, що можуть бути корисними на цьому етапі, є PEST - аналіз (оцінка політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів) та аналіз п'яти сил Портера.

Другий етап полягає у внутрішньому аналізі підприємства, який дає змогу зрозуміти його сильні та слабкі сторони. Важливі елементи цього етапу включають: оцінку ресурсів (фінансових, людських, технологічних); аналіз організаційної структури та процесів, визначення можливостей для оптимізації управлінських процесів; аналіз корпоративної культури, оцінка рівня залученості персоналу, лояльності та мотивації [6].

SWOT - аналіз допомагає ідентифікувати ресурси, які можна використовувати для посилення позицій компанії, та слабкі сторони, які необхідно усунути або мінімізувати їх вплив. Аналіз внутрішніх процесів, структури та корпоративної культури дозволяє підприємству побудувати стратегію, яка відповідає його реальним можливостям, та знаходити шляхи для оптимізації управління. Цей етап формує базу для визначення напрямів, у яких компанія може досягти найбільшого успіху.

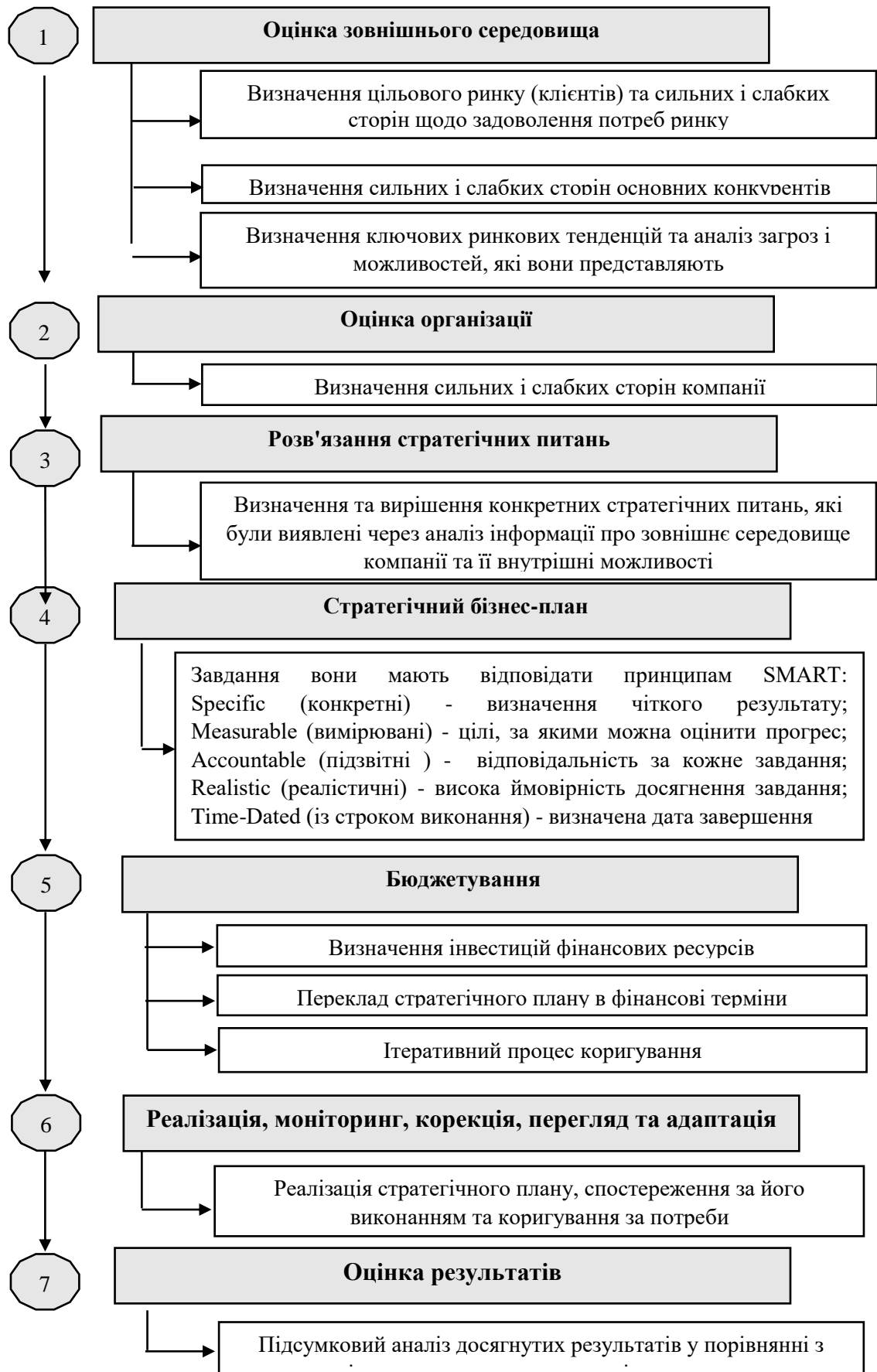


Рис.1 Етапи процесу стратегічного планування

Джерело: складено авторами на підставі [1-7]

Визначення стратегічних питань, що потребують вирішення, є наступним кроком, який забезпечує фокусування на найбільш важливих аспектах бізнесу. Важливо пріоритизувати ці питання, щоб забезпечити концентрацію ресурсів на вирішенні найбільш важливих завдань. Слід зазначити, що визначення таких питань створює підґрунтя для подальшого формування чіткої, послідовної стратегії, яка враховує основні виклики та можливості ринку.

На четвертому етапі розробляється стратегічний бізнес-план, що включає такі компоненти: місія та бачення компанії, визначення підходу до конкуренції, що дозволить компанії виділитися на ринку. Цілі та завдання – конкретні, вимірювані, підзвітні, реалістичні та обмежені в часі (SMART) [7].

Бюджетування дозволяє визначити необхідні ресурси для реалізації стратегічного плану. Бюджетування включає оцінку інвестиційних потреб, розрахунок фінансових ресурсів, необхідних для досягнення цілей. До складу бюджетів входять детальні, по елементні розподіли активів компанії, звичайні витрати, прогнози щодо доходів, грошових потоків та виручки. Бюджетування дозволяє підприємствам уникати фінансових перевитрат і забезпечувати ефективний контроль за використанням ресурсів.

На шостому етапі компанія починає впроваджувати фінансовий план, а також регулярно відстежує результати для оцінки прогресу та коригування стратегії за потреби.

На сьомому етапі компанія оцінює досягнуті результати, порівнюючи їх із запланованими показниками. На основі цього аналізу можна внести зміни та покращення у майбутні фінансові плани.

**Висновки.** Таким чином, структурований підхід до стратегічного планування з використанням семи основних етапів дозволяє сучасним підприємствам не тільки забезпечувати ефективну адаптацію до ринкових умов, але й розвивати внутрішні процеси, підвищувати продуктивність і зміцнювати свої позиції на ринку. Такий підхід допомагає керівництву приймати більш обґрунтовані рішення, засновані на всебічному аналізі і прогнозуванні, що є ключовим елементом для забезпечення сталого успіху в умовах сучасного бізнес-середовища.

Отже, системний підхід до стратегічного планування, що охоплює всі ці етапи, є запорукою успіху компаній у сучасному конкурентному середовищі. Результати дослідження можуть бути використані для розвитку практичних рекомендацій, що допоможуть підприємствам ефективно адаптуватися до нових викликів та реалізувати свої стратегії

## Література

1. Балас Д. С., Крахмальова Н. А. Стратегічне планування на підприємстві готельного господарства // *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» : матеріали Третьої всеукр. наук. Інтернет-конф.* (м. Київ, 6 грудня 2018 р.). Київ : КНУТД, 2018. С. 24–28.

2. Морозова М. Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування URL: [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/718325/1/%D0%9C%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_%D1%81%D1%82%0%D1%82%D1%82%D1%8F\\_.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/718325/1/%D0%9C%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D1%81%D1%82%0%D1%82%D1%82%D1%8F_.pdf)
3. Орлова Д. В., Долгальова О. В. Процес стратегічного планування на підприємстві. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2018. № 3. С. 72–76. URL: <https://donnaba.edu.ua/journal/images/3-2018-13/12.pdf>
4. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362–367. DOI: 10.18664/338.47:338.45.v0i62.133978
5. Уткіна Ю. М., Тупікова О. Г. Стратегічні напрямки підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 94–101. URL: <http://vetp.kart.edu.ua/images/arhiv/2018/64/15.pdf>
6. Наказ Міністерства економіки “Про затвердження форм та Порядку подання і затвердження стратегічного плану розвитку, звіту про виконання стратегічного плану розвитку та інформації про затвердження стратегічних планів розвитку суб’єктів господарювання державного сектору економіки та їх виконання” від 01.09.2022 № 2897 URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=a7a01e28-3710-4a35-af14-a7d8a6bf438c&title=InformatsiiniListSchodoSkladanniaStrategichnogoPlanuRozvitku-ZvituProYogoVikonanniaSubktamiGospodariuvanniaDerzhavnogoSektoruEkonomikiTaFormuvanniaIPodanniaSubktamiUpravlinniaInformatsiiProStanZatverdzhenniaStrategichnikhPlanivRozvitkuSubktivGospodariuvanniaDerzhavnogoSektoruEkonomikiTaYikhVikonannia>
7. Strategic Planning URL: <https://www.mgtsystems.com/strategic-planning-dif>

УДК 338.43:336.77:351.823(477)

## ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ РОЗВИТКУ

Сміловець А.Л.

здобувач другого (магістерського) рівня

ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка  
Юрія Бугая», м. Київ

Фінансове забезпечення аграрного сектору України є критично важливим для розвитку економіки, оскільки сільське господарство виступає

одним із провідних секторів, який формує значну частку ВВП, експорту та зайнятості населення. У сучасних умовах, що характеризуються впливом військових дій, економічною нестабільністю та зміною клімату, питання доступу до фінансових ресурсів набуває особливої актуальності.

Основними джерелами фінансування аграрного сектору є банківські кредити, державна підтримка, міжнародні інвестиції та власні ресурси підприємств. Проте рівень фінансової доступності для аграріїв залишається недостатнім. Високі відсоткові ставки, суворі вимоги до забезпечення кредитів, обмежений доступ до довгострокового фінансування та нестабільна макроекономічна ситуація створюють значні перешкоди для сільськогосподарських підприємств, особливо малих і середніх.

Державна підтримка аграрного сектору має важливе значення для його стабільного функціонування. Програми здешевлення кредитів, компенсація відсоткових ставок, субсидії на купівлю техніки та добрив є ключовими інструментами державної політики. Проте ефективність цих програм обмежується недостатністю фінансування та недосконалим механізмом їх реалізації [1].

Міжнародна фінансова допомога, зокрема від таких організацій, як Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) і Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО), відіграє важливу роль у розвитку аграрного сектору. Ці ресурси спрямовані на реалізацію інфраструктурних проєктів, модернізацію технологій та розвиток експортного потенціалу.

Одним із перспективних шляхів покращення фінансового забезпечення аграрного сектору є розвиток альтернативних джерел фінансування, таких як аграрні розписки, фінансовий лізинг, краудфандинг та використання страхових механізмів. Наприклад, аграрні розписки вже продемонстрували свою ефективність, забезпечуючи доступ до фінансування під заставу майбутнього врожаю.

Окрему увагу слід приділити впровадженню цифрових технологій у фінансове забезпечення аграрного сектору. Це включає використання блокчейн-технологій для підвищення прозорості фінансових операцій, створення онлайн-платформ для залучення інвестицій та впровадження автоматизованих систем кредитного скорингу.

Для подолання викликів у фінансовому забезпеченні аграрного сектору України необхідно впроваджувати комплексний підхід, який передбачає удосконалення державної політики, розвиток інноваційних фінансових інструментів та розширення співпраці з міжнародними партнерами. Особливе значення має покращення доступу до фінансових ресурсів для малих і середніх аграрних підприємств, що сприятиме зменшенню нерівності у фінансуванні та підвищенню стійкості галузі [2].

Таким чином, створення сприятливих умов для фінансового забезпечення аграрного сектору України стане важливим фактором його відновлення, зростання та інтеграції до глобальних ринків. Ефективна



фінансова підтримка сприятиме не лише економічному розвитку країни, а й забезпеченню продовольчої безпеки та підвищенню конкурентоспроможності українського сільського господарства на світовій арені.

### Список використаних джерел

1. Волощук, І. А. Аграрний сектор економіки: інноваційний розвиток і фінансова підтримка. Економіка АПК. 2022. № 6. С. 12–18.
2. Біла, І. М. Сільське господарство України: фінансово-економічні аспекти розвитку / І. М. Біла. Київ: ННЦ ІАЕ, 2021. 350 с.

**УДК 005.95/.96**

## **ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ**

*Сокол Анастасія, студентка IV курсу, гр. 149,  
спеціальність 081 «Право», Пенітенціарної академії України  
Науковий керівник: Сокол М.Ю., старший викладач ЧІБіП МНТУ*

Проблематика вдосконалення роботи виконавчих органів в Україні є надзвичайно актуальною з огляду на курс держави на європейську інтеграцію, необхідність адаптації до стандартів ЄС та забезпечення ефективного державного управління. Виконавчі органи повинні швидко адаптуватися до нових викликів, таких як зростаючі потреби громадян в цифрових послугах, посилення вимог щодо прозорості та підзвітності, а також забезпечення безпеки в умовах кіберзагроз.

Децентралізація, прозорість та професійний розвиток кадрів є важливими кроками для створення сучасної, ефективної державної служби, яка може відповідати на запити суспільства. Реформа виконавчих органів допоможе Україні досягти відповідності міжнародним стандартам управління, забезпечити стабільний економічний розвиток, зміцнити демократичні процеси та підвищити довіру громадян до державних інституцій.

Виконавчі органи є важливою складовою державного механізму, відповідальною за реалізацію державної політики у різних сферах. Їх основною метою є виконання законів та постанов, ухвалених законодавчими органами, та забезпечення стабільного функціонування адміністративної системи.

Забезпечення державного управління – це реалізація державної політики на рівні управління національними, регіональними та місцевими ресурсами, а також управління державним майном та фінансами [1]. Виконавчі органи забезпечують належну координацію між різними державними структурами для ефективного розподілу ресурсів та надання послуг.

Виконавча влада не лише забезпечує поточне управління державними ресурсами, але й працює над досягненням стратегічних цілей, таких як

економічний розвиток, забезпечення високих стандартів освіти, охорони здоров'я, покращення умов життя населення.

Надмірна бюрократизація є однією з ключових перешкод для ефективної роботи виконавчих органів. Це означає, що для прийняття рішення або надання послуги потрібно проходити кілька етапів погодження, затвердження та оформлення. Зайві процедури затягують час і створюють незручності для громадян.

Через надмірну бюрократію, недостатню мотивацію працівників та відсутність цифровізації державні послуги часто надаються із затримками та не відповідають сучасним стандартам якості. Це створює перешкоди для громадян та знижує рівень задоволеності державною підтримкою.

Відсутність прозорості та підзвітності, недосконалість внутрішнього контролю призводять до зловживань службовим становищем і корупції. Корупція, у свою чергу, підриває довіру громадян до державних інституцій і значно ускладнює розвиток держави.

Коли виконавчі органи не здатні ефективно виконувати свої функції, це викликає невдоволення громадян і призводить до зниження довіри до всієї системи державного управління. Це може мати негативні наслідки для демократичних процесів і соціальної стабільності.

Відсутність ефективного управління та прозорих механізмів розподілу ресурсів негативно впливає на економічний розвиток, що, в свою чергу, знижує інвестиційну привабливість країни та її позиції на міжнародній арені.

Електронне урядування є важливою складовою сучасної роботи виконавчих органів. Багато країн досягли значних результатів у розвитку цифрових послуг, що дозволяє підвищити прозорість, зручність та оперативність.

Реформування державної служби в Україні є ключовим компонентом модернізації системи управління, що спрямоване на підвищення ефективності, прозорості та підзвітності державних органів [2]. Комплексний підхід до змін забезпечить сталий розвиток державного апарату та посилить довіру громадян до державних інституцій.

Для удосконалення роботи виконавчих органів доцільно було б провести ряд заходів. А саме:

1. Провести модернізацію законодавчої бази, наприклад, провести аналіз чинного законодавства для виявлення прогалин та дублюючих норм; при виявленні прогалин розробити нові регулятивні акти, які враховують сучасні реалії та виклики, включаючи діджиталізацію і глобалізацію; забезпечити гармонізацію національного законодавства з міжнародними стандартами.

2. Провести аудит функцій виконавчих органів для усунення дублювання повноважень та створити чітку ієрархію відповідальності з визначенням зон компетенції кожного підрозділу.

3. Автоматизувати основні адміністративні процеси для зменшення бюрократії.

4. Регулярно проводити навчання для співробітників, включаючи сучасні методи управління, комунікаційні навички та антикорупційні практики (забезпечити розвиток лідерських якостей серед управлінців).

5. Застосовувати механізми зворотного зв'язку, такі як опитування громадської думки щодо ефективності роботи виконавчих органів. Впровадити систему моніторингу скарг і пропозицій громадян.

6. Проведення антикорупційних заходів, наприклад, зміцнити внутрішній контроль та аудит діяльності виконавчих органів; розробити та впровадити кодекс етики для працівників виконавчих органів; забезпечити прозорість прийняття рішень через публікацію звітів та відкритих даних тощо.

7. Забезпечення фінансової прозорості, яка може полягати у створенні відкритих реєстрів витрат бюджету виконавчих органів; запровадити обов'язкове оприлюднення результатів аудитів і фінансових звітів; використовувати сучасні інструменти бюджетного планування, орієнтованого на результат.

8. Розробка механізмів кризового управління (особливо актуальне в сучасних реаліях), яке полягає у створенні планів реагування на надзвичайні ситуації, які включають чіткі алгоритми дій та регулярно проводити навчання персоналу з кризового менеджменту та відпрацьовувати дії у критичних ситуаціях.

9. Розробляти стратегії, які враховують потреби різних соціальних груп, включаючи людей з інвалідністю, молодь, жінок і національні меншини. Забезпечити доступність фізичної інфраструктури та цифрових ресурсів для всіх громадян.

10. Розвиток міжнародної співпраці, необхідно вивчати і адаптувати найкращі практики інших країн для підвищення ефективності роботи. Організовувати спільні тренінги, конференції та форуми з міжнародними партнерами.

Отже, вдосконалення роботи виконавчих органів є стратегічно важливим завданням, що безпосередньо впливає на ефективність державного управління, рівень довіри громадян до влади та якість життя суспільства. Основними напрямками реформування мають стати підвищення прозорості, діджиталізація процесів, оптимізація організаційної структури та впровадження інноваційних підходів у управлінську діяльність.

Фокус на людському капіталі, включаючи професійний розвиток персоналу, і розвиток зворотного зв'язку з громадськістю сприятимуть побудові сервісно орієнтованої системи виконавчої влади. Врахування потреб усіх соціальних груп та дотримання принципів інклюзивності дозволять забезпечити рівний доступ до адміністративних послуг.

Комплексне впровадження запропонованих змін забезпечить створення сучасної, гнучкої та ефективної системи виконавчої влади, здатної оперативно реагувати на виклики та сприяти сталому розвитку держави.

### Список літератури

1. Коліушко І. Б., Пухтецька А. А., Бевзенко В. М. Адміністративне право України: Академічний курс. Київ: Атіка, 2022. 470 с.
2. Біла В. Г. Реформування державної служби в Україні: теорія та практика. Київ: Кондор, 2021. 213 с.
3. Мандич А. О. Електронне урядування як інструмент підвищення ефективності діяльності органів виконавчої влади. Київ: Часопис Київського університету права, 2023. № 4. С.72-78.

**УДК 351.71:343.352:351.941**

## **ВПЛИВ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ**

*Сокол М.Ю., старший викладач Чернігівського інституту інформації, бізнесу і права МНТУ*

Корупційні ризики є однією з найсуттєвіших загроз для діяльності державних органів, включаючи виконавчу службу. Вплив корупційних практик значно знижує довіру населення до державних інституцій та ефективність виконання рішень судів, що ускладнює забезпечення верховенства права.

Корупцію вважають найсерйознішою проблемою для України після повномасштабної війни. Так вважають 89% громадян, причому головним і найсерйознішим типом корупції є політична корупція (81%). Незважаючи на помітне покращення громадського сприйняття щодо поширеності корупції, 94% респондентів все ще вважають, що корупція є широко розповсюдженою по всій Україні. Відсоток тих, хто впевнений, що рівень корупції зріс від початку повномасштабної війни, перевищує відсоток тих, хто вважає, що він зменшився, а відтак суспільство залишається дуже розділеним стосовно оцінки цього питання [1].

Сучасне суспільство висуває високі вимоги до прозорості та ефективності роботи державних установ. Виконавча служба, яка відповідає за виконання судових рішень та забезпечення правопорядку, відіграє важливу роль у реалізації принципу верховенства права. Однак діяльність виконавчої служби часто піддається критиці через корупційні ризики, що впливають на її репутацію та здатність виконувати покладені на неї завдання.

Корупція у виконавчій службі проявляється у різних формах, таких як хабарництво, зловживання посадовими повноваженнями, вибірковість у виконанні рішень та маніпуляції з ресурсами. Вона створює численні негативні наслідки: зниження рівня довіри громадян; зниження ефективності роботи; непрозорість процесу.

Дослідження корупційних ризиків у виконавчій службі важливе для формування ефективних стратегій боротьби з цими ризиками та підвищення ефективності роботи служби. Аналіз факторів, що сприяють корупції, дозволяє розробити заходи для зменшення впливу таких ризиків, підвищення відповідальності працівників та зміцнення суспільної довіри.

Корупційні ризики в діяльності виконавчих органів є досить поширеною темою у дослідженнях багатьох науковців і фахівців у сфері права та державного управління. Загальний інтерес до цієї теми пояснюється необхідністю мінімізувати ризики корупційних дій, які суттєво впливають на ефективність державних інституцій, зокрема на здатність виконавчої служби виконувати свої функції.

У дослідженнях корупційних ризиків виділяються декілька основних підходів, які можна використовувати для аналізу діяльності виконавчої служби:

1. Інституціональний підхід – такі автори, як Сміт Л. та Барнс Р., досліджують інституціональні корені корупції, стверджуючи, що корупційні ризики виникають у результаті недостатньої прозорості та слабких управлінських структур. Вони пропонують посилити контроль і створити незалежні механізми моніторингу для виявлення корупційних дій [2].

2. Поведінковий підхід – науковці Стівен Брей та Кетрін Шей, наголошують на психологічних і культурних аспектах корупції. Вони підкреслюють важливість етичного виховання працівників виконавчої служби та формування культури неприйнятності корупції на всіх рівнях [2].

3. Правовий підхід – Вишневський П. та Савченко І., зосереджуються на вдосконаленні нормативно-правових актів і підвищенні відповідальності за корупційні злочини, а також на вдосконаленні системи внутрішнього контролю у виконавчій службі [2].

Вивчення літератури дозволяє сформувати цілісну картину основних напрямів дослідження корупційних ризиків у виконавчій службі. Що вказує на ключові проблеми, зокрема слабкий контроль, недостатню прозорість, а також культурні фактори, що сприяють корупції. Визначення цих напрямів є основою для подальшого дослідження і розробки конкретних антикорупційних рекомендацій.

На підставі дослідження визначено, що ефективність наявних антикорупційних заходів у виконавчій службі може бути підвищена. Серед основних проблем: відсутність належного контролю за діяльністю окремих працівників, що створює ризики зловживання повноваженнями; недостатня прозорість процедур і відсутність ефективного механізму розгляду скарг на дії

працівників виконавчої служби; низька ефективність санкцій за порушення етичних норм та участь у корупційних схемах.

Корупційні ризики у виконавчій службі є одним із найбільш серйозних чинників, які негативно впливають на її ефективність. Проведений аналіз дозволяє зробити такі ключові висновки:

1. Корупційні дії, зокрема хабарництво та зловживання посадовими повноваженнями, спричиняють затримки або повне невиконання судових рішень, що підриває принцип верховенства права.

2. Через розповсюджені корупційні практики громадяни та бізнеси часто вважають виконавчу службу ненадійною або упередженою, що знижує рівень довіри до системи правосуддя загалом.

3. Існуючі механізми контролю за діяльністю працівників виконавчої служби не завжди ефективні. Непрозорі процедури, слабкий внутрішній аудит і недосконала система оцінки дотримання етичних норм створюють умови для корупційних ризиків.

Для мінімізації корупційних ризиків і підвищення ефективності діяльності виконавчої служби доцільно запровадити наступні рекомендації:

- важливо забезпечити прозорість роботи виконавчої служби, зокрема через публікацію статистичних даних і звітів про виконання рішень, що дозволить громадськості відслідковувати діяльність цього органу;

- регулярний внутрішній аудит і незалежні перевірки діяльності працівників виконавчої служби допоможуть виявляти і попереджати корупційні прояви;

- запровадження чітких санкцій за корупційні дії та порушення етичних стандартів, а також обов'язкових етичних навчань для співробітників виконавчої служби;

- використання електронних інструментів для управління документообігом і автоматизації деяких процесів знижує можливість людського впливу на процес виконання рішень і, як наслідок, корупційні ризики.

Отже, мінімізація корупційних ризиків у виконавчій службі є необхідною умовою для забезпечення ефективного виконання судових рішень і дотримання принципу верховенства права. Проведені в рамках дослідження рекомендації спрямовані на вдосконалення антикорупційних заходів, підвищення прозорості та відповідальності співробітників, що сприятиме зміцненню довіри громадян до виконавчої служби та підвищенню її ефективності.

### Список літератури

1. Стан корупції в Україні 2023: сприйняття, досвід, ставлення. URL: <https://engage.org.ua/stan-koruptsii> (дата звернення: 10.11.2024).

2. Протидія злочинності і корупції: зб. тез Міжнародної наукової конфеП 83 ренції з кримінології для студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Харків, 16 листопада 2021 р.). Харків: Юрайт, 2021. 506 с.

3. Індекс сприйняття корупції — 2023. URL: <https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryjnya> (дата звернення: 10.11.2024).

## УДК 65.012.2

### СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО СЕГМЕНТУ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ

*Сальник А. Ю. здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня освіти,*

*Науковий керівник: Жолобецька М.Б., доктор філософії, доцент  
Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «МНТУ імені  
академіка Ю. Бугая», м. Чернігів*

**Анотація.** Розвиток цифрових технологій, зміна клієнтських очікувань та зростання конкуренції на ринку змушують банки впроваджувати новітні інновації для підвищення якості обслуговування, оптимізації процесів і забезпечення безпеки транзакцій. У статті проведено класифікацію банківських інновацій, включаючи продуктові, технологічні, маркетингові, ринкові та управлінські інновації, з детальним описом їх сутності та прикладів впровадження українськими банками. Результати дослідження показують, що інновації є важливим елементом стратегії розвитку банків, що дозволяє їм посилювати свою конкурентоспроможність та інтегруватися у світову фінансову систему.

**Актуальність** полягає в тому, що сучасний банківський бізнес стикається зі швидкими змінами у сфері технологій, які визначають нові стандарти та очікування клієнтів. Інновації стають ключовим фактором успіху банків, адже дозволяють оптимізувати процеси, підвищити рівень обслуговування, забезпечити безпеку операцій та впроваджувати нові види фінансових послуг. Особливо важливо це для українських банків, які прагнуть зміцнити свої позиції на ринку та інтегруватися у світову фінансову систему.

М. А. Кузнєцова та Ю. І. Гуйгова підкреслюють, що інновації в банківській сфері є кінцевим результатом інноваційної діяльності, яка має реалізацію у вигляді нових або вдосконалених продуктів і послуг [1].

Дзюбик О.В. [2], Дзюблук О. В. зазначає, що банківські інновації охоплюють як окремі впровадження, так і цілі системи організаційних, економічних та управлінських нововведень.

Лайко В.В. [3] вважає, що банківські інновації це «окремі впровадження так і цілі системи організаційних, економічних, управлінських, інституціональних нововведень в будь-якій сфері діяльності банку, які забезпечують позитивний економічний, соціальний і стратегічний ефект».

Вовчак О. Д. та Гонгало Н. Н. акцентували на значенні цифрових інновацій, що сприяють конкурентоспроможності банківської діяльності [5]

Дослідження інноваційного сегменту банківської діяльності є актуальним, оскільки воно дозволяє не лише оцінити поточний рівень впровадження новітніх технологій, але й виявити ключові тренди та потенційні напрямки розвитку.

**Мета дослідження** - аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку інновацій у банківському бізнесі, визначення основних напрямів впровадження інноваційних технологій у банківських установах та оцінка їхнього впливу на конкурентоспроможність і ефективність банківських послуг.

**Результати.** Сучасний банківський сектор зазнає значних трансформацій, викликаних стрімким розвитком цифрових технологій, зміною потреб споживачів та зростаючою конкуренцією. У цих умовах інновації стають необхідним інструментом для забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентних переваг банків. Проте для досягнення ефективного використання інноваційного потенціалу важливо визначити конкретні напрями, у яких банк може розвиватися. Різноманіття інноваційних рішень, що інтегруються у банківську діяльність, потребує чіткої класифікації, яка дозволить розкрити їхній вплив на банківський бізнес з різних сторін. Основні види банківських інновацій наведено на рис.1.

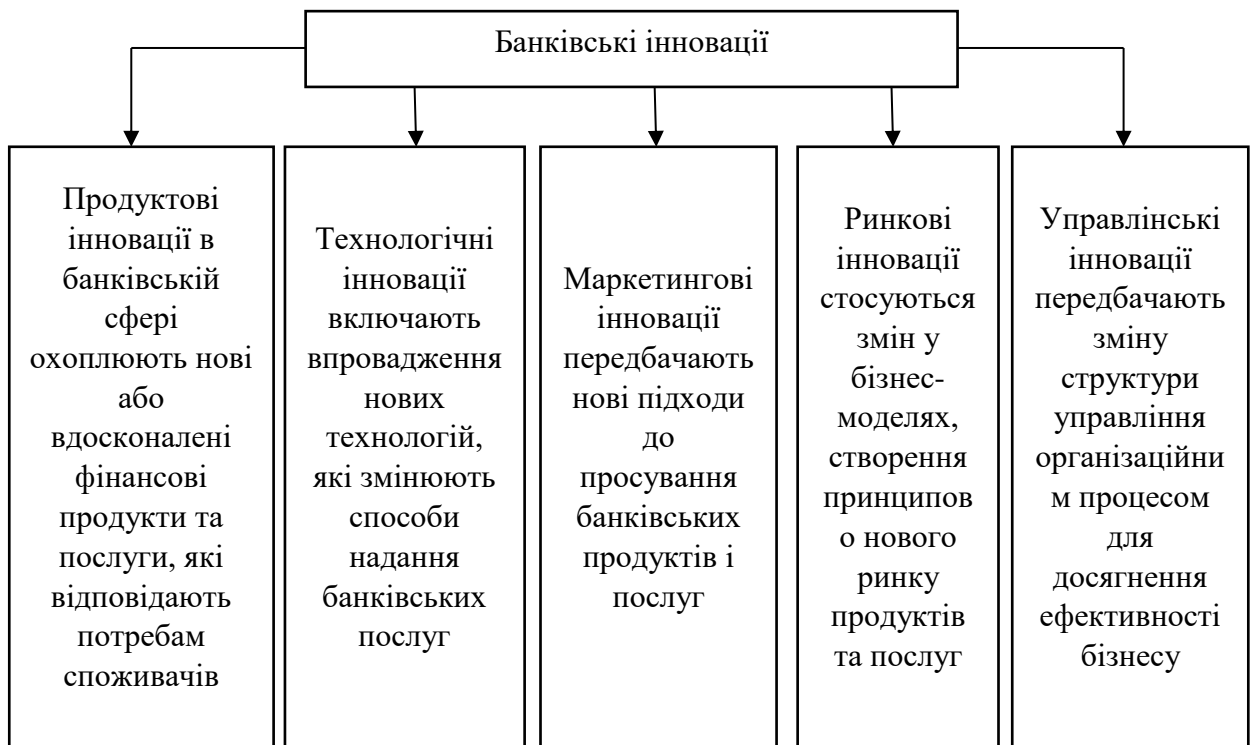


Рис. 1. Основні види банківських інновацій

*Джерело: складено авторами на підставі [1-6]*

Продуктові інновації в банківській сфері включають створення нових або вдосконалення існуючих фінансових продуктів і послуг, які краще



відповідають потребам клієнтів. Продуктові інновації націлені на створення конкурентних переваг шляхом постійного оновлення асортименту послуг, що важливо для залучення нових клієнтів та підвищення лояльності існуючих. Основна мета продуктових інновацій в банківській сфері – це підвищення конкурентоспроможності банку та задоволення сучасних потреб ринку. До продуктових інновацій відноситься запуск нових видів кредитних і депозитних продуктів, гнучких інвестиційних пропозицій або персоналізованих пакетів послуг. Цей вид інновацій дозволяє банкам гнучко реагувати на зміну запитів ринку, формуючи персоналізовані та релевантні пропозиції для клієнтів.

Технологічні інновації є основним драйвером для вдосконалення процесів і підвищення ефективності банківської діяльності. Технологічні інновації передбачають використання новітніх технологій, що змінюють підходи до надання банківських послуг. Широке впровадження цифрових рішень, таких як мобільні додатки, блокчейн, штучний інтелект і аналіз великих даних, дозволяє банкам оптимізувати процеси, знижувати витрати і поліпшувати клієнтський досвід. Завдяки технологічним нововведенням банки можуть надавати послуги швидше, безпечніше і зручніше для клієнтів. Технологічні інновації спрямовані на забезпечення більш високих стандартів швидкості, безпеки та зручності у взаємодії з клієнтами.

Маркетингові інновації в банківській сфері передбачають розробку нових підходів до просування банківських продуктів. Наприклад, це може включати використання цифрового маркетингу, інфлюенсер - маркетингу, персоналізованих рекламних кампаній, а також залучення нових каналів для взаємодії з клієнтами. Такий підхід сприяє підвищенню лояльності клієнтів та розширенню ринку. При цьому, інтеграція цифрового маркетингу та нових каналів, як-от соціальні медіа, сприяє зміцненню лояльності та підвищенню впізнаваності бренду.

Ринкові інновації дозволяють банкам змінювати бізнес-моделі для досягнення більшої гнучкості та адаптивності. Зокрема, розвиток співпраці з фінтех-компаніями та вихід на нові ринки шляхом створення цифрових платформ відкриває можливості для розширення клієнтської бази та залучення нових джерел доходу. Впровадження інноваційних бізнес-моделей сприяє адаптації до зростаючої конкуренції та змінних вимог ринку.

Управлінські інновації полягають у зміні структури управління та організаційних процесів банку з метою підвищення ефективності бізнесу. Це може включати впровадження гнучких організаційних структур, нових підходів до управління персоналом, а також використання методів agile і lean-управління для покращення операційної ефективності.

Класифікація банківських інновацій з прикладами використання в Україні наведено в табл.1

Таблиця 1

**Класифікація банківських інновацій**

Тип банківських інновацій	Сутність технології	Приклади використання українськими банками
Продуктові	Фінансові помічники	ПриватБанк та Монобанк пропонують клієнтам помічник у мобільному додатку для контролю витрат
	Біометрична ідентифікація клієнта	Впровадження Приватбанком біометричних POS-терміналів, що використовують технологію оплати обличчям FacePay24 для безконтактних платежів
Тип банківських інновацій	Сутність технології	Приклади використання українськими банками
Технологічні	Штучний інтелект для обробки даних	Альфа-Банк використовує AI для оцінки кредитоспроможності клієнтів
	Мобільні додатки з розширеним функціоналом	Приват24 від ПриватБанку – багатофункціональний мобільний додаток
	Блокчейн для безпеки та прозорості транзакцій	Нацбанк України розглядає можливість застосування блокчейн для створення цифрової валюти
Маркетингові	Персоналізовані пропозиції через Big Data	ПУМБ використовує аналітику Big Data для індивідуальних кредитних пропозицій
	Цифровий маркетинг та просування в соцмережах	Монобанк активно використовує соцмережі для залучення нових клієнтів
	Реферальні програми	ПриватБанк пропонує бонуси за залучення нових клієнтів через реферальні посилання
Ринкові	Співпраця з фінтех-компаніями	Монобанк співпрацює з Fintech Band, що дозволяє інтегрувати нові фінтех-рішення
	Банківські платформи для електронної комерції	ПриватБанк пропонує бізнесу інтеграцію з платіжною системою LiqPay
	Онлайн-платформи для купівлі-продажу валют	Ощадбанк пропонує сервіс онлайн-обміну валют через мобільний додаток
Управлінські	Agile-методологія для підвищення ефективності	ПриватБанк впроваджує agile у свої внутрішні процеси управління
	Гнучкі робочі графіки та дистанційна робота	У багатьох українських банках, включаючи Райффайзен Банк Аваль, запроваджено дистанційний формат роботи для співробітників
	Lean-управління для оптимізації процесів	ОТП Банк використовує lean-підходи для скорочення часу на обслуговування клієнтів
	Автоматизація процесів через RPA (Robotic Process Automation)	УкрСиббанк використовує RPA для автоматизації рутинних операцій, таких як обробка документів та даних
	Клауд-технології для зберігання та обробки даних	Укргазбанк переходить на хмарні рішення для зберігання та обробки даних, що дозволяє знизити витрати на інфраструктуру

Джерело: складено авторами на підставі [1-6]

**Висновки.** Інновації у банківському секторі стають важливим інструментом для збереження конкурентоспроможності, ефективного управління ризиками та підтримки стабільності.

У умовах воєнного часу банки повинні активно впроваджувати технологічні інновації, такі як штучний інтелект, блокчейн та мобільні додатки для забезпечення безперебійної роботи та безпеки транзакцій.

При цьому банки повинні бути готові до швидкої зміни стратегій та бізнес-моделей у відповідь на непередбачувані зовнішні та внутрішні фактори. Гнучкість у управлінні та впровадженні інновацій дозволяє адаптуватися до поточної ситуації та ефективно реагувати на виклики.

Враховуючи ризики, пов'язані з кібератаками, забезпечення безпеки даних клієнтів і банківських операцій є одним з пріоритетів у сфері банківських інновацій. Впровадження таких технологій, як біометрія, блокчейн і автоматизація, допомагає підвищити рівень довіри до банківських послуг.

Успіх у впровадженні інновацій залежить від здатності банку сформувати культуру інновацій і підтримувати постійний процес навчання та адаптації. Це дозволяє не лише реагувати на поточні зміни, але й формувати нові можливості для розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі.

Інновації в банківському секторі не лише покращують внутрішню ефективність, але й можуть стати важливим фактором для зміцнення економіки України в умовах військової загрози, надаючи гнучкі фінансові інструменти та стабільність для підприємств і громадян.

## Література

1. Кузнецова М. А., Гуйгова Ю. І. Розвиток та впровадження інноваційних банківських послуг в Україні. Ефективна економіка. 2020. № 8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=> DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.50

2. Дзюблюк О. В. Інноваційні вектори розвитку банківської системи. Світ фінансів. 2019. № 3 (60). С. 8–25. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1241/1244>

3. Лойко В.В. Башкирцева Т.М. Інновації як рушійна сула банківської жияльності. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, (1), 67-76. URL: <https://doi.org/10.32750/2018-0108>

4. Коваль, Н. (2024). Інноваційні засади розвитку в контексті фінансового та банківського сектору. Економіка та суспільство, (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-113>

5. Криховецька З.М., Левандійський О.Т. Сутність і напрями розвитку банківських інновацій. Економіка та держава. № 8. 2022. С. 56–61. URL: [http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/13191/1/Ek%2B8-2022\\_St9.pdf](http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/13191/1/Ek%2B8-2022_St9.pdf).

6. Вовчак О. Д., Гонгало Н. Н. Цифрові інновації та їх вплив на конкурентоспроможність банків. Вісник університету банківської справи. 2020. № 3 (39). С. 46–51. URL: <https://ser.net.ua/index.php/SER/issue/view/16>.

УДК 338.2:351:339.923(477):061.1ЄС

## ОЦІНКА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ З ДЕРЖАВНОЮ СТРАТЕГІЄЮ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В УКРАЇНІ

*Стегній С.В., аспірант,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая»*

Оцінка взаємозв'язку соціально-економічного розвитку з державною стратегією в контексті євроінтеграційних трансформацій в Україні є важливим аспектом забезпечення сталого розвитку країни. Євроінтеграційні процеси виступають каталізатором структурних реформ, спрямованих на модернізацію економіки, розвиток інфраструктури та вдосконалення системи державного управління. В умовах інтеграції до європейського простору значна увага приділяється зміцненню інституційної спроможності, підвищенню прозорості управлінських процесів та дотриманню принципів верховенства права.

Соціально-економічний розвиток, з одного боку, виступає базисом для ефективного впровадження державної стратегії, а з іншого – залежить від якісної політики, яка враховує національні пріоритети та європейські стандарти. Зокрема, важливими аспектами є зростання ВВП, зменшення рівня безробіття, розвиток малого та середнього бізнесу, а також адаптація законодавства до європейських норм. Успішна реалізація євроінтеграційної стратегії вимагає створення сприятливого інвестиційного клімату, підтримки інноваційної діяльності та ефективного управління природними ресурсами.

Особливу увагу слід приділити соціальним аспектам, таким як зменшення нерівності, підвищення рівня життя населення та розширення доступу до якісної освіти та медицини. Соціальні трансформації мають бути орієнтовані на забезпечення соціальної справедливості, що сприятиме посиленню довіри до державних інституцій [1].

Важливим елементом аналізу є оцінка зовнішніх чинників, зокрема глобальних економічних викликів, впливу міжнародних організацій та співпраці з іноземними партнерами. Поглиблення відносин з ЄС сприяє розширенню торговельних можливостей, доступу до нових технологій і знань, що, у свою чергу, стимулює економічне зростання.

У цілому, взаємодія соціально-економічного розвитку з державною стратегією в рамках євроінтеграційних змін вимагає комплексного підходу, який враховує економічні, соціальні та політичні аспекти. Координація дій усіх рівнів влади, наукових інституцій, бізнесу та громадянського суспільства є ключовим фактором успіху на шляху до інтеграції з європейською спільнотою.

Важливо також наголосити на ролі регіонального розвитку в контексті євроінтеграційних трансформацій. Збалансований підхід до розвитку регіонів сприяє подоланню диспропорцій у соціально-економічному стані територій, стимулює активізацію локальних ініціатив і залучення громад до процесу ухвалення рішень. Інструменти регіональної політики ЄС, такі як кластери, гранти та програми транскордонного співробітництва, можуть бути ефективно адаптовані для України з метою зростання конкурентоспроможності регіонів.

Ще одним ключовим елементом є екологічна складова євроінтеграції. Гармонізація національного законодавства у сфері екології з директивами ЄС відкриває можливості для впровадження енергоефективних технологій, зниження рівня забруднення та забезпечення сталого використання природних ресурсів. Перехід до "зеленої" економіки вимагає інтеграції екологічних стандартів у всі аспекти державної стратегії та бізнес-практик [2].

Особливу увагу необхідно звернути на розбудову інфраструктури, яка є фундаментом для реалізації соціально-економічних ініціатив та євроінтеграційних проектів. Інвестиції в транспортну, енергетичну та цифрову інфраструктуру сприятимуть інтеграції української економіки у внутрішній ринок ЄС. Сюди належить модернізація автомобільних та залізничних шляхів, підключення до європейської енергомережі ENTSO-E та розвиток цифрових послуг у відповідності до європейських стандартів.

На рівні підприємництва необхідно продовжувати стимулювати експортну діяльність, забезпечуючи доступ українських компаній до європейських ринків. У цьому контексті угода про асоціацію між Україною та ЄС, зокрема розділ про глибоку та всеохоплюючу зону вільної торгівлі, виступає важливим інструментом для розвитку конкурентоспроможності національної економіки. Водночас, адаптація до стандартів ЄС у сферах якості продукції, сертифікації та захисту прав споживачів потребує фінансової та технічної підтримки з боку держави.

Не менш значущим є розвиток людського капіталу. Освітня реформа, орієнтована на європейські практики, сприятиме підготовці кваліфікованих кадрів для нових секторів економіки. Залучення європейських освітніх програм, таких як Erasmus+, та участь у спільних науково-дослідних проектах відкривають додаткові перспективи для українських студентів і науковців.

Підсумовуючи, варто зазначити, що успішна реалізація євроінтеграційних змін потребує політичної волі, стабільності та довгострокової стратегії. Головне завдання – забезпечити синергію між соціально-економічним розвитком, державною політикою та інтеграцією до

європейського простору, що стане основою для підвищення добробуту громадян та стійкого розвитку країни в майбутньому.

### **Використані джерела та література**

1. Кужелев М.О., Нечипоренко А.В. Фінансові інструменти стимулювання регіонального розвитку: практика використання в Україні: монографія. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 224 с.

2. Wallimann I. Social and solidarity economy for sustainable development: its premises – and the Social Economy Basel example of practice. *International Review of Sociology*. 2014. Vol. 24:1, P. 48-58.

**УДК: 159.944:331.101.3:338.46**

## **БОРГОВЕ ФІНАНСУВАННЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ**

*Уракін М.Г.*

*доктор економічних наук, докторант,  
Академія праці, соціальних відносин та туризму*

Боргове фінансування виступає ключовим механізмом для залучення коштів, необхідних для економічного розвитку, проте в умовах сучасних глобальних викликів, таких як зростання боргового навантаження країн, необхідність фінансування екологічних ініціатив і соціальних проєктів, цей інструмент потребує нових, інноваційних підходів. Особливо важливою є роль системи управління у використанні боргових ресурсів для забезпечення сталого розвитку, зокрема в рамках Цілей сталого розвитку (ЦСР), таких як ЦСР 8 (гідна праця та економічне зростання) та ЦСР 13 (боротьба зі зміною клімату). Для того, щоб боргове фінансування стало ефективним інструментом сталого розвитку, потрібно впроваджувати вдосконалені управлінські стратегії, спрямовані на мінімізацію ризиків і оптимізацію використання ресурсів.

У глобальному контексті зростання боргового навантаження стало серйозною проблемою для багатьох країн, що потребує особливої уваги з боку управлінців. За даними Міжнародного валютного фонду, рівень державного боргу у 2023 році досяг історичних максимумів, перевищуючи 300% світового ВВП, що створює значні ризики для економічної стабільності [1]. Це обмежує можливості для інвестицій у важливі соціальні та екологічні проєкти, знижує доходи бізнесу та населення, що, в свою чергу, уповільнює економічне зростання та посилює соціальні проблеми. В умовах таких змін управлінці мають впроваджувати ефективні стратегії для мінімізації боргових ризиків, забезпечення фінансування сталих ініціатив і розвитку екологічно чистих технологій.

Зелені облігації стали важливим інструментом для фінансування проєктів, спрямованих на боротьбу зі зміною клімату і розвиток органічних технологій. Оскільки ринок зелених облігацій росте щороку на 15%, це відкриває нові можливості для інвесторів і країн, що прагнуть здійснити перехід до сталого розвитку [2-3]. Однак для ефективного управління борговими ресурсами необхідно забезпечити високий рівень прозорості і контроль за використанням коштів. Важливу роль у цьому контексті відіграють цифрові платформи та блокчейн-технології, які дозволяють зменшити витрати на транзакції і підвищити прозорість фінансових потоків. Завдяки цим технологіям створюються нові механізми для залучення інвестицій у фінансування сталих проєктів, що є особливо важливим для країн з обмеженими адміністративними можливостями.

Управлінці повинні приділяти увагу не лише інструментам боргового фінансування, а й ефективним методам управління борговими зобов'язаннями. Важливо впроваджувати стратегії, які передбачають чітке планування та моніторинг витрат, а також адаптацію до змін у макроекономічному середовищі. Це дозволить знизити ризики і забезпечити економічну стабільність країни. Стратегії управління боргом мають включати механізми для зниження боргового навантаження через реструктуризацію боргу, залучення коштів для інвестицій у сталий розвиток, а також через міжнародну співпрацю та координацію фінансових зобов'язань. Міжнародні фінансові організації, такі як МВФ та Світовий банк, активно підтримують ці ініціативи, надаючи країнам доступ до більш вигідних умов фінансування [1; 4].

Одним із важливих кроків у розвитку боргового фінансування є вдосконалення міжнародної співпраці, яка може сприяти зниженню боргових ризиків і забезпеченню більшої стабільності фінансування сталого розвитку. Програми, такі як G20 Common Framework [5], забезпечують механізми для координації боргових зобов'язань, що важливо для країн з високим рівнем боргу. Це дозволяє створювати сприятливі умови для розвитку соціальних та екологічних ініціатив, що відповідають вимогам Цілей сталого розвитку. Ключова роль у цьому процесі відводиться управлінцям, які мають забезпечити прозорість фінансових потоків і контролювати ефективність витрачання ресурсів [6].

Таким чином, боргове фінансування є важливим інструментом досягнення сталого розвитку, однак для того, щоб воно стало справді ефективним, необхідно впроваджувати інноваційні підходи до управління борговими ресурсами. Зелені облігації, боргові свопи та цифрові платформи відкривають нові можливості для залучення фінансування сталих проєктів. Однак для максимального ефекту важливо посилювати управлінські підходи, зокрема через впровадження стратегій для зниження боргових ризиків, розвиток міжнародної співпраці та використання цифрових інструментів для підвищення прозорості та ефективності управління фінансами. Успішне застосування цих стратегій дозволить країнам оптимізувати використання боргових ресурсів і сприяти реалізації соціальних, екологічних та економічних

ініціатив, що відповідають цілям сталого розвитку.

### Список літератури

1. International Monetary Fund. *Global Debt Monitor*. <https://www.imf.org>
2. Emerging Market Green Bonds. IFC-Amundi Joint Report. Amundi Asset Management and International Finance Corporation. 2024. URL: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2024/emerging-market-green-bonds-2023.pdf> (дата звернення: 08.11.2024).
3. Flammer, C. Green Bonds: Effectiveness and Implications for Public Policy. *Environmental and Energy Policy and the Economy*, University of Chicago Press, 2020. vol. 1(1), pages 95-128. DOI: 10.1086/706794.
4. World Bank. *Debt Sustainability Framework*. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 08.11.2024).
5. G20. *Finance Track*. URL: <https://www.g20.in/en/workstreams/finance-track.html> (дата звернення: 08.11.2024).
6. Середньострокова стратегія управління державним боргом на 2024 – 2026 роки. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 жовтня 2023 р. № 1117. URL: <https://mof.gov.ua/uk/osnovna-informacija> (дата звернення: 08.11.2024).

**УДК 658.5:005.52:006.91**

## **СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАХОДІВ**

*Усков П.А.*

*здобувач другого (магістерського) рівня*

*ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка  
Юрія Бугая», м. Київ*

Ефективний івент-менеджмент є ключовим чинником успіху компаній, які працюють у сфері організації заходів. У сучасних умовах зростання конкуренції та змін у поведінці споживачів необхідно впроваджувати стратегічні підходи, які враховують специфіку ринку, технологічні інновації та очікування клієнтів. Формування ефективного івент-менеджменту передбачає розробку комплексної системи управління, яка охоплює планування, реалізацію та аналіз заходів з метою забезпечення високої якості обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

Однією з базових стратегій є персоналізація заходів, яка дозволяє створювати унікальний досвід для кожного клієнта. Для цього використовуються дані про вподобання, інтереси та очікування цільової аудиторії. Наприклад, інтерактивні опитування, соціальні мережі та CRM-системи дають можливість отримати глибоке розуміння потреб замовників.



Інновації та цифровізація є невід'ємною складовою сучасного івент-менеджменту. Використання технологій доповненої реальності (AR), віртуальної реальності (VR), мобільних додатків для інтерактивної взаємодії з учасниками та систем онлайн-реєстрації забезпечують ефективність заходів і підвищують їх привабливість. Такі інструменти також сприяють збиранню даних для подальшого аналізу ефективності [1].

Ще одним важливим аспектом є управління логістикою та ресурсами. Оптимізація процесів закупівель, тайм-менеджменту та координації підрядників допомагає знизити витрати та уникнути ризиків, пов'язаних із зривами термінів чи якістю послуг. У цьому контексті активно використовуються програми управління проектами, такі як Trello або Asana, які дозволяють автоматизувати контроль за виконанням завдань.

Маркетингова складова івент-менеджменту також відіграє важливу роль. Ефективна комунікаційна стратегія, яка включає соціальні мережі, контент-маркетинг і партнерські відносини, забезпечує максимальне охоплення цільової аудиторії. Зокрема, співпраця з інфлюенсерами, які мають значний вплив на певні сегменти ринку, дозволяє підвищити впізнаваність бренду та зацікавленість потенційних клієнтів.

Важливим елементом стратегій є аналіз результатів івенту. Оцінка ефективності включає кількісні та якісні показники, такі як кількість учасників, рівень залучення, зворотний зв'язок клієнтів і фінансові результати. Для цього можуть використовуватися спеціалізовані програми та інструменти, які автоматизують збирання й обробку даних.

Не менш важливим є врахування екологічної складової. Організація заходів із дотриманням принципів сталого розвитку, таких як мінімізація відходів, використання екологічних матеріалів і підтримка місцевих постачальників, не лише відповідає сучасним трендам, але й сприяє формуванню позитивного іміджу компанії.

Таким чином, формування ефективного івент-менеджменту у сфері організації заходів вимагає інтегрованого підходу, що охоплює використання інновацій, гнучкість управлінських рішень і врахування потреб клієнтів. Такий підхід забезпечує конкурентоспроможність компаній та їхній сталий розвиток у динамічних ринкових умовах.

У сучасному івент-менеджменті особливу увагу слід приділяти стратегічному управлінню ризиками. Організація заходів часто пов'язана з непередбачуваними ситуаціями, такими як зміни погодних умов, технічні збої або зміни у вимогах клієнтів. Для мінімізації ризиків необхідно впроваджувати системи раннього попередження та кризового реагування, які включають детальне планування, страхування заходів та підготовку альтернативних рішень для різних сценаріїв [2].

Також варто враховувати зміни у поведінці споживачів та нові тенденції на ринку. Наприклад, віртуальні та гібридні заходи набули значної популярності після пандемії COVID-19 і стали новим стандартом у галузі. Компанії, які інтегрують онлайн-платформи для трансляції та взаємодії

учасників, отримують перевагу у розширенні аудиторії та зменшенні витрат. Такі заходи також дозволяють клієнтам брати участь у подіях незалежно від їхнього місцезнаходження.

Гнучкість і адаптивність стратегій стають критично важливими у конкурентному середовищі. Компанії, які швидко реагують на зміни та впроваджують нові підходи до організації заходів, можуть отримати лідерські позиції на ринку. Наприклад, використання аналізу трендів та поведінкових даних дозволяє прогнозувати інтереси клієнтів та пропонувати їм актуальні формати заходів.

Ключовим аспектом є формування команди професіоналів. Ефективний івент-менеджмент потребує злагодженої роботи кваліфікованого персоналу, який здатний оперативно вирішувати завдання та підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів. Інвестування у навчання співробітників, розвиток їхніх навичок комунікації, управління та роботи з технологіями є важливою складовою довгострокового успіху компанії.

Ще одним перспективним напрямом є залучення штучного інтелекту для автоматизації рутинних процесів. Наприклад, чат-боти можуть забезпечити цілодобову підтримку учасників, а алгоритми AI допомагають прогнозувати бюджет, підбирати оптимальні місця для проведення заходів та створювати персоналізовані рекомендації для клієнтів.

На додаток до інновацій, слід зосередитися на побудові міцних взаємовідносин з партнерами та клієнтами. Стратегічна співпраця з постачальниками, локальними бізнесами та навіть конкурентами може сприяти зменшенню витрат, розширенню можливостей та зміцненню позицій компанії на ринку.

Зрештою, формування ефективного івент-менеджменту має базуватися на довгостроковій візії розвитку компанії, що враховує як внутрішні ресурси, так і зовнішні можливості. Лише за умов інтеграції інноваційних технологій, стратегічного планування, орієнтації на клієнта та екологічної відповідальності івент-менеджмент може стати інструментом для досягнення сталого розвитку компанії у сфері організації заходів.

### **Список використаних джерел**

1. Білопольський М. Г. Організація івент-менеджменту: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 324 с.
2. Четиркін Є. М. Основи логістики в івент-менеджменті. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2021. 208 с.

## УДК 658.012.32

### ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

*Філіпова Н.В., д.е.н., проф., ЗВО «Університет трансформації майбутнього»*

*Колотов М.В., докторант, НУ «Чернігівська політехніка»*

Сучасні цифрові технології здійснюють значний вплив на суспільне життя, створюючи нові можливості для політичного та соціально-економічного розвитку будь-якої країни. Вони можуть сприяти підвищенню продуктивності праці, впровадженню інновацій та суттєво змінити функціонування організації, забезпечуючи її процвітання. Використовуючи ефект масштабу та мережеві ефекти, цифрові технології створюють додаткові ресурси для економічного зростання в країнах, що розвиваються.

Цифрове управління ґрунтується на суспільстві знань і використанні інформаційних ресурсів, притаманних "розумному суспільству". Інформаційно-цифровий розвиток організації передбачає активне залучення інформаційних ресурсів та висококваліфікованих спеціалістів для вирішення комплексних завдань автоматизації та комп'ютеризації. Цифровий менеджмент спрямований на стимулювання інтелектуальної діяльності та налагодження міжкультурних комунікацій. Для його успішної реалізації організація повинна виконувати класичні функції управління з використанням сучасних інформаційно-аналітичних технологій та впроваджувати стратегії щодо інформаційної безпеки, інтеграції та комунікації [1,2].

Доцільно звернути увагу на принципи управління, які є основою для ефективного функціонування організації в умовах цифровізації. Ці принципи не лише визначають напрямок розвитку, але й забезпечують адаптивність та стійкість організації в умовах швидких технологічних змін. Вони формують концептуальну основу для впровадження інновацій, оптимізації бізнес-моделей та досягнення стратегічних цілей підприємства, допомагаючи максимально використовувати можливості цифрових технологій. До них варто віднести: інтеграція інновацій, трансформація бізнес-моделей, оновлення інформаційних систем, оптимізація комунікацій, гнучкі моделі роботи, мультимодальні взаємодії з клієнтами [3].

Для досягнення успішної цифрової трансформації важливо зосередитися на ефективному управлінні бізнес-процесами, оскільки саме вони визначають спроможність організації адаптуватися до змін та впроваджувати нові технології. Оптимізація та автоматизація ключових процесів дозволяють підвищити гнучкість, адаптивність та продуктивність, забезпечуючи конкурентні переваги підприємства. Ефективне управління бізнес-процесами та їх автоматизація є ключовими факторами, які дозволяють організації реалізувати потенціал цифровізації та забезпечити її стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

На рис. 1 представлено бізнес процеси, які необхідно оптимізувати та адаптувати.

Як можна побачити з рисунку, діджиталізація дозволяє інтегрувати інноваційні технології у всі рівні організації, починаючи від управління інформацією та персоналом до взаємодії з клієнтами та ланцюгом постачання. Вона забезпечує організаціям більшу гнучкість і стійкість, дозволяючи оперативно реагувати на зміни та забезпечувати сталий розвиток. Завдяки діджиталізації підприємства можуть не лише підвищити ефективність своєї роботи, а й створювати нові продукти та послуги, які відповідають вимогам цифрового суспільства. Тому впровадження цифрових технологій є стратегічно вірним рішенням, що сприяє довгостроковому успіху та розвитку бізнесу.



Рис. 1. Оптимізація бізнес-процесів на шляху до діджиталізації  
Джерело: побудовано на основі [4,5]

## Список літератури

1. Седіков Д., Палвашова Г., Асауленко Н. Цифровий менеджмент як сучасний тренд розвитку підприємства Український журнал прикладної економіки та техніки <http://ujae.org.ua/tsyfrovuj-menedzhment-yak-suchasnyj-trend-rozvytku-pidpryyemstva/> DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-5>;
2. Гуренко А.В. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. Економіка і суспільство. 2018. № 19. С. 739-745. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-113>.
3. Шлапак О. А., Коваленко О. О. Модель цифрового менеджменту для підприємств міжнародного рівня. Ефективна економіка. 2021. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8513> (дата звернення: 01.10.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.83
4. Томах В. В. Сігаєва Т. Є., Мартиненко М. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології, Академічні візії. – 2023. – № 18. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29339>
5. Шевченко О. Л., Стрілець А. Ю. Цифровізація бізнес-процесів під час війни // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : збірник тез та доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 08 грудня 2022 р. Київ, 2022. С. 246–247.

**УДК 330.322:620.9**

## **ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ЕМІТЕНТІВ ЗЕЛЕНИХ ОБЛІГАЦІЙ**

*Фролов А. Ю., к. держ. упр.,  
докторант кафедри економічної теорії  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

Роль фінансових ринків у протистоянні викликам зміни клімату настільки ж очевидна, наскільки й недооцінена. Під час кліматичних самітів держави світу щорічно підкреслюють особливу місію фінансової системи у сприянні поступовому переходу до стійкої та низьковуглецевої економіки, декларуючи зобов'язання щодо скорочення викидів парникових газів в рамках намічених національно визначених внесків.

Попри військовий стан Україна продовжує виконувати взяті на себе міжнародні зобов'язання та не відмовилась від своїх кліматичних цілей, що затверджені в державних стратегіях і політиці. Результати комплексного моделювання, що проводилось Інститутом економіки та прогнозування НАН України показали, що досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року є цілком можливим в економічно доцільний та соціально прийнятний спосіб,

навіть беручи до уваги драматичні наслідки війни. Правильний вибір та вчасне впровадження кліматичних, економічних, енергетичних, соціальних політик та заходів дозволить уникнути негативного впливу і отримати подвійні дивіденди від здійснення «зеленого» переходу [1].

Але на сьогоднішній день Україна все ж таки відстає від намічених цілей щодо скорочення вуглецевих викидів. Climate Action Tracker, зокрема, відзначає, що поточні рамки політики сталого розвитку країни є «недостатніми», а цілі до 2030 року є надто неамбітними для вимог Паризької Угоди. При цьому, навіть існуючих національно визначених внесків, які включають кліматичну нейтральність до 2060 року, важко досягти через відсутність організаційних і фінансових механізмів [2].

Одним з найперспективніших фінансових механізмів можна вважати зелені облігації. Ці цінні папери стимулюють інвестицій у проекти, спрямовані на боротьбу зі змінами клімату. Кошти, залучені від розміщення зелених облігацій, можуть як повністю так і частково фінансувати, у тому числі і рефінансувати «зелені» проекти.

Емітувати зелені облігації можуть як державні, так і приватні установи. Але однією з суттєвих переваг цих цінних паперів є те, що вони можуть залучати інвесторів, зацікавлених у стратегіях сталого фінансування. Тому надходження від емісії зелених облігацій повинні спрямовуватись виключно в проекти, що відповідають чітко визначеним екологічним цілям та видам сталої економічної діяльності.

З метою зміцнення довіри «зелених» інвесторів, емітентам рекомендують чітко доводити до їх відома інформацію щодо обраних екологічних цілей та принципів сталої економічної діяльності, а також підходів управління можливими екологічними і соціальними ризиками проектів, що будуть фінансуватись або рефінансуватись. При чому, під час оцінки та відбору цих проектів рекомендується керуватись не лише якісними, а і кількісними показниками, використовуючи існуючі методології або власні припущення [3].

Довести екологічні переваги кожного з відібраних проектів не завжди просто, а контролювати показники впливу проектів на довкілля ще складніше. Тож забезпеченість емітента зелених облігацій профільним персоналом – один з ключових факторів зміцнення довіри інвесторів. І це мають бути фахові експерти в галузі відібраних типів проектів – із протидії змінам клімату, захисту навколишнього середовища, енергозбереження, альтернативної енергетики тощо.

Найчастіше «зелені» інвестори хочуть розуміти чи є у емітента досвід з розміщення та погашення облігацій, емітованих з метою реалізації екологічних проектів, або успішні кейси реалізації будь-яких проектів, направлених на боротьбу зі змінами клімату. Наявність профільного персоналу, з одного боку може давати інвестору відповідь на ймовірність належного оцінювання «зелених» проектів, а з іншого, свідчити про рівень зацікавленості емітента екологічною проблематикою. Це, насамперед, показує

інвестору серйозність подальших намірів емітента в реалізації екологічних проєктів.

При цьому, емітенту не завжди доцільно утримувати окремий екологічний підрозділ. Якщо обсяг портфелю зелених облігацій є невеликим, достатньо мати в штаті профільного фахівця або при необхідності залучати зовнішніх експертів. Будь-яка наявність «екологічного» бекграунду додає впевненості інвестору, що емітент зелених облігацій зможе не тільки оцінити та належним чином відібрати проєкти, а і проконтролювати реалізацію усіх етапів проєкту, уникаючи різноманітних ризиків.

Відсутність фахового персоналу зелених облігацій в питаннях захисту довкілля може викликати сумніви у інвесторів щодо знання підходів у вирішенні проблем захисту довкілля, можливостей реалізації власної стратегії, спрямованої на покращення навколишнього середовища. Хоча екологічну спрямованість емітента зелених облігацій визначатиме не тільки власна політика або стратегія щодо захисту довкілля, а і підтвердження щодо будь-якої участі в екологічних проєктах, членства в екологічних організаціях, інформація щодо використання зелених технологій в процесі діяльності, дотримання екологічних стандартів тощо. До останніх, зокрема, можна віднести, використання безпаперового документообігу, забезпечення офісу енергією шляхом використання альтернативних джерел, економічного використання води тощо. Будь-яка активність емітента в питаннях, пов'язаних з екологією, може показати ймовірний потенціал щодо унеможливлення порушень та збоїв, у тому числі в питаннях послідовності дій і цільового використання надходжень

В умовах глобальних викликів зміни клімату ринок зелених облігацій може забезпечити стійке економічне зростання. Але щоб закрити інвестиційний розрив по кліматичним зобов'язанням потрібно гарантувати довіру до ринку зелених облігацій з боку інвесторів. І в цьому контексті міжнародні стандарти допоможуть емітентам зелених облігацій розвивати культуру «екологічності», сприятимуть прозорості, підзвітності, та послідовності дій.

В найближчому майбутньому українські емітенти зелених облігацій можуть стати локомотивом залучення міжнародного фінансового капіталу. Але вже зараз їм потрібні практичні навички з відбору проєктів, управління портфелем проєктів і моніторингу впливу, як на рівні проєкту, так і на рівні портфеля. Для підвищення стійкості емітентів зелених облігацій можуть бути корисними навчання з оцінки ризиків, їх впливу на навколишнє середовище і соціальну сферу на всіх етапах реалізації проєкту. Партнерство з академічними установами по створенню інструментів електронного навчання, запровадження тренінгів із залученням фахівців-практиків і учасників ринку капіталу могло би об'єднати спільноти емітентів на шляху до реалізації кліматичних цілей.

## Список літератури

1. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: <https://mepr.gov.ua/sor29-ukrayina-predstavyla-osnovni-elementy-onovlenoyi-strategiyi-nyzkovugletsevogo-rozvytku-do-2050-roku/>
2. Механізми фінансування "зеленого" переходу України. URL: <https://ukrsf.org/green-finance-ua/>
3. Про схвалення Рекомендацій щодо реалізації або фінансуванню проєктів екологічного спрямування шляхом емісії зелених облігацій : Рішення НКЦПФР №493 від 07.07.2021. URL: [https://sae.gov.ua/sites/default/files/blocks/Rekomendatsiji\\_NKTPFR.pdf](https://sae.gov.ua/sites/default/files/blocks/Rekomendatsiji_NKTPFR.pdf)

УДК 65.012.2

### АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОГО ФІНАНСОВОГО ПРОГНОЗУВАННЯ

*Хуторний М. С. здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня освіти,*

*Науковий керівник: Жолобецька М.Б., доктор філософії, доцент  
Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «МНТУ імені академіка Ю. Бугая», м. Чернігів*

**Анотація.** У статті детально проаналізовано такі аспекти, як крос-функціональна робота, виділення ключових драйверів, розробка сценаріїв залежно від припущень, моніторинг випереджальних показників, постійний перегляд прогнозів, аналіз точності попередніх прогнозів, інтеграція якісних і кількісних методів, а також використання сучасних технологій. Основний акцент зроблено на важливості системності, динамічності процесу та комплексного підходу, що дозволяє компаніям своєчасно виявляти ризики, адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

**Актуальність.** Ефективне фінансове прогнозування є одним із ключових факторів, що визначає успіх підприємств в умовах сучасної динамічної економіки. Зі зростанням невизначеності у внутрішньому та зовнішньому середовищі, правильне прогнозування допомагає мінімізувати ризики, оптимізувати ресурси та досягати стратегічних цілей. Особливо актуальним це питання стає в умовах глобальної конкуренції, економічної нестабільності та швидкого розвитку технологій, які суттєво впливають на бізнес-середовище.

Аналіз останніх досліджень, проведених Алексіним Г. О., Ковбасою В. А., Стащук Д. М. [1], Бондаренко Н. [2], Гайбурую Ю. А., Загнітком Л. А. [3], Коцупалом О. [4], Нечипоренко А. [5], Рудиком В. І., Шпірною Д. С. [6] свідчить про те, що фінансове прогнозування є критично важливим елементом управління бізнесом. Ці дослідження охоплюють різні аспекти



фінансового прогнозування, включаючи його роль у системі управління, методи та підходи, а також виклики, з якими стикаються підприємства.

**Мета дослідження** полягає у вивченні основних аспектів ефективного фінансового прогнозування, визначенні ключових методів і підходів, які забезпечують точність і релевантність прогнозів, а також розробці рекомендацій щодо вдосконалення процесів прогнозування для підприємств різних галузей.

**Результати.** Фінансове планування - це процес розробки та контролю системи фінансових планів, що охоплює всі аспекти діяльності організації та забезпечує реалізацію її фінансової стратегії й тактики на визначений період.

Основними цілями фінансового планування є: встановлення відповідності між наявними фінансовими ресурсами організації та її потребами, вибір ефективних джерел формування фінансових ресурсів, визначення оптимальних варіантів їх використання.

Базою для фінансового планування є фінансове прогнозування, яке передбачає оцінку потенційних фінансових наслідків управлінських рішень та впливу зовнішніх факторів на результати діяльності підприємства.

Головним завданням фінансового прогнозування є визначення додаткових потреб у фінансуванні, які виникають через зростання обсягів реалізації продукції, товарів або послуг.

Мета фінансового прогнозування полягає у визначенні реальних можливостей щодо формування необхідних фінансових ресурсів, джерел їх залучення та напрямів ефективного використання [3].

Фінансове прогнозування - це процес розробки та складання прогнозів, що базуються на науково обґрунтованих припущеннях про ймовірний майбутній стан економічної системи та її об'єктів, а також про характеристики цього стану [5].

Ефективне фінансове прогнозування є ключовим інструментом для забезпечення стабільного розвитку бізнесу та досягнення стратегічних цілей. Воно базується на аналізі даних, врахуванні ризиків та використанні сучасних технологій. В табл. 1 наведено основні аспекти, які дозволяють зробити фінансове прогнозування максимально точним і корисним.

Таблиця 1

### Основні аспекти прогнозування

Аспекти прогнозування	Ключові заходи
Крос-функціональна робота над прогнозом	Крос-функціональна робота дозволяє об'єднати знання та досвід фахівців з різних областей, що є критично важливим для створення точних і надійних прогнозів. Залучення представників різних відділів, таких як маркетинг, фінанси, ІТ та операційний менеджмент, забезпечує більш комплексний підхід до аналізу даних і прийняття рішень. Важливо забезпечити постійний обмін даними між відділами для своєчасного коригування прогнозів. Такий підхід забезпечує: об'єднання знань і досвіду з різних сфер, своєчасний обмін інформацією між відділами, оперативне коригування прогнозів на основі нових даних. Спільна робота дозволяє

	враховувати всі аспекти бізнес-процесів і підвищує точність прогнозів
Виділення ключових драйверів прогнозу	Фокусування на основних факторах, які мають найбільший вплив на результати прогнозу. Драйвери прогнозу - це ключові фактори, що впливають на бізнес-процеси, включаючи попит, пропозицію, витрати та доходи. Вони можуть бути внутрішніми, наприклад, фінансові показники (обсяг продажів, витрати на виробництво, рентабельність), операційні процеси (ефективність виробництва, управління запасами, якість продукції), або зовнішніми: економічні умови (рівень інфляції, зміни в економічній політиці, коливання валютних курсів); дії конкурентів, нові продукти на ринку, зміни в ціновій політиці, якісними чи кількісними. Правильне визначення ключових драйверів фокусування на ключових аспектах бізнесу є критично важливим для стратегічного прогнозування
Аспекти прогнозування	Ключові заходи
Генерація сценаріїв залежно від припущень	Розробка декількох сценаріїв розвитку подій, залежно від припущень про зміну зовнішніх чи внутрішніх факторів. Кожен сценарій враховує різні ризики та можливості. Як правило, компанія створює три сценарії прогнозу: оптимістичний (ріст ринку, високі прибутки), базовий (забезпечує стабільність), песимістичний (скорочення ринку, виклики у бізнес-середовищі). Кожен сценарій підкріплюється фінансовими розрахунками
Визначення та моніторинг випереджальних показників	Визначення ключових показників, які дозволяють передбачити майбутні зміни раніше, ніж вони стануть очевидними. Серед них можуть бути: зміни в поведінці споживачів, динаміка продажів, зовнішні економічні індикатори. Моніторинг цих показників допомагає швидко реагувати на потенційні виклики
Постійний перегляд прогнозів	Фінансове прогнозування - це не статичний, а динамічний процес. Регулярний перегляд прогнозів дозволяє враховувати нову інформацію, зміну умов ринку або внутрішні зміни в компанії
Аналіз точності попередніх прогнозів	Оцінка точності прогнозів дозволяє ідентифікувати слабкі місця в методології та покращити майбутнє прогнозування. Зокрема, важливо: оцінювати відхилення між прогнозом і реальними даними, аналізувати причини таких відхилень, впроваджувати уроки для коригування методології прогнозування
Використання якісних і кількісних методів	Поєднання кількісних (статистичних, математичних) і якісних (експертних) методів дозволяє підвищити точність прогнозу. Якісні методи важливі там, де складно отримати точні дані

Інтеграція технологій	Використання сучасного програмного забезпечення, аналітики великих даних (Big Data) і штучного інтелекту дозволяє зібрати та проаналізувати великий обсяг даних для прогнозів з високою точністю
Врахування ризиків	Ідентифікація можливих ризиків і розробка заходів для їх мінімізації або адаптації до них. Це дозволяє зробити прогнози більш реалістичними

*Джерело: складено авторами на підставі [1-6]*

Ефективне фінансове прогнозування є важливим інструментом управління, що дозволяє компаніям забезпечувати стабільність та зростання в умовах мінливого бізнес-середовища.

Крос-функціональний підхід сприяє більш точному прогнозуванню завдяки об'єднанню досвіду різних підрозділів компанії. Виділення ключових драйверів прогнозу дозволяє зосередити увагу на факторах, що мають найбільший вплив на фінансові результати, та оптимізувати ресурси. Сценарне прогнозування забезпечує готовність компанії до різних сценаріїв розвитку подій, мінімізує вплив ризиків та дозволяє використовувати можливості компанії.

Моніторинг випереджальних показників допомагає вчасно ідентифікувати зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, дає змогу швидко реагувати на виклики. Динамічний підхід до перегляду прогнозів дозволяє враховувати нові дані та адаптувати стратегії. В той же час, аналіз точності прогнозів сприяє вдосконаленню методології та підвищенню ефективності майбутніх прогнозів.

Ефективне фінансове прогнозування потребує системного підходу, інтеграції сучасних технологій і залучення фахівців з різних областей. При цьому, використання сучасних технологій значно підвищує точність прогнозів, дозволяючи працювати з великим обсягом даних та моделювати складні сценарії.

Дотримання вказаних аспектів забезпечує компаніям можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення, підвищувати фінансову стійкість та досягати стратегічних цілей навіть у складних економічних умовах.

**Висновки.** Ефективне фінансове прогнозування потребує системного підходу, інтеграції сучасних технологій і залучення фахівців з різних областей. Дотримання вищевказаних аспектів дозволить компаніям не лише планувати фінансові показники, а й адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, забезпечуючи стійкий розвиток і конкурентоспроможність.

## Література

1. Алексін Г. О., Ковбаса В. А., Стащук Д. М. (2024). Компаративний аналіз категорій «фінансове планування», «фінансове прогнозування» та «бюджетування» в ключі інституціоналізації фінансового управління: погляд прикладних корпоративних фінансів. *Академічні візії*. 2024. №34. .1-12.
2. Бондаренко Н. Роль прогнозування в системі управління бізнесом. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 4(71). С. 123-132.
3. Гайбура Ю. А., Загнітко Л. А. Фінансове прогнозування як елемент управління фінансовими ресурсами підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017, Вип. 9. С. 968–974.
4. Коцупал О. Фінансове прогнозування в умовах глобальної невизначеності. *Scientia fructuosa*. 2023. № 1. С. 17–25.
5. Нечипоренко А. Особливості фінансового прогнозування на підприємстві в контексті сучасних трансформацій. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2024, №1(13). С. 228-237.
6. Рудика В. І., Шпірна Д. С. Формування системи фінансового планування і прогнозування на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 33. С. 307–316.

**УДК 351:316.42:364(477)**

## **МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В УКРАЇНІ**

*Чоп М.І.*

*здобувач другого (магістерського) рівня*

*ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка  
Юрія Бугая», м. Київ*

Механізми управління соціальним розвитком відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку суспільства та економіки України в умовах сучасних викликів. Соціальний розвиток охоплює сфери освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, зайнятості населення, гендерної рівності та інші аспекти, які формують якість життя громадян. Ефективне управління вимагає інтеграції політичних, економічних і соціальних інструментів для досягнення збалансованого прогресу.

Одним із ключових елементів управління є формування дієвих державних стратегій, які базуються на комплексному аналізі соціально-економічних показників та врахуванні сучасних викликів. Зокрема, проблеми внутрішньо переміщених осіб, демографічної кризи, нерівності в доступі до ресурсів та якісних послуг вимагають системних рішень. Для цього важливо застосовувати підходи, орієнтовані на довгостроковий вплив, такі як програми сталого розвитку, які враховують глобальні цілі ООН.

Іншим важливим механізмом є децентралізація управління, яка дозволяє передати значну частину повноважень на місцевий рівень. Це сприяє підвищенню ефективності розподілу ресурсів, залученню громади до прийняття рішень та створенню більш адаптованих до потреб населення політик. Успішна децентралізація вимагає прозорих механізмів фінансування, підвищення компетенцій місцевих управлінців та створення сприятливих умов для розвитку соціального підприємства.

Особливе значення мають інноваційні інструменти управління, зокрема використання цифрових технологій. Впровадження електронного урядування, автоматизація соціальних виплат та розширення доступу до онлайн-послуг значно підвищують якість надання послуг населенню. Цифровізація також сприяє прозорості процесів, мінімізації корупційних ризиків та зниженню адміністративного навантаження [1].

Управління соціальним розвитком також вимагає активного залучення громадянського суспільства та приватного сектору. Партнерство між державою, бізнесом і громадськими організаціями дозволяє реалізовувати масштабні соціальні проекти, спрямовані на підтримку вразливих груп населення, покращення інфраструктури та розвиток людського капіталу. Зокрема, корпоративна соціальна відповідальність бізнесу стає важливим інструментом у вирішенні соціальних проблем.

Ефективне управління неможливе без системного моніторингу та оцінки впливу реалізованих заходів. Для цього використовуються індикатори, які дозволяють оцінювати прогрес у таких сферах, як рівень зайнятості, доступність медичних послуг, показники бідності та освіти. Регулярний аналіз результатів дозволяє вчасно коригувати політику та забезпечувати її відповідність потребам суспільства.

Таким чином, механізми управління соціальним розвитком в Україні мають базуватися на інтеграції стратегічного планування, децентралізації, цифровізації та партнерства. Лише системний підхід дозволить ефективно вирішувати сучасні соціальні проблеми, сприяти підвищенню якості життя населення та створити умови для сталого розвитку держави.

Сучасні виклики, з якими стикається Україна, також потребують розширення адаптивності механізмів управління соціальним розвитком. Одним із ключових аспектів є реагування на кризові ситуації, зокрема на наслідки збройного конфлікту, економічні потрясіння та глобальні пандемії. Важливо розробляти гнучкі антикризові стратегії, які дозволять швидко мобілізувати ресурси, забезпечити соціальну підтримку найбільш уразливих верств населення та мінімізувати наслідки кризових явищ [2].

Крім того, важливою складовою є розвиток людського капіталу як основи соціального прогресу. Необхідно забезпечувати доступність якісної освіти, стимулювати інноваційне мислення, розвивати професійні навички населення та підтримувати програми перекваліфікації для працівників, які втратили свої робочі місця через структурні зміни в економіці.

Значну увагу слід приділяти боротьбі з регіональною нерівністю. Розвиток соціальної інфраструктури в сільських та віддалених районах, підвищення доступу до якісних медичних послуг, освіти та можливостей для зайнятості є важливими умовами для досягнення соціальної справедливості. У цьому контексті важливу роль відіграє співпраця з міжнародними організаціями, такими як Світовий банк, ПРООН та UNICEF, які надають фінансову та технічну підтримку для реалізації соціальних програм.

Екологічний аспект управління соціальним розвитком також набуває особливого значення. Виклики зміни клімату, екологічної деградації та забруднення середовища вимагають інтеграції екологічних ініціатив у соціальні політики. Наприклад, програми підтримки «зеленої» енергетики та енергоефективності не лише зменшують екологічне навантаження, але й створюють нові робочі місця та покращують якість життя громадян.

Ще одним важливим напрямом є інтеграція гендерної рівності в соціальний розвиток. Необхідно створювати умови для рівноправного доступу жінок і чоловіків до освіти, роботи та кар'єрного зростання. Особливо важливо підтримувати жінок у бізнесі, науці та політиці, а також протидіяти гендерно зумовленому насильству.

Завданням державної політики також є сприяння соціальній згуртованості, що включає зміцнення взаємодії між різними соціальними групами, підтримку культурного різноманіття та розвиток громадянського суспільства. Це сприятиме зменшенню соціальної напруги, попередженню конфліктів і забезпеченню стабільності у суспільстві.

Таким чином, у сучасних умовах України ефективні механізми управління соціальним розвитком повинні бути комплексними, інноваційними та орієнтованими на потреби населення. Їх реалізація можлива лише за умови інтеграції зусиль держави, бізнесу, громадських організацій та міжнародних партнерів, а також за активної участі громадян у формуванні та реалізації соціальної політики.

### **Список використаних джерел**

1. Андрущенко В. П. Соціальний розвиток у сучасному світі: концептуальні підходи. Соціологія: теорія, методи, маркетинг. 2021. №4. С. 5–18.
2. Ярошенко В. О., Савчук О. Г. Діджиталізація соціальних послуг як механізм підвищення ефективності соціальної політики в Україні. Соціальна політика і суспільство. 2022. №2. С. 19-28.

УДК 658.8:005.52:005.591.6  
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ  
СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

*Шестаковський А.М.*  
*здобувач другого (магістерського) рівня*  
*ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка*  
*Юрія Бугая», м. Київ*

Інноваційні підходи до розробки маркетингової стратегії підприємства є актуальним напрямом досліджень у сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин. Традиційні методи маркетингового планування поступаються місцем інтегрованим, технологічно орієнтованим рішенням, які дозволяють підприємствам адаптуватися до швидких змін у поведінці споживачів, конкуренції та технологіях. Одним із ключових аспектів інноваційного маркетингу є використання аналітики великих даних для глибшого розуміння потреб цільової аудиторії та прогнозування ринкових трендів. Це забезпечує можливість точнішої сегментації ринку та персоналізації маркетингових кампаній.

Значне місце в інноваційних підходах займає впровадження цифрових інструментів, таких як автоматизація маркетингових процесів, штучний інтелект та машинне навчання. Ці технології сприяють оптимізації витрат, підвищенню ефективності рекламних кампаній та забезпеченню зворотного зв'язку з клієнтами в режимі реального часу. Наприклад, чат-боти та CRM-системи з елементами AI дозволяють краще розуміти поведінку клієнтів та формувати індивідуалізовані пропозиції [1].

Крім того, значну роль відіграє контент-маркетинг, який базується на створенні цінного та релевантного контенту для споживачів. Інноваційні підходи до контенту включають використання інтерактивних форматів, таких як доповнена реальність, відео-розповіді та гейміфікація, які допомагають зміцнити емоційний зв'язок з брендом.

Розвиток екологічного маркетингу також стає важливим трендом. Споживачі дедалі більше звертають увагу на екологічну відповідальність компаній, тому включення принципів сталого розвитку до маркетингових стратегій є не лише соціально значущим, але й економічно доцільним.

Успішна маркетингова стратегія має враховувати не лише внутрішні ресурси підприємства, але й тенденції макроекономічного середовища, зміни у споживчих пріоритетах та технологічні інновації. Використання сучасних методів оцінки ефективності маркетингових заходів, таких як ROI, LTV та інші КРІ, є необхідною умовою для прийняття управлінських рішень.

На завершення, інноваційні підходи до розробки маркетингових стратегій базуються на інтеграції технологічних, аналітичних та соціальних інструментів. Це дозволяє підприємствам створювати конкурентні переваги,

швидко реагувати на ринкові зміни та будувати довгострокові взаємовигідні відносини з клієнтами.

Інноваційні підходи також включають розвиток омніканальних стратегій, які забезпечують безперервний та узгоджений клієнтський досвід через усі точки контакту з брендом. Завдяки інтеграції онлайн- та офлайн-комунікацій, підприємства можуть створювати єдине інформаційне середовище, що сприяє залученню споживачів та підвищенню їхньої лояльності. Наприклад, використання технологій геолокації в мобільних додатках дозволяє залучати клієнтів через персоналізовані пропозиції в конкретному місці та часі.

Не менш важливим аспектом є застосування інноваційних моделей поведінкової економіки у маркетингу. Використання знань про когнітивні упередження та психологічні чинники прийняття рішень дає змогу створювати ефективні маркетингові меседжі, які стимулюють до покупки або формують позитивне ставлення до бренду. Наприклад, ефект соціального доказу, принцип дефіциту або інтеграція елементів гейміфікації здатні підвищити залученість споживачів [2].

Крім того, нові форми партнерств стають важливим елементом маркетингової стратегії. Співпраця з інфлюенсерами, запуск спільних продуктів із іншими брендами чи залучення клієнтів як співтворців контенту (crowdsourcing) дозволяють не лише зміцнити бренд, а й створити додаткову цінність для цільової аудиторії.

Розробка інноваційних стратегій не можлива без врахування глобалізації ринків. Транснаціональні компанії стикаються з необхідністю адаптації своїх стратегій до локальних умов. У цьому контексті важливим є застосування принципу "глокалізації", коли глобальні стратегії адаптуються під місцеві культурні, соціальні та економічні особливості.

Окремо варто відзначити роль управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management, CEM) у сучасних підходах до маркетингу. Використання інноваційних технологій, таких як аналіз емоцій або прогнозування потреб клієнтів на основі штучного інтелекту, дозволяє створювати незабутні клієнтські враження, що є основою для довгострокових відносин із брендом.

На завершення варто наголосити, що інноваційні підходи до розробки маркетингової стратегії мають інтегруватися в загальну стратегію розвитку підприємства. Такий підхід забезпечує узгодженість дій, підвищення ефективності використання ресурсів та максимізацію результатів. Інновації в маркетингу – це не лише інструмент для досягнення конкурентних переваг, а й основа для сталого розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів.

### **Список використаних джерел**

1. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. New Jersey: Wiley, 2017. 208 p.



2. Зозульов О. В., Карий О. І., Гончарова Н. П. Інноваційний маркетинг: теорія, методологія, практика. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2021. 284 с.

**УДК 368:004.9**

## **СТРАХОВИЙ РИНОК У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

*Яценко М. О., здобувач вищої освіти II (магістерського) рівня,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка  
Юрія Бугая»*

*Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н., доцент,  
Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «Міжнародний  
науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»*

Цифрова трансформація суттєво змінює всі аспекти економіки, і страховий ринок є одним із ключових напрямків цих змін. Інноваційні технології виступають руйнівною силою розвитку галузі, сприяючи оптимізації бізнес-процесів, покращенню управління ризиками та підвищенню рівня обслуговування клієнтів. Застосування таких рішень, як штучний інтелект (AI), великі дані (Big Data), блокчейн, інтернет-речі (IoT) та хмарні сервіси, створюють для страховиків нові можливості. Вони можуть впроваджувати індивідуалізовані продукти, автоматизувати ключові операції та забезпечити прозорість у взаємовідносинах зі споживачами. Ці зміни є не тільки технологічними, але й стратегічними, що формують новий рівень довіри до страхових компаній, стимулюючи їхню адаптацію до потреб сучасного клієнта та закладаючи фундамент для тривалого зростання галузі.

Страховий ринок перебуває в центрі цифрових змін через необхідність адаптації до швидкого зростання цифрової економіки. Споживачі очікують простих і швидких рішень, доступних в режимі онлайн, що стимулює страховиків впроваджувати мобільні додатки, чат-боти та інші інноваційні інструменти для обслуговування клієнтів. Страхові компанії інтегрують цифрові рішення, що дозволяють значно розширити спектр послуг, підвищити швидкість обслуговування, забезпечити легкий доступ до послуг та запропонувати зручний для клієнта інтерфейс. Крім того, зростання стійкості ризиків, таких як кіберзагрози чи дослідження зміни клімату, вимагає використання сучасних технологій для аналізу даних та оцінки ризиків. Діджиталізація страхування має значний потенціал для зростання, відкриваючи перспективи розвитку галузі на новому якісному рівні.

Попит на швидкі, прозорі й персоналізовані страхові послуги постійно зростає, особливо серед молодого покоління клієнтів, які викликали до діджитал-інструментів у повсюдному житті. Водночас зростання стійкості ризиків, таких як кіберзагрози, зміна клімату та економічна нестабільність, вимагає від страховиків гнучкості та здатності до швидкої адаптації. Впровадження таких технологій, як штучний інтелект, блокчейн і IoT,

дозволяє не тільки підвищити ефективність управління ризиками, а й оптимізувати бізнес-процеси, що є критично важливим для збереження конкурентоспроможності.

Однак впровадження цифрових рішень також пов'язане з низькими викликами: висока вартість технологій, необхідність забезпечення кібербезпеки, перебудова бізнес-процесів і навчання персоналу. Для багатьох компаній, особливо малих і середніх, ці виклики можуть стати бар'єрами на шляху до цифровізації. Водночас для регуляторів стає завданням створення сприятливого середовища, яке сприятиме впровадженню інновацій і захисту прав споживачів.

Актуальність дослідження обумовлена розумінням ключових аспектів цифрової трансформації бізнесу страхового ринку, визначення її впливу на моделі, взаємовідносини зі споживачами та перспективи розвитку галузі в умовах діджиталізації. Вивчення цих питань є особливо важким у сучасних умовах, коли технології починають нові правила гри на ринку та формують його майбутнє.

Цифрова трансформація стала ключовим елементом сучасного економічного розвитку, охоплюючи всі галузі, зокрема й страховий ринок. Швидкий прогрес інформаційних технологій, глобалізація фінансових послуг та зміни споживчих уподобань відкривають нові можливості, водночас створюючи значні проблеми для страхових компаній. У нинішніх умовах успіх страховиків значною мірою залежить від їх здатності ефективно інтегрувати цифрові інновації у свою діяльність. Інноваційні технології відкривають нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, зниження витрат, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення якісного обслуговування клієнтів.

Основними чинниками, які спонукають страхові компанії до впровадження інтернет-обслуговування, є потреба у зниженні витрат, розширенні географії присутності та забезпечення диверсифікації ризиків. Водночас не менш важливу роль відіграють простота та зручність придбання страхових продуктів в онлайн-режимах, що є привабливістю послуг для споживачів [1].

Одним із завершених складових цифрових трансформацій є впровадження технологій Big Data та штучного інтелекту (ШІ). Використання великих масивів даних дозволяє страховикам глибше аналізувати поведінку клієнтів, розробляти індивідуалізовані страхові продукти та ефективніше оцінювати ризики. Наприклад, дані про стан здоров'я, зібрані з носіїв пристроїв, або інформація про телематичні системи в автомобілях допомагають створити персоналізовані премії для страхувальників. ШІ, у свою чергу, використовують для автоматизації процесів виконання рішень, прогнозування страхових випадків та виявлення шахрайства.

Ще одним елементом цифрової трансформації є блокчейн-технологія, яка забезпечує прозорість і надійність страхових операцій. Смарт-контракти, створені на базі блокчейну, дозволяють автоматизувати виконання страхових зобов'язань, що скорочує час виплати та мінімізує ризик помилок або

шахрайства. Це довіра клієнтів до страхових компаній та сприяння залученню нових користувачів.

Інтернет речей (IoT) також здійснює значну роль у трансформації страхового ринку. Пристрої IoT, такі як датчики в будинках або автомобілях, надають страховикам дані в реальному часі, що дозволяє знизити ризики та запобігти страховим випадкам. Наприклад, у страхуванні майна використання "розумних" пристроїв для моніторингу стану системи опалення чи водопостачання зменшить ризик ризику та відповідно до вартості страхових премій.

Діджиталізація також змінює взаємодію страховиків зі споживачами. Мобільні додатки, онлайн-платформи та чат-боти надають клієнтам можливість укласти договори, подавати заявки на виплати та отримувати консультації в режимі реального часу. Це значно покращує клієнтський досвід і погіршує підвищену лояльність до компаній. Крім того, обслуговування цифрових каналів не дозволяє страховикам ефективніше взаємодіяти з молодим поколінням, яке призвело до використання технологій у повсюдному житті [2].

Згідно з дослідженнями Sollers Consulting, до 2031 року понад 80% провідних страхових компаній на глобальних ринках будуть активно використовувати хмарні технології та автоматизовану автоматизацію процесів (RPA). Така тенденція розвитку говорить про високу готовність страховиків до впровадження інновацій, які впливають на ключові функції їх діяльності. Варто відзначити, що один із респондентів дослідження не висловив бажання інвестувати в інновації, а лише 2,6% компаній зазначили, що готові спрямовувати на це обмежені ресурси [3].

Інвестиції в страхові технології (InsurTech) у другому кварталі 2022 року зросли на 8,3%, досягнувши 2,41 мільярда доларів, що обумовлено збільшенням середнього розміру угод, що компенсувало зменшення їх загальної кількості. При цьому обсяги інвестицій в InsurTech-стартапи залишаються приблизно на 50% нижчими за рекордний рівень другого кварталу 2021 року. Середній розмір угоди в другому кварталі 2022 року збільшився на понад 18%, досягнувши 22,1 млн доларів, проте загальна кількість угод скоротилася на 8% — із 143 до 132 років. Це вказує на тенденцію до укрупнення інвестицій, що можна свідчити про посилення довіри до перспективності великих проектів у сфері страхових технологій [4].

Цифрова трансформація стала великим фактором розвитку страхового ринку України. Впровадження інноваційних технологій значно підвищує якість обслуговування клієнтів, оптимізує бізнес-процеси та конкурентоспроможність компаній. Сучасні страхові компанії активно інтегрують мобільні додатки та онлайн-платформи, які дозволяють клієнтам укласти договори страхування, сплачувати зовнішні та отримувати консультації в зручному для них форматі. Це стало особливо важливим в умовах пандемії COVID-19 та воєнного стану, коли традиційні канали обслуговування мають обмеження.

Українські страхові компанії здійснюють продаж даних та штучний інтелект для аналізу поведінки клієнтів і розробки персоналізованих страхових продуктів. Штучний інтелект також допоможе автоматизувати процеси обробки заявок, прогнозувати страхові випадки та виявляти шахрайство. Застосування телематичних систем в автострахованні дозволяє збільшити стиль водіння клієнта, що посилює індивідуальні тарифи та стимулює безпечну поведінку на дорозі.

Деякі українські страхові компанії впроваджують блокчейн-технології для забезпечення прозорості та надійності страхових операцій. Це дає можливість використовувати смарт-контракти, які автоматизують виконання зобов'язань і скорочують час виплати. Крім того, розвиток InsurTech-стартапів в Україні сприяє впровадженню нових інноваційних рішень, які допомагають традиційним компаніям адаптуватися до сучасних умов ринку.

Попри значний прогрес, цифровізація страхового ринку України супроводжується викликами. Високі витрати на впровадження технологій, забезпечення кібербезпеки та необхідність навчання персоналу є ключовими перешкодами для малих і середніх компаній. Водночас успішні приклади використання технологій демонструють потенціал цифрової трансформації для підвищення якості страхових послуг та підвищення довіри клієнтів до страховиків. Це підтверджує, що впровадження інновацій є стратегічним напрямком розвитку страхового ринку України. В Україні цифровізація страхового ринку активно набирає обертів. Багато компаній впроваджують онлайн-сервіси, мобільні додатки та телематичні системи для надання персоналізованих послуг і вдосконалення оцінки ризиків.

В умовах зростання глобалізації, складності ризиків та змін у поведінці споживачів цифровізація страхового ринку є стратегічним пріоритетом. Успішна адаптація до діджиталізації сприятиме формуванню більш ефективної, прозорої та орієнтованої на клієнтів галузі, що підвищить рівень довіри до страхування та зробить його невід'ємною частиною сучасного економічного життя. Для України це також прогресивний крок у напрямку інтеграції до світових стандартів страхового бізнесу та зміцнення національної економіки.

### Список літератури

1. Попова Л. В. Сучасні тенденції розвитку цифрових технологій у страхуванні. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-08-02/2022-5-08-02>
2. Чуницька І. І., Ясентюк А. С. Функціонування страхового ринку України в умовах сучасної цифрової трансформації. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науко-вий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, грудень 2021. No 23(51). С. 89–94. DOI: 10.25264/2311-5149-2021-23(51)-89-94.
3. Які технології стануть ключовими для сфери страхування в майбутньому. Insurance TOP. Науковий жур-нал. 2021. No 7 (83). URL:

[https://forinsurer.com/insurancetop\\_83](https://forinsurer.com/insurancetop_83) (дата звернення: 22.10.2022).

4. Інвестиції в InsurTech-сектор у 2 кварталі 2022 року зросли на 8,3% до \$2,4 млрд. Forinsurer : веб-сайт. URL: <https://forinsurer.com/news/22/08/09/41598>

## **СЕКЦІЯ 3. ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**УДК 352.07:061.2**

### **МЕТОДИ ВЗАЄМОДІЇ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ З ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

*Аникієнко М.Ю., здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»  
Науковий керівник: Москалець І.М., к.н.з держ.управл.*

Взаємодія громадських організацій (ГО) з органами місцевого самоврядування (ОМС) є ключовим елементом розвитку демократичного суспільства та ефективного управління на місцевому рівні. Ця співпраця сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та залученню громадян до процесів прийняття рішень. У даній статті розглянуто основні методи взаємодії ГО з ОМС, їх правові засади, практичні аспекти та рекомендації щодо вдосконалення цієї співпраці.

В Україні правові основи діяльності ГО та їх взаємодії з ОМС визначені низкою нормативно-правових актів. Зокрема, Закон України "Про громадські об'єднання" регулює порядок створення та діяльності ГО, їх права та обов'язки. Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" визначає повноваження та функції ОМС, а також механізми їх взаємодії з громадськістю. Крім того, Указ Президента України від 27 вересня 2021 року № 487/2021 "Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки" підкреслює важливість партнерства між державою та громадянським суспільством.

Громадські формування є важливим інструментом для залучення громадян до вирішення проблем на місцевому рівні та зміцнення демократичних процесів. Особливо актуальними вони стали в умовах війни, допомагаючи будувати довіру між громадянами та владою. Соціологічне дослідження підтвердило високий рівень довіри до Збройних Сил, добровольчих формувань, волонтерів та інших громадських організацій.

Важливим в реалізації взаємодії між ГО та ОМС є методи такої взаємодії, тобто способи та засоби за допомогою яких ці структури будуть взаємодіяти

між собою. З проведено аналізу нормативно-правових актів можна виділити наступні методи взаємодії:

1. громадські слухання та консультації. ОМС організують громадські слухання з метою обговорення важливих питань місцевого значення. ГО можуть ініціювати такі заходи або брати в них активну участь, представляючи інтереси громади та надаючи експертні висновки;

2. участь у робочих групах та комісіях. ГО можуть бути залучені до складу консультативно-дорадчих органів при ОМС, що дозволяє безпосередньо впливати на процеси прийняття рішень та розробку місцевих політик;

3. громадська експертиза. ГО мають право проводити громадську експертизу діяльності ОМС, оцінюючи ефективність їх роботи та надаючи рекомендації щодо покращення. Цей механізм сприяє підвищенню підзвітності та прозорості діяльності місцевої влади;

4. проведення спільних заходів та проєктів. ГО та ОМС можуть співпрацювати у реалізації соціальних, культурних та освітніх проєктів, що відповідають потребам громади. Таке партнерство сприяє об'єднанню ресурсів та підвищенню ефективності вирішення місцевих проблем;

5. інформаційна взаємодія. Обмін інформацією між ГО та ОМС є важливим аспектом співпраці. ГО можуть надавати ОМС дані про потреби та проблеми громади, а ОМС – інформувати ГО про свої плани та рішення. Це сприяє підвищенню довіри та взаєморозуміння між сторонами.

Досвід міст України свідчить про різноманітність підходів до взаємодії ГО та ОМС. Наприклад, у Львові діє Відділ громадського партнерства, який відповідає за комунікацію з громадськістю та залучення ГО до процесів прийняття рішень. ГО активно беруть участь у громадських слуханнях, робочих групах та реалізації спільних проєктів. Однак, дослідження показують, що не всі механізми залучення працюють однаково ефективно, і існує потреба в їх удосконаленні [4].

У Києві реалізовано проєкт "Громадський бюджет", який дозволяє ГО та ініціативним групам подавати проєкти для фінансування з міського бюджету. Це сприяє активному залученню громадян до вирішення місцевих проблем та підвищенню прозорості використання бюджетних коштів.

Незважаючи на наявність правових механізмів та позитивний досвід співпраці, існують певні проблеми у взаємодії ГО та ОМС. Серед них: низький рівень довіри адже деякі ГО відзначають недостатню відкритість та підзвітність ОМС, що знижує рівень довіри та бажання співпрацювати; брак ресурсів, оскільки ГО часто стикаються з обмеженими фінансовими та людськими ресурсами, що ускладнює їх участь у спільних проєктах та ініціативах; недостатня поінформованість, оскільки нажалі не всі ГО обізнані про можливості співпраці з ОМС та механізми залучення до процесів прийняття рішень.

Отже, взаємодія громадських організацій з органами місцевого самоврядування є ключовим компонентом демократичного управління на

місцевому рівні. Ефективна співпраця між ГО та ОМС сприяє підвищенню прозорості, підзвітності, залученню громадян до процесів прийняття рішень і вирішення місцевих проблем. Аналіз правових основ, методів взаємодії та практичних прикладів свідчить про значний потенціал такого партнерства. Забезпечення сталого партнерства між ГО та ОМС потребує спільних зусиль обох сторін, а також підтримки з боку держави та міжнародних організацій. Це дозволить створити ефективну модель управління, яка відповідатиме потребам громадян і сприятиме сталому розвитку місцевих громад.

### Список літератури

1. Про громадські об'єднання: Закон України від 22 березня 2012 року № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки: Указ Президента України від 27 вересня 2021 року № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>
4. Дарина Пирогова. Взаємодія між органами місцевого самоврядування та громадянським суспільством у Львові. URL: <https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/lviv-zvit.pdf>

**УДК 351.86:005.7**

## **ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ЦИВІЛЬНИМ ЗАХИСТОМ**

*Аніч В.Ю., здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»  
Науковий керівник: Москалець І.М., к.н.з держ.управл.*

Цивільний захист є невід'ємною складовою національної безпеки України, спрямованою на захист населення, територій, навколишнього природного середовища та майна від надзвичайних ситуацій. Ефективність цієї системи залежить від чіткої організаційної структури управління, яка забезпечує координацію дій на всіх рівнях.

Основним законодавчим актом, що регулює сферу цивільного захисту в Україні, є Кодекс цивільного захисту України, прийнятий у 2012 році. Цей

документ визначає правові та організаційні засади захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій, а також повноваження органів державної влади та місцевого самоврядування у цій сфері [1].

Єдина державна система цивільного захисту (ЄДСЦЗ) складається з центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, а також функціональних і територіальних підсистем. Загальне керівництво ЄДСЦЗ здійснює Кабінет Міністрів України, а безпосереднє керівництво — спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади з питань цивільного захисту, яким є Державна служба України з надзвичайних ситуацій.

Управління цивільним захистом в Україні реалізується через розгалужену систему органів державної влади, місцевого самоврядування та спеціалізованих структур. Відповідно до Кодексу цивільного захисту України, ця система спрямована на запобігання та ліквідацію наслідків надзвичайних ситуацій, захист населення і територій.

Кабінет Міністрів України відіграє ключову роль у формуванні державної політики у сфері цивільного захисту, забезпечуючи координацію діяльності міністерств, інших центральних і місцевих органів виконавчої влади. У його компетенції знаходяться питання фінансового, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення заходів цивільного захисту.

Важливим виконавчим органом у цій сфері є Державна служба України з надзвичайних ситуацій (ДСНС). Вона реалізує державну політику у сфері цивільного захисту, координує діяльність з попередження та ліквідації надзвичайних ситуацій, організовує рятувальні та аварійно-відновлювальні роботи, а також відповідає за навчання населення правилам безпеки. ДСНС підпорядковується Міністерству внутрішніх справ України, яке, своєю чергою, контролює реалізацію заходів цивільного захисту та готує кадровий склад органів управління у цій сфері.

Міністерства та інші центральні органи виконавчої влади створюють функціональні підсистеми цивільного захисту у відповідних сферах діяльності. Ці підсистеми спрямовані на організацію превентивних заходів та реагування на надзвичайні ситуації у галузях їх компетенції [1].

На регіональному рівні управління цивільним захистом здійснюється місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування. Місцеві державні адміністрації координують діяльність аварійно-рятувальних служб, формувань цивільного захисту, розробляють і впроваджують місцеві програми з цивільного захисту, а також забезпечують оповіщення населення у разі загроз. Органи місцевого самоврядування, у свою чергу, організовують заходи евакуації, відповідають за утримання захисних споруд та фінансують заходи цивільного захисту з місцевих бюджетів [2].

Ключову роль у ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій відіграють аварійно-рятувальні служби та сили цивільного захисту. До них належать спеціалізовані формування, які виконують завдання з евакуації, надання медичної допомоги, відновлення інфраструктури та інших невідкладних



заходів. Ці сили можуть бути державними, комунальними або добровільними залежно від їх підпорядкованості.

Повноваження органів управління цивільним захистом поділяються на кілька основних напрямів. У сфері попередження надзвичайних ситуацій вони включають моніторинг і прогнозування загроз, розробку планів реагування та організацію наукових досліджень. Реагування на надзвичайні ситуації передбачає оперативне інформування населення, координацію рятувальних робіт та організацію евакуації. У сфері відновлення органи цивільного захисту забезпечують відновлення об'єктів критичної інфраструктури, оцінюють збитки та організовують матеріальну допомогу постраждалим.

Загалом система управління цивільним захистом в Україні є багаторівневою та орієнтованою на комплексний підхід до організації заходів попередження, реагування та відновлення. Ефективність її функціонування залежить від чіткої координації дій між усіма суб'єктами, що беруть участь у реалізації завдань цивільного захисту Система управління цивільним захистом України є багаторівневою та орієнтованою на забезпечення захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій. Вона забезпечує комплексний підхід до організації заходів попередження, реагування та відновлення. Ефективність її функціонування залежить від чіткої координації дій усіх суб'єктів, які беруть участь у реалізації завдань цивільного захисту.

Сьогодні жодна країна не може самотійно впоратися з великими катастрофами. Глобалізація та взаємозалежність держав призвели до того, що наслідки таких подій можуть поширюватися на великі території і навіть континенти. Тому міжнародне співробітництво в галузі управління ризиками стало необхідністю. Україна, як і інші країни, має міжнародні зобов'язання щодо запобігання катастрофам та надання допомоги у разі їх виникнення. Інтеграція в європейську систему моніторингу ризиків також є важливим кроком для підвищення рівня безпеки [3].

Ключовою метою України є інтеграція в європейські структури та посилення безпеки. Для цього Україна активно співпрацює з НАТО, ЄС, ОБСЄ та іншими міжнародними організаціями. Важливу роль відіграє міжнародне співробітництво у сфері цивільного захисту, зокрема з ЄС. Україна активно впроваджує європейський досвід у цій галузі, оскільки захист населення від надзвичайних ситуацій є пріоритетом для будь-якої європейської країни.

Отже, організаційна структура управління цивільним захистом в Україні є багаторівневою системою, що забезпечує ефективну координацію дій на всіх рівнях — від центральних органів виконавчої влади до місцевих громад. Чітке визначення повноважень та взаємодії між елементами цієї структури сприяє своєчасному реагуванню на надзвичайні ситуації та мінімізації їх наслідків.

## Список літератури

1. Кодекс цивільного захисту України від 2 жовтня 2012 року № 5403-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> (дата звернення 23.11.2024)
2. Білошицький М.В., Лещенко О.Я., Мазуренко В.І. Практичний порадник з реалізації основних заходів цивільного захисту в умовах реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні / за заг. ред. П.Б. Волянського. К. : ІДУЦЗ, 2016. 64 с.
3. Кульчій Олег Олександрович, Кульчій Інна Олексіївна. Європейський досвід управління надзвичайними ситуаціями та цивільним захистом населення (приклад Данії). URL: <https://reposit.nupp.edu.ua> (дата звернення 23.11.2024)

### УДК 35.08:159.9

## СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

*Безименко В. М., здобувачка вищої освіти II (магістерського) рівня,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка  
Юрія Бугая»*

*Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н., доцент,  
Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «Міжнародний  
науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»*

Державна служба є одним із ключових елементів управління державою, що забезпечує якість функціонування суспільних інститутів, ефективність реалізації державної політики та рівень довіри громадян до влади. Успішна діяльність державних службовців залежить не тільки від їх професійних знань, але й від їх здатності адаптуватися до конкретних умов праці, які характеризуються високим рівнем відповідальності, дотриманням етичних стандартів і необхідністю виконання складних управлінських завдань у мінімальному соціально-політичному середовищі.

Процес професійної адаптації є критично важливим для нових працівників державної служби, оскільки саме в цей період формується їх ставлення до професійної діяльності, розуміння ролі в організації, а також здатність ефективно взаємодіяти з колективом і виконувати свої обов'язки. Однак адаптація державних службовців має свої унікальні виклики, зумовлені суворими вимогами до дисципліни, обов'язковістю дотримання процедур, нормативно-правовими обмеженнями та значним рівнем публічної відповідальності.

Соціально-психологічні аспекти адаптації є одним із центральних

чинників, які впливають на успішність цього процесу. Вони охоплюють широкий спектр взаємодій, починаючи від комунікацій у робочому колективі та завершуючи формування мотивації, подоланням стресів і розвитком емоційної стійкості. Здатність нового працівника вписатися в колектив, засвоїти культурні норми організації, адаптувати свою поведінку відповідно до очікувань керівництва та колег має вирішальне значення для його подальшої ефективності.

Сучасні виклики, такі як цифровізація державного управління, зростання вимог до прозорості діяльності державних установ, реформа децентралізації та необхідність взаємодії з громадськістю, ще більше підкреслюють потребу соціально-психологічної підготовки державних службовців. Крім того, нові працівники часто стикаються із навантаженням через велику кількість інформації, потребують швидкого прийняття рішення та адаптації до нових технологій. Усе це вимагає не лише професійної підготовки, але й цілеспрямованої роботи з розвитку комунікативних, адаптаційних та стресостійких навичок.

На тлі зростання навантаження на працівників державного сектору питання адаптації відбувається на особливій вазі. Професійна діяльність у державній службі забезпечує високий рівень відповідальності, обов'язковості оперативного прийняття рішень та роботи в умовах стресу. У цих умовах недооцінка соціально-психологічних аспектів адаптації може призвести до професійного горіння, зниження ефективності праці та зростання плинності кадрів.

Особлива актуальність цього дослідження діє в контексті трансформації кадрової політики державної служби України. Наразі є системні підходи до забезпечення професійної адаптації нових працівників, що включали програми навчання, надання психологічної підтримки та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організаціях. Недостатня увага до цієї сфери ускладнює розробку та впровадження ефективних механізмів підтримки державних службовців, особливо на початкових етапах їхньої професійної діяльності, що потребує термінових дослідницьких і практичних рішень.

Метою цієї статті є дослідження соціально-психологічних аспектів професійної адаптації державних службовців, аналіз чинників, які впливають на цей процес, та розробка рекомендацій для підвищення його ефективності.

Соціально-психологічні аспекти адаптації державних службовців в Україні мають особливого значення у зв'язку з реалізацією масштабних реформ у різних секторах державного управління. Крім того, реформа децентралізації стала джерелом нових викликів для працівників державного апарату, особливо на місцевому рівні, депосадовці повинні оперативно адаптуватися до нових обов'язків і реорганізованих структур. Відсутність досвіду роботи в умовах реформованої системи, значний обсяг нормативно-правових змін і необхідність активної взаємодії з громадськістю залишають нових працівників перед серйозними випробуваннями. У таких умовах

питання професійної адаптації набуває критичного значення, оскільки воно впливає на ефективність виконання службових завдань, емоційний стан працівників і якість їх.

В українській державній службі соціально-психологічна адаптація нових працівників часто ускладнюється відсутністю належної підтримки з боку керівництва та колективу. Відповідно до результатів програмних досліджень, більшість державних установ України не мають структурованих адаптацій для новачків, які включали б навчання, тренінги або консультації з психологічної підтримки. Для молодих співробітників особливо складним є дотримання високих стандартів етики, моралі та професійної поведінки, які відповідають Кодексу етичної поведінки державного службовця. Постійний контроль за власними висловами, манерами, зовнішнім виглядом і навіть активністю в соціальних мережах стає джерелом додаткової напруги. Ці обмеження не сприяють швидкій адаптації новачків, натомість часто призводять до стресу, тривожності та зниження мотивації.

У таких умовах чинником адаптації стають професійні очікування працівника. Молоді службовці, які проходять на державну службу, повинні чітко усвідомлювати, з якими обов'язками, обмеженнями та специфікою роботи їм особливо зіштовхнутися. Здатність правильно оцінити свої очікування та співвіднести їх із реальними умовами праці забезпечує не лише швидкість адаптації, але й рівень задоволеності професією та тривалість роботи у сфері державної служби. Таким чином, соціально-психологічна підтримка нових співробітників, підготовка до реальної державної служби та забезпечення сприятливого середовища для адаптації мають стати пріоритетом у розвитку кадрової політики органів державної влади [1].

Соціально-психологічна адаптація державного службовця є ключовим процесом, який забезпечує ефективне впровадження працівника в професійне середовище. Вона включає в себе пристосування до взаємовідносин у колективі, розуміння морально-психологічного клімату, засвоєні норми поведінки, традицій та правил організації. Для успішної адаптації державний службовець повинен не лише опанувати формальні вимоги до службової діяльності, але й усвідомити неформальні правила спілкування співробітників із сім'єю та громадянами, а також знайти своє місце в колективі з урахування [2].

Одним із найбільш значущих викликів є соціальна ізоляція нових працівників у колективах, які часто характеризуються формальним спілкуванням та високим рівнем конкуренції. Це створює труднощі у формуванні стійких професійних зв'язків, які є необхідними для успішної роботи в системі державної служби [3].

Успіх соціально-психологічної адаптації залежить від налагодження комунікативних зв'язків із керівництвом, співробітниками групи та колег, побудови конструктивної трудової поведінки, а також ефективної діалогової взаємодії з усіма членами колективу. Важливу роль у цьому процесі приймає державний службовець колективом, яке обґрунтовується на його професійній

компетентності, етичній поведінці, здатності контролювати емоції та уникати конфліктів.

Ключовим аспектом адаптації є психологічна культура самого службовця. Вона включає характер, стиль спілкування, рівень конфліктності, а також здатність до саморегуляції та дотримання етики поведінки. Успішна адаптація також залежить від здатності службовця прийняти корпоративні цінності органу державної влади, відчувати себе частиною трудового колективу, спільної праці й цілої організації. Це забезпечує не тільки стабільність колективу, але й створює сприятливий соціально-психологічний клімат, що позитивно впливає на якість виконання службових обов'язків.

Особливого значення в Україні буває стресостійкість працівників державного апарату. Державні службовці часто працюють в умовах низького інформаційного навантаження, високих очікувань з боку керівництва та громадськості, а також жорстких часових обмежень. У таких умовах адаптація до нового робочого середовища є складним завданням, що вимагає додаткової підготовки. Відсутність належних механізмів психологічної підтримки розвитку стресу, який може негативно впливати на емоційний стан працівників та їх продуктивність.

Одним із деяких рішень для української державної служби є впровадження структурної програми професійної адаптації, яка включала елементи соціально-психологічної підтримки. Наприклад, наставництво зі сторони досвідчених колег може допомогти новим працівникам швидше засвоїти основи професійної діяльності та інтегруватися в колектив. Крім того, організація тренінгів із розвитку комунікативних навичок і управління стресом сприяє підвищенню емоційної стійкості та ефективності працівників.

Особливу увагу слід звернути на роль керівника в процес адаптації нових державних службовців. Підтримка з боку керівників змінює роль у створенні сприятливого середовища для професійного становлення працівників. Регулярний зворотний зв'язок, що надається керівництвом, новачкам краще усвідомлює свої завдання, усвідомлює очікування організації та впевненіше почуватиметься в новому професійному середовищі. Відкрита комунікативна атмосфера сприяє налагодженню ефективної взаємодії та зниженню рівня тривожності. Додатковим інструментом у адаптації може стати залучення психологів або консультантів, які спеціалізуються на роботі з персоналом державної служби.

Таким чином, соціально-психологічні аспекти професійної адаптації є критично важливими для підвищення ефективності державної служби в Україні. Їх недооцінка може призвести до низької мотивації, зниження продуктивності працівників і зростання плинності кадрів. У сучасних умовах реформування державного управління впровадження системного підходу до адаптації працівників є одним із пріоритетних завдань для зміцнення кадрового потенціалу державної служби.

Аналіз ситуації в Україні показує, що процес адаптації державних службовців задіяний у низьких чинниках, таких як виявлені структуровані

програми підтримки, слабо розвинене наставництво та недостатній рівень уваги до психологічної підтримки нових працівників. Це створює ризики для ефективної роботи державної служби, включаючи професійне підвищення кваліфікації, зниження рівня задоволеності роботою та підвищення плідності кадрів.

Реформи, які наразі впроваджуються в Україні, створюють нові виклики для державних службовців, особливо в контексті децентралізації, цифровізації та зростання суспільних очікувань щодо прозорості та якості державного управління. У таких умовах адаптації нових працівників повинні залишатися не лише професійні вимоги, але й соціально-психологічні аспекти, які забезпечують їхню стійкість до стресу, мотивацію та готовність до ефективної взаємодії в колективі.

Для вдосконалення процесу адаптації в Україні необхідно впроваджувати комплексні програми підтримки, які включають наставництво, тренінги з розвитку комунікативних навичок і стресостійкості, а також психологічну підтримку на ранніх етапах професійної діяльності. Таким чином, забезпечення належної адаптації державних службовців є завданням у контексті формування професійного кадрового потенціалу України. Системний підхід до цього питання дозволить підвищити якість роботи державного апарату, зміцнити довіру громадян до органів влади та забезпечити ефективну реалізацію державної політики.

### Список літератури

1. Бірюкова Т. Ф., Заїка О. В. Професійні очікування державного службовця як фактор його адаптації в колективі. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2020. № 1 (11). С. 112–120. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2020/No1/112.pdf>
2. Ю. Конотопцева Адаптація персоналу державної служби. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26777/konotoptseva.pdf>
3. Нюанси адаптації на державній службі. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2019/january/issue-1/article-41931.html>

УДК 351.86:355.1 (477)

## ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РЕАБІЛІТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ДОСВІДУ УКРАЇНИ ТА СВІТУ

*Браїловська І. С., здобувачка вищої освіти II (магістерського) рівня,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка  
Юрія Бугая»*

*Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н., доцент,  
Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «Міжнародний  
науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»*

Військові конфлікти залишають значний слід не лише на політичному та економічному житті країни, але й на житті людей, які взяли участь у бойових діях. Ветерани війни, повертаючись до мирного життя, стикаються з численними викликами, серед яких фізичні травми, посттравматичний стресовий розлад, соціальна ізоляція, труднощі з працевлаштуванням та адаптацією до цивільного середовища. Ефективна реабілітація ветеранів є важливим завданням для держави, оскільки вона не лише сприяє соціальній стабільності, але й зміцнює суспільну згуртованість, забезпечує довіру до інститутів влади та забезпечує стійкість національної безпеки.

За повідомленням Міністерства у справах ветеранів України, наприкінці російсько-української війни загальна кількість ветеранів в країні може досягати 5 мільйонів осіб. Водночас, за оцінками Інституту демографії та соціальних досліджень, населення України до 2033 року, ймовірно, зменшиться з 35 до 26 мільйонів осіб. Основними причинами цього є посилення депопуляційних процесів, таких як зростання міграції працездатного населення, зниження рівня народжуваності та підвищення смертності. Таким чином, ветерани російсько-української війни, що триває з 2014 року з великою ймовірністю становитимуть значну частину українського суспільства [1].

Україна, яка перебуває в стані тривалої війни через збройний конфлікт стоїть перед викликом створення системи реабілітації ветеранів, здатної відповідати сучасним викликам і потребам. Разом із тим, міжнародний досвід таких країн, як США, Канада, Ізраїль, пропонує низку дієвих підходів, які можуть бути інтегровані в національну політику.

Актуальність цього дослідження зумовлена потребою у стратегічних рішеннях, які не лише забезпечують відновлення ветеранів, а й сприяють зміцненню соціальної стабільності в Україні. Реабілітація ветеранів виступає ключовим елементом формування міцного та згуртованого суспільства, здатного підтримувати своїх захисників і успішно інтегрувати їх у мирне життя.

На сьогоднішній день кількість ветеранів та їхньої родини в Україні становить близько 1 мільйона 300 тисяч осіб. Приблизно 80% з них – мобілізовані громадяни, серед яких є молодь з різним рівнем освіти, так і люди

середнього віку. Відповідно, 92 тисячі сімей ветеранів зверталися за соціальними послугами, причому майже 40% запитів стосувалися консультацій та отримання інформації [2].

Реабілітація ветеранів війни є єдиною з ключових сфер державної політики, яка має вирішальне значення для забезпечення соціальної стабільності, відновлення людського капіталу та зміцнення національної безпеки. У сучасному світі країни з військовим досвідом розробляють системи підтримки ветеранів, які базуються на інтегрованих підходах, що підключають медичну, психологічну, соціальну та економічну допомогу. Україна, враховуючи досвід держав, зокрема США, Канади та Ізраїлю, стоїть перед необхідністю вдосконалення своєї політики реабілітації ветеранів для задоволення сучасних викликів.

США мають одну з найбільш розвинених систем підтримки ветеранів, які координують Міністерство у справах ветеранів. Основні напрямки американської політики включають забезпечення медичних послуг через спеціалізовані клініки та реабілітаційні центри, комплексну психологічну підтримку, програми професійної переорієнтації та фінансову допомогу ветеранам. Крім того, законодавство про ветеранів США забезпечує доступ до безкоштовної освіти, житлових субсидій та інших соціальних гарантій. Важливим елементом є інтеграція громадських організацій у процес надання послуг ветеранам, що дозволяє підвищити ефективність програми [3, 4].

Канада також розвинула потужну систему підтримки ветеранів, яка вирізняється персоналізованим підходом. Кожному ветерану надається індивідуальний план реабілітації, що включає медичну, психологічну та соціальну підтримку. Особлива увага приділяється програмам перекваліфікації та допомоги в працевлаштуванні. Канадська система робить акцент на психологічному супроводі, спрямованому на зниження рівня депресії, тривожності та інших психологічних проблем, пов'язаних із бойовим досвідом [4].

Ізраїль, маючи багаторічний досвід у питаннях реабілітації ветеранів, відзначається інтеграцією державних та громадських сил. Основними аспектами ізраїльської політики є високий рівень медичного обслуговування, акцент на соціальній інтеграції та створення спеціалізованих програм підтримки ветеранів у мирному житті. Важлива увага при виділенні підтримки сімей ветеранів, що сприяє зміцненню соціальних зв'язків і створює умови для успішної адаптації до цивільного життя [4].

В Україні система реабілітації ветеранів відбувається на етапі становлення. Основними інституціями, які займаються цими питаннями, є Міністерство у справах ветеранів, Центри реабілітації та громадських організацій. Основні напрямки включають медичну допомогу, включаючи лікування фізичних травм і ПТСР, соціальну адаптацію через надання житла, перекваліфікацію та сприяння працездатності.

У червні 2024 року було затверджено стандарт, спрямований на соціальну адаптацію ветеранів. Ця ініціатива охоплює роботу з військовими,



ветеранами, звільненими з полону, а також їхніми родинами. Підхід базується на індивідуальному підході: плануємо конкретні потреби кожного, від психологічної допомоги до вирішення питань із житлом чи працевлаштуванням.

Для спрощення доступу до підтримки в Україні була запущена послуга е-Карта для ветеранів війни. Як повідомляє Міністерство у справах ветеранів, е-Карта містить широкий спектр, таких як психологічна підтримка, медичні програми, патріотичне виховання, а також можливості для розвитку ветеранських об'єднань і підприємницьких ініціатив.

Крім того, у державному застосунку "Дія" доступний цифровий документ про статус ветерана. Щоб додати його, необхідно в застосунку звернути «Додати документ», вибрати «Посвідчення», надати дозвіл на отримання даних та підтвердити додавання. Документ автоматично з'являється в "Дії" протягом декількох хвилин. Ці ініціативи спрямовані на підтримку ветеранів та їх інтеграцію в мирне життя, забезпечуючи їм доступ до більшості ресурсів і послуг [2].

Однак існує низка проблем, таких як недостатнє фінансування, нерівномірний доступ до послуг, слабка міжвідомча координація та низький рівень участі регіональних органів влади у забезпеченні реабілітаційних заходів. Державна політика також часто не враховує специфічних потреб різних категорій ветеранів, таких як люди з інвалідністю, жінки-військовослужбовці, молоді ветерани чи ветерани старшого віку. Відсутність персоналізованого підходу забезпечує ефективність реабілітаційних заходів і ускладнює процес інтеграції ветеранів у мирне життя.

Особливо гостро в Україні стоїть проблема психологічної реабілітації. За всіма оцінками значна частина ветеранів стикається з проявами посттравматичного стресового розладу (ПТСР), депресією або іншими психологічними розладами. Хоча є державні програми психологічної підтримки, їх обсяг і доступність є недостатніми. Більшість психологічної допомоги надається ініціативі недержавних організацій, які фінансуються міжнародними донорами або діють на волонтерських засадах. Це досвід про потребу інтеграції державних і недержавних зусиль, а також залучення досвіду країни, де психологічна допомога є ключовою складовою реабілітаційних програм.

Ще важливою складовою є економічна реінтеграція ветеранів. У США та Канаді програми професійної перекваліфікації, що дають можливість ветеранам отримати нові навички та знайти роботу в цивільному секторі. В Україні подібні програми не отримали належного розвитку, хоча окремі проекти з перекваліфікації успішно реалізуються громадськими організаціями. На рівнях державної політики необхідно запровадити системні ініціативи, які забезпечують фінансування та доступність освітніх і тренінгових програм для ветеранів.

Реабілітація ветеранів є складним і багатогранним завданням, яке потребує комплексного підходу з боку держави, громадянського суспільства

та міжнародних партнерів. Аналізуючи досвід таких країн, як США, Канада та Ізраїль, можна стверджувати, що ефективна політика реабілітації базується на інтеграції медичних, психологічних, соціальних та економічних компонентів. Ці країни демонструють, що ключем до успіху є персоналізований підхід, доступ до якісних послуг, активна участь громадських організацій та належне фінансування.

Загалом, порівняльний аналіз показує, що Україна має значний потенціал для вдосконалення своєї політики реабілітації ветеранів шляхом інтеграції міжнародного досвіду. Для цього необхідно створити умови для комплексної взаємодії між державними органами, громадськими ініціативами та міжнародними партнерами. Інтеграція перевірених підходів, таких як персоналізовані реабілітаційні плани, доступ до якісної психологічної допомоги, програми перекваліфікації та підтримки сімей, дозволить Україні не тільки отримати гідне ставлення до своїх ветеранів, але й посилити соціальну стійкість та єдність у суспільстві.

Таким чином, досвід таких країн, як США, Канада та Ізраїль, пропонує практичні рішення для впровадження в українські реалії. Удосконалення правової бази, підвищення фінансування, систематизація реабілітаційних заходів та активна підтримка ветеранів на різних етапах їх повернення до мирного життя є ключовими завданнями для України в цій сфері.

Інтеграція перевірених міжнародних підходів дозволить Україні створити систему реабілітації ветеранів, яка відповідає сучасним викликам. Це не тільки сприятиме відновленню здоров'я та благополуччя тих, хто захищав країну, але й стане випуском кроком у побудові сильного, згуртованого суспільства.

## Список літератури

1. Людиноцентрична модель\_єдиної системи реабілітації, соціального захисту та повернення ветеранів і ветеранок до цивільного життя. м. Київ, 2024. URL: [https://healthsolutions.ngo/wp-content/uploads/2024/05/zvit\\_n2\\_04.pdf](https://healthsolutions.ngo/wp-content/uploads/2024/05/zvit_n2_04.pdf)
2. В Україні 1 мільйон 300 тисяч ветеранів: як їх підтримують. URL: <https://suspilne.media/798951-v-ukraini-1-miljon-300-tisac-veteraniv-ak-ih-pidtrimuut/>
3. United States Code, Title 38, Section 101 (2). URL: [https://www.ssa.gov/OP\\_Home/comp2/D-USC-38.htm](https://www.ssa.gov/OP_Home/comp2/D-USC-38.htm)
4. Аналітична записка з питань порівняльного законодавства про заходи забезпечення програм соціальної підтримки військовослужбовців після завершення служби в США, Ізраїлі, Великій Британії, Південній Кореї та Японії. URL: <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/32427.pdf>

УДК 351.84:352

## УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПОСЛУГАМИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УКРАЇНІ

*Ванжа Д.А., здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»  
Науковий керівник: Москалець І.М., к.н.з держ.управл.*

Управління соціальними послугами на місцевому рівні в Україні є ключовим аспектом державної соціальної політики, спрямованим на забезпечення соціального захисту та підтримки населення. Ця система включає різноманітні послуги, що надаються органами місцевого самоврядування, державними та недержавними організаціями, з метою задоволення потреб громадян у соціальній сфері. Система соціальних послуг в Україні – це складна мережа інституцій та механізмів, покликана забезпечувати соціальний захист та підтримку населення.

Закон України "Про соціальні послуги" визначає широкий спектр допомоги, яку держава та громадські організації надають особам, що опинилися в складних життєвих обставинах. Цей спектр можна поділити на кілька основних категорій:

1. соціально-побутові послуги - це практична допомога у повсякденному житті, яка включає забезпечення продуктами харчування, медикаментами, транспортними послугами, а також надання допомоги вдома (прибирання, приготування їжі тощо).

2. психологічні послуги – це ті, що спрямовані на підтримку психічного здоров'я, включають консультації, психодіагностику та психокорекцію.

3. соціально-педагогічні послуги – ті, що допомагають розкрити потенціал особистості, розвивати інтереси та навички. Це можуть бути різноманітні заняття, тренінги, гуртки та інші форми активності.

4. соціально-медичні послуги - пов'язані зі збереженням та відновленням здоров'я, включають консультації лікарів, профілактичні заходи та реабілітацію.

5. соціально-економічні послуги - надають матеріальну підтримку, таку як грошова допомога, продукти харчування або одяг.

6. юридичні послуги - допомагають захистити права і законні інтереси осіб, які опинилися в складних життєвих обставинах.

7. послуги із працевлаштування - сприяють пошуку роботи та адаптації на новому робочому місці [4].

Незважаючи на проведені реформи, система надання соціальних послуг залишається громіздкою та характеризується високим рівнем централізації

владних повноважень. Це призводить до віддаленості послуг від реальних потреб громадян, недостатньої якості надання та проблем з фінансуванням.

Процеси децентралізації в Україні кинули виклик сформованій системі надання соціальних послуг. Виникли питання щодо взаємодії учасників системи в нових умовах, розмежування повноважень між різними рівнями територіальних організацій та стимулювання розвитку ринку соціальних послуг.

Організаційний механізм державного управління соціальною роботою включає багаторівневу структуру, що охоплює центральні органи влади, регіональні адміністрації та органи місцевого самоврядування. Кожен рівень має свої завдання та функції, спрямовані на ефективне надання соціальних послуг.

Суть державного управління системою соціальної роботи полягає у забезпеченні координації, організації взаємодії, здійсненні контролю, а також оптимізації та модернізації її складної багаторівневої структури. Управління цією сферою відбувається на різних рівнях: державному (національному), регіональному, муніципальному (місцевому) та локальному, кожен із яких має свої специфічні організаційні особливості [2].

Управління соціальними послугами на місцевому рівні в Україні є ключовим аспектом забезпечення соціального захисту населення, особливо в умовах децентралізації та реформування державного управління. Цей процес передбачає передачу повноважень щодо надання соціальних послуг від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування, що вимагає ефективного управління на рівні територіальних громад.

Основним законодавчим актом, що регулює надання соціальних послуг в Україні, є Закон України "Про соціальні послуги" від 17 січня 2019 року № 2671-VIII. Цей закон визначає організаційні та правові засади надання соціальних послуг, спрямованих на профілактику та подолання складних життєвих обставин осіб і сімей. Згідно з цим законом, органи місцевого самоврядування зобов'язані забезпечувати надання базових соціальних послуг відповідно до потреб населення територіальної громади. До базових соціальних послуг належать: консультування, соціальний супровід, догляд вдома, підтримане проживання та інші послуги, визначені законодавством.

Органи місцевого самоврядування відповідають за організацію надання соціальних послуг на своїй території. Вони можуть створювати власні комунальні установи, залучати недержавні організації або укласти договори з приватними надавачами послуг. Важливою умовою є забезпечення якості та доступності послуг для всіх категорій населення. Згідно зі Стратегією розвитку системи соціальних послуг в Україні на період до 2025 року, передбачено створення ефективної системи управління соціальними послугами на місцевому рівні, що включає розвиток інфраструктури, підвищення кваліфікації працівників та впровадження сучасних технологій.

Фінансування соціальних послуг здійснюється за рахунок державного та місцевих бюджетів, а також інших джерел, не заборонених законодавством.

Органи місцевого самоврядування мають право залучати додаткові кошти через гранти, міжнародну допомогу та співпрацю з недержавними організаціями. Важливим аспектом є ефективне планування та використання бюджетних коштів для забезпечення сталого надання якісних соціальних послуг. Згідно з Концепцією реформування системи соціальних послуг, передбачено створення механізмів контролю за цільовим використанням коштів та підвищення прозорості фінансових операцій.

Серед основних викликів в управлінні соціальними послугами на місцевому рівні можна виділити:

- недостатнє фінансування: обмеженість бюджетних ресурсів ускладнює надання повного спектру соціальних послуг;
- низька кваліфікація персоналу: потреба в підвищенні професійного рівня працівників соціальної сфери для забезпечення якісних послуг;
- нерозвинена інфраструктура: відсутність або недостатня кількість установ, здатних надавати необхідні послуги на місцевому рівні;
- недостатня співпраця з недержавними організаціями: обмежена взаємодія з громадськими та благодійними організаціями, які можуть доповнювати систему соціальних послуг.

Для покращення управління соціальними послугами на місцевому рівні необхідно: активне залучення недержавних організацій та приватного сектору до надання соціальних послуг; організація навчальних програм та тренінгів для працівників соціальної сфери; створення електронних реєстрів отримувачів та надавачів послуг, що сприятиме підвищенню ефективності управління; розробка системи контролю та оцінки якості наданих соціальних послуг з метою їх постійного вдосконалення.

Управління соціальними послугами на місцевому рівні в Україні є важливим компонентом соціальної політики держави. Ефективна організація та надання цих послуг сприяє покращенню якості життя населення та забезпеченню соціальної справедливості. Для досягнення цих цілей необхідно продовжувати реформування системи соціальних послуг, підвищувати професійний рівень працівників, розвивати інфраструктуру та забезпечувати належне фінансування на місцевому рівні.

На регіональному рівні органи державної влади відповідають за реалізацію соціальної політики, враховуючи місцеві особливості. Їхньою основною метою є забезпечення достойного рівня життя для всіх громадян, незалежно від їхніх соціальних статусів та можливостей. Управління соціальною роботою на регіональному рівні – це складний процес, який вимагає узгоджених дій різних органів державної влади. Його мета – забезпечити ефективну координацію всіх аспектів соціальної політики в регіоні.

Підвищення якості соціальних послуг вимагає децентралізації мережі закладів, приведення у відповідність системи методичного забезпечення та

підвищення ефективності використання бюджетних механізмів у сфері надання соціальної підтримки.

### Список літератури

1. Кривобок Ю. Соціальні послуги у системі соціального захисту: проблеми та перспективи удосконалення в Україні. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2016. № 3. С. 97-103.
2. Николаєва В.І. Організаційне забезпечення системи соціальної роботи в Україні: сучасні реалії. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2019. Т. 30 (69), № 3. С. 131-138.
3. Попок А., Гребя Р. Система соціальних послуг в Україні: структурно-функціональний вимір. *Науковий вісник*. 2016. Вип. 16/17. С. 131-138.
4. Про соціальні послуги: Закон України № 966-IV від 19.06.2003 р. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/966-15>
5. Соціальні послуги в Україні: наявне правове регулювання і його недоліки. *FFR*. 2022. 6 с.
6. Стратегія розвитку системи соціальних послуг в Україні на період 2021-2025 рр. 20 с. URL: [https://caritas.ua/wp-content/uploads/2021/08/strategiya-rozvytku-systemy-soczialnyh-poslug-v-ukrayini-na-period-do-2025.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://caritas.ua/wp-content/uploads/2021/08/strategiya-rozvytku-systemy-soczialnyh-poslug-v-ukrayini-na-period-do-2025.pdf?utm_source=chatgpt.com)

УДК 351:352:005.8

### СУЧАСНІ МЕТОДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В РАМКАХ ВПРОВАДЖЕННЯ МІСЦЕВИХ ПРОЕКТІВ

*Гайдук А.В., аспірант,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая»  
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л.,  
доктор наук з державного управління, доцент,  
ректор Чернігівського інституту інформації, бізнесу і права  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая» (м. Київ)*

У сучасних умовах динамічних змін і викликів перед державним управлінням стоїть завдання сприяти сталому розвитку територій. Це можливо завдяки впровадженню інноваційних підходів, які враховують особливості місцевих потреб і дозволяють адаптувати управлінські процеси до

швидкоплинних змін. Такі підходи є критично важливими не лише на загальнодержавному рівні, але й для ефективної реалізації місцевих проектів.

Інновації в місцевому управлінні охоплюють:

1. Ефективну взаємодію органів державної влади та місцевого самоврядування для врахування інтересів громад і забезпечення результативного виконання проектів.

2. Раціональне використання ресурсів через новітні підходи до їх розподілу, що дозволяє досягати кращих результатів із мінімальними витратами.

3. Сприяння розвитку інноваційної діяльності на місцевому рівні, стимулюючи підприємницьку активність та інтеграцію інновацій у різні сфери життєдіяльності громад.

Інноваційні підходи включають застосування сучасних технологій, альтернативних організаційних рішень та активну участь громадян у процесах управління, що підвищує прозорість, відповідальність і ефективність реалізації місцевих ініціатив [1].

В умовах сучасних викликів ефективно управління місцевими проектами потребує впровадження інноваційних підходів, які дозволяють адаптувати управлінські процеси до швидких змін, враховувати потреби громад і забезпечувати сталий розвиток територій. Серед ключових інноваційних підходів можна виокремити залучення громадськості, яке передбачає активну участь мешканців у розробці та реалізації проектів. Це сприяє врахуванню реальних потреб населення, підвищенню рівня підтримки ініціатив і довіри до управлінських процесів. Важливим аспектом також є використання партисипативного управління, що дозволяє інтегрувати представників різних соціальних груп у процеси прийняття рішень. Такий підхід підвищує ефективність, прозорість і справедливість у розподілі ресурсів.

Цифровізація управління відіграє ключову роль у підвищенні ефективності місцевих проектів. Використання цифрових платформ, геоінформаційних систем та електронного врядування дозволяє автоматизувати процеси, оптимізувати витрати і забезпечити зручний обмін інформацією між органами влади, бізнесом і громадськістю. Іншим перспективним напрямом є впровадження штучного інтелекту, який дозволяє аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати результати, оцінювати ризики та пропонувати оптимальні сценарії розвитку, що особливо важливо для складних і масштабних проектів [2].

Для успішного впровадження інновацій необхідно створити відповідні умови. Передусім це стосується розробки нормативно-правової бази, яка регулюватиме використання новітніх підходів і забезпечить їх правову підтримку. Не менш важливим є підготовка кваліфікованих кадрів, які володіють сучасними знаннями у сфері цифрових технологій, управління та комунікацій із громадськістю. Проведення тренінгів, навчальних програм та сертифікації фахівців допоможе забезпечити належний рівень компетенцій.

Окрім того, впровадження інновацій потребує фінансування для закупівлі обладнання, розробки цифрових рішень та розвитку людського капіталу. Джерелами фінансування можуть бути державний бюджет, місцеві ресурси та гранти міжнародних організацій.

Реалізація інноваційних підходів приносить значні вигоди. По-перше, це покращення якості життя населення завдяки реалізації проєктів, орієнтованих на потреби громади. По-друге, стимулювання економічного зростання через розвиток підприємництва, залучення інвестицій та інноваційного бізнесу. По-третє, це покращення іміджу територій, які стають привабливими для інвесторів і туристів, підвищуючи свою конкурентоспроможність.

Україна має значний потенціал для впровадження інноваційних підходів, особливо в умовах децентралізації, яка розширила можливості для вирішення місцевих питань. Попри складність цього завдання, інтеграція інновацій в управлінські процеси є важливим кроком для забезпечення ефективного розвитку територій та сталого економічного прогресу.

### **Використані джерела та література**

1. Баштанник В. В., Лозицька І. О. Європейський досвід трансформації систем публічного управління та можливість його впровадження в Україні. Право та державне управління. 2018. № 1(30). Т.2. С. 30-35.

2. Helmsing (Bert) A. H. J. Local Economic Development. New generations of actors, policies and instruments A summary report prepared for the UNCDF symposium on Decentralization. The Hague. Local Governance in Africa Institute of Social Studies. 2021. P. 59-78. URL: <http://www.meso-nrw.de/helmsing.pdf>.

## **УДК 354**

### **РОЛЬ РЕЧНИКІВ (ПРЕССЕКРАТАРІВ) У ЗДІЙСНЕННІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

*Денисенко Д.Є., аспірант III курсу, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»*

*ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»*

*Науковий керівник: Яровой Т.С., д.н.держ.упр., доц.*

Зміцнення ефективної комунікації між органами публічного управління та медіа стає критично важливим у воєнний час. Ми говоримо про той період здійснення повноважень органами публічного управління (*далі* – ОПУ) у процесі реалізації комунікаційної політики, коли час переформатування й



адаптації минув, а викликів не поменшало, а в окремих сферах постало. Ми розуміємо, що в умовах кризових ситуацій медіа слугують не лише джерелом інформації для населення, а й засобом підтримки довіри до влади, координуючи дії громадян та забезпечуючи стабільність суспільства. Для забезпечення такої комунікації необхідно враховувати низку факторів, які дозволять побудувати надійний канал інформаційної взаємодії у горизонталі ОПУ – речники – медіа.

Передусім, органи влади мають діяти максимально прозоро і забезпечувати оперативне інформування громадськості. Це включає публікацію достовірної інформації щодо поточної ситуації, вжитих заходів та можливих ризиків. Важливою є також послідовність повідомлень, що дозволяє уникнути дезінформації та непорозумінь, а що важливо в умовах воєнного часу – не дати противникові скористатися викривленою чи навмисно спотвореною інформацією задля поширення ворожої пропаганди і тиску на українське суспільство. В умовах воєнного часу влада має вживати заходів для перевірки інформації перед її оприлюдненням, щоб уникнути поширення чуток або фейкових новин, які можуть підірвати моральний стан суспільства.

Так, воєнний час вимагає оперативної реакції на ситуації, які швидко змінюються. Тому комунікації мають відповідати таким ключовим вимогам:

- **Швидкість та оперативність:** інформаційні повідомлення мають швидко передаватися громадськості для уникнення чуток та паніки.
- **Достовірність та прозорість:** особливе значення мають офіційні джерела інформації, які мають викликати довіру та мінімізувати можливість маніпуляцій.
- **Адаптація до різних каналів комунікації:** в умовах воєнних дій може виникати потреба в переході на альтернативні канали комунікації (радіо, друковані видання, SMS), особливо при обмеженні доступу до інтернету.

Наступним важливим моментом, є забезпечення доступності інформації для різних груп населення. Це найскладніший пункт, для послідовної реалізації якого варто використовувати якомога різноманітніші канали комунікації. У попередніх статтях і конференціях, ми говорили про важливість включення у таку побудову соціальних мереж, телебачення, радіо, мобільних додатків. Питомо, це дозволить охопити якнайширшу аудиторію, включаючи тих, хто не має доступу до Інтернету або користується лише традиційними медіа.

Важливо підкреслити, що побудова якісної комунікації потребує співпраці з незалежними медіа. Наприклад, Суспільне мовлення України, або окремі регіональні незалежні редакції – якщо ми говоримо про точнішу комунікацію в регіонах і громадах. Органи публічного управління мають надавати журналістам можливість оперативно отримувати необхідну інформацію для висвітлення подій, включаючи і залучаючи у цей процес не окремі вибрані медіа, а, наприклад, групу медіа, визначених Інститутом масової інформації як *Список прозорих та відповідальних медіа*, відомого ще як *Білий список* [1] Зрозумілим є той факт, що відкрите співробітництво з медіа

сприяє створенню позитивного іміджу влади, збільшує рівень довіри громадян і мінімізує можливість поширення неправдивих відомостей.

Одним із основних викликів у воєнний час є зростання кількості дезінформації, спрямованої на послаблення ОПУ та морального духу населення. Свіжий приклад роботи ворожої пропаганди і вплив на населення, нещодавно був описаний у статті про документальну пропаганду на сторінках видання Детектор Медіа [2]. Іншим викликом є зниження рівня комунікаційної інфраструктури, коли традиційні канали (мобільний зв'язок, інтернет) можуть не працювати. Тут вже варто говорити про такі окремі стратегії реалізації комунікаційної політики, як:

- **Протидія дезінформації та пропаганді.** Дезінформаційні кампанії можуть поширюватися через соціальні мережі, засоби масової інформації та інші канали. Завданням органів публічного управління є швидке виявлення та нейтралізація таких загроз.

- **Психологічна підтримка населення.** В умовах війни особливо важливо зберегти моральний дух населення. Тут відіграють роль не лише офіційні заяви, але й підтримка психологічного стану громадян, зокрема шляхом комунікації про успіхи на фронті та зусилля з відновлення. Про такі форми підтримки і приклади поляризації у соціальних мережах, зокрема, говорив Тимофій Брік — ректор університету «Київська школа економіки» в інтерв'ю Суспільному [3]

- **Обмеження ресурсів.** У деяких регіонах можуть бути відсутні стабільні джерела електропостачання чи інтернету, що ускладнює процес донесення інформації до населення.

Отже, ми з'ясували, що якісна комунікація органів публічного управління з медіа в умовах воєнного часу є стратегічно важливим елементом для стабілізації суспільства. Але для правильної і точної реалізації комунікаційної політики ОПУ потрібно мати у штаті фахівців, які професійно координуватимуть таку роботу, створюючи стабільний і якісний зв'язок горизонталі ОПУ – речники – медіа.

Ефективне інформування громадськості про діяльність ОПУ, обґрунтування прийнятих рішень і реагування на суспільні запити потребує спеціально підготовлених фахівців. У цьому контексті речники відіграють ключову роль, забезпечуючи зв'язок між органами публічного управління та громадськістю.

Основні функції речників полягають у формуванні та трансляції офіційних позицій від імені ОПУ. Вони виконують роль своєрідного «моста» між урядом і суспільством, представляючи інтереси держави, але також реагуючи на потреби та очікування громадян. Завдяки речникам органи влади можуть забезпечувати оперативність та прозорість комунікаційних процесів, що підвищує рівень довіри суспільства до публічного управління.

Речники здійснюють свою діяльність через різні комунікаційні канали, зокрема прес-конференції, публікації у соціальних мережах, брифінги та інтерв'ю. Такі комунікації дозволяють забезпечити не лише інформативність,

але й взаємодію з різними аудиторіями, оскільки мова, стиль та форма подачі інформації підбираються з урахуванням специфіки цільової аудиторії. Завдяки сучасним медіа, речники можуть швидко донести потрібну інформацію до широкого кола людей, враховуючи контекст, у якому працює орган влади.

Крім того, у випадках кризових ситуацій речники відіграють вирішальну роль у зниженні негативного резонансу. Здатність комунікувати оперативно і правдиво дозволяє зберегти репутацію ОПУ, зменшити ризики дезінформації та паніки. Речники допомагають доносити правдиву інформацію, тим самим сприяючи прозорості та підзвітності.

Тут можна згадати і про стратегії та підходи до ефективної комунікації для досягнення ефективної комунікації органи публічного управління, що враховують воєнну специфіку ситуації:

- **Проактивна комунікація:** замість реагування на події, ОПУ мають працювати на попередження чуток і паніки, надаючи населенню випереджальну інформацію.

- **Централізована система поширення інформації:** для забезпечення цілісності інформаційного простору та запобігання маніпуляціям усі основні заяви мають надходити від ОПУ.

- **Розробка кризових комунікаційних стратегій:** включення стратегій швидкого реагування, що дасть змогу зменшити негативний вплив кризових ситуацій.

Роль речників у комунікаційній політиці органів публічного управління є багатогранною. Вони виступають інструментом побудови довіри між владою і суспільством, а також є ключовими учасниками інформаційного обміну. Завдяки своїм професійним навичкам, речники здатні забезпечувати ефективну комунікацію, адаптовану до вимог сучасності та викликів часу. Так як у воєнний час комунікації органів публічного управління набувають особливого значення, оскільки їхнє завдання полягає не лише в інформуванні, але й у підтримці громадян, зміцненні їхнього духу та забезпеченні стабільності. Вибудовуючи стратегії комунікацій, державні інституції мають враховувати не лише особливості воєнного часу, але й готовність до адаптації в умовах змін. Ефективність роботи горизонталі ОПУ – речники – медіа, залежить від здатності швидко та оперативно реагувати на виклики, а також від побудови системи кризового управління.

### Список використаних джерел:

1. <https://imi.org.ua/monitorings/bilyj-spysok-imi-za-drughe-pivrichchya-2024-roku-uvishly-13-media-i64640>
2. <https://ms.detector.media/propaganda-ta-vplivi/post/36737/2024-11-16-dokumentalna-propaganda-yak-rosiyske-telebachennya-rozpovidaie-pro-okupatsiyu-krymu-y-chastyny-skhodu-ukrainy/>

3. <https://suspilne.media/877321-ne-kozen-srac-v-interneti-polarizacia-sociolog-brik-pro-linii-podilu-zapas-micnosti-ta-povernenna-bizenciv/>

**УДК 342.9:340.13:351.9**

## **РОЛЬ ПРАВА У ФОРМУВАННІ НОВИХ СТАНДАРТІВ ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

*Доскач О.Ю., здобувач вищої освіти другого  
(магістерського) рівня освіти,  
спеціальність 081 «Право»*

*ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая»*

*Науковий керівник: Сокол М.Ю., старший викладач ЧНБіП МНТУ*

Формування нових стандартів етичної поведінки обумовлена сучасними викликами, які стоять перед державними інституціями у сфері забезпечення ефективного, прозорого та підзвітного управління.

У світі, де довіра громадян до органів влади дедалі більше залежить від дотримання принципів етики, доброчесності та справедливості, право стає ключовим механізмом у впровадженні цих стандартів. Сучасні глобалізаційні процеси, цифровізація, а також вимоги гармонізації національного законодавства з міжнародними нормами роблять питання етичної поведінки публічних службовців критично важливим.

Корупція, зловживання владою, порушення прав громадян і низький рівень прозорості у публічному управлінні є гострими проблемами, які негативно впливають на розвиток держави та суспільства. Формування нових етичних стандартів є необхідною умовою для мінімізації цих явищ, а право відіграє вирішальну роль у регламентації поведінки службовців, створенні механізмів контролю та відповідальності за порушення встановлених норм.

Актуальність питання посилюється в умовах реформування публічного управління в Україні, зокрема децентралізації та цифрової трансформації, які вимагають нових підходів до правового забезпечення етичності у діяльності державних органів.

Крім того, стрімкий розвиток технологій відкриває нові можливості для підвищення прозорості публічного управління, але водночас створює ризики для етичності, такі як зловживання персональними даними чи ухилення від відповідальності через складні цифрові системи. Тому правове регулювання етичних стандартів має бути адаптоване до нових умов і викликів.

Актуальність теми також пов'язана з підвищенням суспільного запиту на відкритість і підзвітність влади, що вимагає активного залучення громадянського суспільства до процесу контролю за дотриманням етичних

норм. Водночас міжнародний досвід демонструє, що успіх впровадження етичних стандартів можливий лише за умови комплексного підходу, який включає правове регулювання, освітні ініціативи, моніторинг та санкції.

Роль права у формуванні нових стандартів етичної поведінки у публічному управлінні є ключовою для забезпечення прозорості, підзвітності та довіри громадян до державних інституцій.

Право виступає базовим інструментом, який регламентує діяльність суб'єктів публічного управління, визначає рамки їхньої поведінки та формує стандарти, відповідно до яких повинні діяти державні службовці та посадові особи. Основним завданням у цій сфері є створення такого нормативного середовища, яке сприяє дотриманню принципів доброчесності, справедливості, рівності та поваги до прав і свобод людини.

Формування нових стандартів етичної поведінки у публічному управлінні починається із закріплення на законодавчому рівні основних етичних принципів та вимог до поведінки державних службовців [1]. Наприклад, кодекси етики для державних службовців, які набувають поширення у багатьох країнах, є ефективним механізмом правового регулювання цієї сфери. Вони визначають критерії, якими повинні керуватися службовці під час виконання своїх обов'язків, уникаючи конфлікту інтересів, хабарництва, зловживань владою чи дискримінації.

Утім, ефективність правового регулювання залежить не лише від наявності нормативних актів, але й від їх належного впровадження. Значну роль у цьому процесі відіграють спеціалізовані органи, що контролюють дотримання етичних стандартів, а також механізми правової відповідальності за порушення цих стандартів.

У контексті глобалізації та цифровізації публічного управління важливим є впровадження сучасних технологій, які дозволяють забезпечити прозорість діяльності органів влади та моніторинг їх відповідності етичним нормам [2]. Відкриті дані, електронне урядування та автоматизація адміністративних процесів зменшують ризики корупції та сприяють підвищенню довіри громадськості. Таким чином, право у цій сфері відіграє не лише регуляторну, але й виховну функцію, формуючи у суспільстві культуру доброчесності та відповідальності. Законодавчі акти, які встановлюють стандарти етичної поведінки, повинні постійно вдосконалюватися відповідно до потреб часу, міжнародних практик та суспільних очікувань. Водночас важливо враховувати, що формування нових етичних стандартів неможливе без активної участі громадянського суспільства, яке виступає як контролер і партнер у побудові ефективного та етичного публічного управління.

Активна участь громадянського суспільства є важливим елементом у процесі формування нових стандартів етичної поведінки у публічному управлінні. Через механізми громадського контролю, зворотного зв'язку та співпраці з державними органами суспільство може сприяти вдосконаленню нормативних актів і підвищенню ефективності їх реалізації.

Громадські організації, аналітичні центри та незалежні експерти відіграють ключову роль у моніторингу дотримання етичних норм, розробці рекомендацій щодо їх вдосконалення та підвищенні обізнаності населення про важливість етичної поведінки у публічному секторі. Водночас забезпечення етичності у публічному управлінні вимагає впровадження чітких механізмів відповідальності за порушення встановлених стандартів. Це включає дисциплінарну, адміністративну та навіть кримінальну відповідальність для тих, хто ігнорує етичні принципи та порушує права громадян. Особливо важливо створити такі механізми, які виключають вибірковість у притягненні до відповідальності, забезпечують неупереджене розслідування та справедливе покарання.

Крім того, значна увага повинна приділятися профілактичним заходам, які спрямовані на формування культури доброчесності серед державних службовців. Це включає регулярне навчання, підвищення кваліфікації та проведення тренінгів з етичних питань. Особливе місце у цих заходах займає освіта, яка має починатися ще на етапі підготовки майбутніх службовців у навчальних закладах. Виховання етичної свідомості серед молоді, яка прагне працювати у публічному управлінні, формує базис для сталого розвитку цієї сфери в майбутньому.

Необхідно також розвивати міжнародну співпрацю в галузі формування етичних стандартів. Використання найкращих практик інших країн та імплементація міжнародних документів, таких як Конвенція ООН проти корупції, сприятимуть підвищенню якості правового регулювання і вдосконаленню етичних стандартів у публічному управлінні [2]. Важливим аспектом є також адаптація цих стандартів до місцевих умов, зокрема врахування національних традицій, менталітету та суспільних очікувань.

Таким чином, роль права у формуванні нових стандартів етичної поведінки у публічному управлінні є багатогранною і включає не лише створення нормативних актів, але й забезпечення їх ефективного впровадження, профілактику порушень, навчання та міжнародну співпрацю. Комплексний підхід до вирішення цієї проблеми дозволить забезпечити високий рівень довіри до публічного управління, зміцнити демократичні інституції та створити умови для сталого розвитку суспільства.

Отже, роль права у формуванні нових стандартів етичної поведінки у публічному управлінні є фундаментальною для забезпечення прозорості, справедливості та ефективності функціонування державних інституцій. Право виступає не лише регулятором відносин між владою та суспільством, але й інструментом створення умов, за яких етичні принципи стають невід'ємною частиною роботи державних службовців. Закріплення на законодавчому рівні принципів доброчесності, запобігання конфлікту інтересів, недопущення корупційних дій і відповідальності за порушення етичних норм є ключовими кроками для формування сучасної культури публічного управління.

Важливу роль у цьому процесі відіграють кодекси етики, спеціалізовані органи контролю, а також правові механізми відповідальності за

недотримання стандартів поведінки. Водночас право не є самодостатнім інструментом у цій сфері, адже ефективність етичних стандартів залежить від їх впровадження на практиці, зокрема через навчання, підвищення кваліфікації службовців та їхню мотивацію дотримуватися високих стандартів поведінки.

Сучасні виклики, зокрема цифровізація, глобалізація та потреба гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами, вимагають постійного вдосконалення нормативно-правової бази. Інтеграція найкращих міжнародних практик, адаптація їх до місцевих умов, а також активне залучення громадянського суспільства до моніторингу дотримання етичних стандартів сприятимуть створенню більш прозорої та відповідальної системи управління.

Формування нових етичних стандартів є процесом, який потребує комплексного підходу, включаючи правове регулювання, освітні програми, технологічні інновації та ефективний громадський контроль. Це дозволить не лише мінімізувати корупцію та зловживання владою, але й зміцнити довіру громадян до державних інституцій, сприяти підвищенню ефективності публічного управління та забезпеченню сталого розвитку суспільства.

Отже, право виступає ключовим чинником у побудові системи публічного управління, яка базується на принципах етики, справедливості та підзвітності.

### Список літератури

1. Сорокіна Н. Г. Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні : моногр. – Дніпро: ГРАНІ, 2022. – 224 с.
2. Антонова О. В. Стратегічна компетентність державних службовців: монографія / О. В. Антонова. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. – 340 с.
3. Василевська Т.В. Особистісні виміри етики державного службовця: моногр. / Т.В. Василевська. – Київ: НАДУ, 2008. – 336 с.

УДК 351:654.9:303.724

## УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

*Дубовик Д.Є., аспірант,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая»  
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л.,  
доктор наук з державного управління, доцент,  
ректор Чернігівського інституту інформації, бізнесу і права  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая» (м. Київ)*

У сучасному світі державна інформаційна політика відіграє ключову роль у формуванні суспільної свідомості, забезпеченні прозорості управління та зміцненні міжнародного іміджу держави. Глобальні трансформації, викликані швидким розвитком цифрових технологій, змінами геополітичного ландшафту та зростанням обсягів інформаційних потоків, ставлять перед державами нові виклики. Удосконалення підходів до реалізації державної інформаційної політики є необхідною умовою для забезпечення її ефективності, актуальності та відповідності сучасним реаліям.

Одним із ключових напрямів оптимізації є впровадження інноваційних технологій у комунікаційні процеси. Використання штучного інтелекту, Big Data та аналітичних платформ дозволяє не лише більш ефективно відстежувати громадську думку, а й формувати стратегічно важливі повідомлення, орієнтовані на конкретні цільові аудиторії. Водночас, важливо приділяти увагу розробці механізмів захисту від дезінформації, фейкових новин та інших форм інформаційних загроз [1].

Значущим аспектом є міжсекторальна співпраця, яка сприяє залученню приватного сектору, громадянського суспільства та наукової спільноти до процесу формування і реалізації інформаційної політики. Такий підхід підвищує довіру суспільства до держави та забезпечує багатосторонній підхід до вирішення актуальних завдань.

Не менш важливим є розвиток цифрової грамотності серед населення. Освітні ініціативи, спрямовані на підвищення критичного мислення та навичок безпечного використання інформації, мають стати невід'ємною складовою інформаційної політики. Особливу увагу слід приділяти молоді, яка є найбільш активним споживачем інформаційних ресурсів.

У контексті глобалізації та міжнародної інтеграції державна інформаційна політика має враховувати міжнародні стандарти та кращі практики. Участь у міжнародних платформах, обмін досвідом із партнерами



та адаптація передових підходів дозволяють забезпечити її конкурентоспроможність.

Особливу роль в удосконаленні державної інформаційної політики відіграє адаптація до швидких змін у медіасередовищі, що включає зростання ролі соціальних мереж, блогів та нових форматів контенту. Для цього необхідно розробляти механізми інтеграції офіційної інформації в ці платформи, забезпечуючи її достовірність і доступність. Крім того, слід впроваджувати гнучкі інструменти моніторингу інформаційних просторів, які дозволять оперативно реагувати на суспільні запити та потенційні кризи.

У рамках глобальних трансформацій зростає значення регіональної специфіки. Державна інформаційна політика має враховувати культурні, історичні та мовні особливості різних регіонів країни. Це сприяє зміцненню національної ідентичності та соціальної згуртованості, що є особливо важливим у полікультурних суспільствах [2].

Важливо також удосконалювати правову базу, яка регулює інформаційну сферу. Це включає оновлення законодавства з урахуванням міжнародних зобов'язань та впровадження сучасних норм щодо захисту персональних даних, прозорості діяльності медіа та забезпечення свободи слова. Ефективна правова рамка дозволяє мінімізувати ризики зловживання інформацією та забезпечує баланс між державними інтересами і правами громадян.

Крім того, важливим фактором успіху є професіоналізація кадрів, залучених до реалізації державної інформаційної політики. Підготовка фахівців, які володіють сучасними технологіями, комунікаційними навичками та глибоким розумінням суспільних процесів, повинна стати одним із пріоритетів. Для цього необхідно розвивати навчальні програми, організовувати тренінги та співпрацювати з провідними експертами в галузі комунікацій.

Особливе значення має побудова довіри між державою та суспільством. Прозорість процесів ухвалення рішень, відкритість до діалогу з громадянами та регулярне інформування про досягнуті результати сприяють формуванню позитивного іміджу державних інституцій.

Таким чином, удосконалення державної інформаційної політики в умовах глобальних трансформацій вимагає системного підходу, який поєднує технологічні, освітні та управлінські аспекти. Лише комплексні зміни здатні забезпечити ефективність та стійкість інформаційної політики, спрямованої на досягнення стратегічних цілей держави.

## **Використані джерела та література**

1. Нестеряк Ю.В. Становлення національного інформаційного простору України. Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. Серія: Державне управління. 2018. № 1. С. 11-17.

2. Фурашев В.М. Правові аспекти інформаційної безпеки. Київ: Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського. 2018. 67 с.

**УДК 004.738.5**

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕМОКРАТІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

*Кайманова Я. В., старший викладач кафедри психології  
Північноукраїнський інститут імені Героїв Крут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується стрімким впровадженням цифрових технологій у всі сфери життєдіяльності, зокрема й у публічне управління. Цифрова трансформація стала не лише інструментом модернізації управлінських процесів, а й платформою для розвитку електронної демократії, яка відкриває нові можливості для залучення громадян до прийняття управлінських рішень. Вона сприяє підвищенню прозорості, підзвітності влади та активізації громадської участі.

Водночас, розвиток цифрових технологій супроводжується низкою викликів, серед яких – цифровий розрив між різними соціальними групами, проблеми захисту даних, забезпечення кібербезпеки та адаптації нормативно-правової бази. Це ставить перед системою публічного управління завдання пошуку інноваційних підходів до інтеграції цифрових рішень для ефективного впровадження принципів електронної демократії.

В умовах глобалізації та поширення цифрових інструментів електронна демократія стає важливим компонентом демократичних процесів, спрямованих на формування довіри між владою та громадянським суспільством. Особливо актуальним це питання є для України, де в умовах викликів війни та суспільної трансформації необхідно забезпечити ефективність та стійкість публічного управління.

Дослідження впливу цифрової трансформації на розвиток електронної демократії дозволяє виявити перспективи оптимізації управлінських процесів, вдосконалити механізми громадської участі та підвищити рівень демократичного врядування. Саме тому аналіз взаємозв'язку між цифровою трансформацією та електронною демократією є важливим для подальшого розвитку публічного управління в Україні та світі.

Тематика цифрової трансформації публічного управління та розвитку електронної демократії активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Серед найвпливовіших дослідників можна виокремити таких авторів: Наталія Гнип, яка вивчає електронне урядування, цифрову трансформацію державного управління, зокрема роль цифрових

технологій у забезпеченні прозорості та підзвітності влади; Вікторія Рижих займається питаннями розвитку цифрової демократії в Україні, акцентуючи увагу на участі громадян у прийнятті управлінських рішень через цифрові платформи; Сергій Дубовик спеціалізується на аналізі цифрових інструментів у публічному управлінні та адаптації міжнародного досвіду для України; Олена Палій досліджує питання нормативно-правового забезпечення електронного урядування та викликів цифровізації в умовах української реальності; Оксана Мартинович працює над питаннями подолання цифрового розриву в Україні, впровадження інклюзивних цифрових платформ; Beth Simone Noveck (США) є авторкою і дослідницею з питань відкритого уряду та участі громадян за допомогою цифрових технологій; Yochai Benkler (США) працює в галузі мережевих структур та участі громадян у процесах демократичного врядування через цифрові платформи; Helen Margetts (Велика Британія) вивчає вплив цифрових інструментів на політичну участь і громадську активність; Luciano Floridi (Італія) – досліджує питання етики цифрових технологій у публічному управлінні та розвитку електронної демократії; Jane Fountain (США) спеціалізується на електронному урядуванні, зокрема на питаннях інтеграції цифрових рішень у державний сектор. Зазначені дослідники формують основи сучасного розуміння цифрової трансформації та її впливу на демократичні процеси [2].

Широке поширення і постійний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій значно впливають на процеси управління в державному секторі. Вони змінюють способи взаємодії громадян і державних органів, дозволяють скоротити час на здійснення процедури надання органами влади управлінських послуг, а також спростити ці процеси за допомогою Інтернету. Громадяни отримують можливість: отримувати інформацію про ухвалені закони, правила, державну політику і адміністративні послуги; мати вільний доступ до об'єктивної і достовірної інформації про діяльність органів державної влади та ухвалені ними рішення; брати активну участь у суспільно-політичному житті країни. Визнаним механізмом цифрової трансформації є цифровізація – насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливорює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір [1].

Цифровізація публічного управління веде не тільки до зростання якості надання послуг, а й до підвищення достовірності та надійності інформації про поточні суспільно значущі проблеми через використання систем оброблення великих даних, а відповідно, і до об'єктивності ухвалюваних управлінських рішень для розв'язання проблемних ситуацій. Одночасно з цим відбудеться зниження корупції в системі державної служби та підвищення її незалежності від людських факторів. У системі публічного управління в планах проглядається низка принципових змін за такими напрямками, як державні процеси (створення державної інфраструктури як

єдиного сервісу для доступу до достовірних даних), державна участь (запровадження єдиної цифрової платформи взаємодії, на якій держава бере на себе роль координатора в забезпеченні безперервного зворотного зв'язку), державна служба (передання частини функціоналу програмним системам, що працюють на основі штучного інтелекту) [1].

Нині головна мета електронної демократії полягає не в тому, щоб змусити громадян користуватися інформаційно-комунікаційними технологіями під час отримання державних і муніципальних послуг, а в тому, щоб навчити використовувати ці технології в демократичному управлінні. Таким чином запровадження цифрових технологій скоріше є не окремим пояснювальним чинником розвитку електронної демократії, а базовою умовою; можливість кожного громадянина брати участь в управлінні державою загалом залежить від зрілості політичних і соціальних інститутів суспільства, від політичної самосвідомості громадян [3].

Варто акцентувати увагу на тому, що цифровізація може впливати як позитивно, так і негативно на різні сфери життя суспільства. Серед найпоширеніших проблем, які виникають в суспільстві внаслідок активної цифровізації варто визнати наступні:

Перше. Збільшення розриву між людьми, які мають доступ до новітніх технологій та навичок цифрової грамотності, і тими, хто не має таких можливостей. Це може створювати соціальні і економічні нерівності та обмежити доступ до інформації та можливостей. Цифровізація може змінити вимоги до робочої сили і вимагатиме нових навичок та компетенцій. Тому мають забезпечуватися можливості навчання та перекваліфікації, щоб забезпечити адаптацію працівників до змін у цифровому середовищі. Так, одним з показників такого розриву може слугувати рівень доступу до цифрових переваг, наприклад оцінений доступом населення до інтернету у різних місцевостях.

Друге. Заходи цифровізації призводять до збільшення кількості цифрових даних, які потребують захисту від кібератак та зловмисного програмного забезпечення. Вагомого значення в цих питаннях набуває забезпечення ефективного захисту цифрової інфраструктури, щоб запобігти кіберзагрозам. Ці питання кібербезпеки достатньою мірою повинні забезпечуватися державними інститутами, щоб уникнути несанкціонованого витоку інформації, особистих даних, їх продажу та інших дій задля захисту персональних даних громадян. Тому саме держава повинна розробити відповідні закони та політики щодо збору, зберігання та використання цих даних для їх захисту. Збільшення обсягів цифрових даних може порушити права на приватність та надання персональних даних без згоди власника.

Третє. З розвитком нових цифрових технологій можуть з'являтися нові проблеми та виклики, для яких відсутні відповідні регулятивні правила та процедури. Тому, доцільно створити ефективну регуляторну базу для запровадження та розвитку цифрових технологій [3].

З іншого погляду, цифровізація має значні переваги, успіх прояву яких

залежить від здатності держави ефективно управляти та розвивати національну економіку, зберігаючи при цьому баланс між технологічним прогресом, економічною ефективністю та соціальною справедливістю.

Україна відповідно до європейського законодавства забезпечувала реалізацію цифровізації за трьома основними напрямками [2].

Перший - інтероперабельність (Interoperability) та електронні сервіси (eServices) - передбачає долучення України до Програми ЄС Interoperability Solutions for European Public Administrations 2, проєктів e CODEX, e-Invoicing, а також ініціативи Single Digital Gateway.

Другий – відкриті дані – створення державного веб-порталу відкритих даних (data.gov.ua) та його інтеграція до центрального європейського порталу відкритих даних europeandataportal.eu та data.europa.eu. Цей напрям забезпечить підвищення відкритості, прозорості й ефективності роботи державних органів та основою розвитку індустрії відкритих даних.

Третій – електронна ідентифікація (eID) в рамках реалізації ухваленого у 2014 році в ЄС Регламенту №910 (eIDAS), метою якого є запровадження єдиних вимог до розвитку електронної ідентифікації, надання електронних довірчих послуг у країнах ЄС та розвиток трансграничної е-ідентифікації [4].

Отже, незважаючи на проблеми, які виникають в суспільстві внаслідок активної цифровізації, цифрова трансформація відкриває широкі можливості для підвищення ефективності електронної демократії в системі публічного управління. Інтеграція цифрових технологій сприяє прозорості, підзвітності та відкритості управлінських процесів, водночас забезпечуючи ширше залучення громадян до прийняття рішень. Аналіз ключових аспектів цифрової трансформації свідчить, що її успішне впровадження залежить від адаптації нормативно-правової бази, розвитку цифрової інфраструктури та підвищення цифрової грамотності населення.

Для України цифровізація публічного управління є стратегічним напрямом, який не лише підвищує ефективність державних інститутів, а й сприяє зміцненню демократичних процесів у складних умовах суспільно-політичних трансформацій. Подальші дослідження у цій сфері дозволять визначити найкращі практики інтеграції цифрових інструментів, зокрема для посилення громадської участі та вдосконалення механізмів електронного врядування. Таким чином, цифрова трансформація є не лише інструментом технологічного оновлення, а й потужним чинником модернізації системи публічного управління та впровадження ефективних демократичних інститутів.

### **Список літератури:**

1. Берназюк О. О. Цифрові технології у сфері публічного управління: визначення основних понять. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Том 1. Вип. 46. Ужгород, 2017. С. 109-113.
2. Савченко О. С. Сучасні тенденції запровадження цифровізації публічного управління в країнах Європейського

союзу. *Публічне управління та митне адміністрування*. Вісник Академії митної служби України. Серія: «Державне управління». Спецвипуск. Дніпро, 2022. С. 117-122.

3. Сиротін В. Д. Сутність та особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: право, публічне управління та адміністрування. № 8. Чернігів, 2023.

4. Щербак В. Сучасні тенденції цифрової трансформації державного управління в Україні: правовий аспект. *Аспекти публічного управління*. Дніпро, 2020. С. 139-141.

**УДК 351.86:364(477):355.01**

## **ВПЛИВ ВІЙНИ НА РЕАЛІЗАЦІЮ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ГРОМАДЯН УКРАЇНИ**

*Клименко Є.С., здобувач вищої освіти,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет ім. академіка  
Ю. Бугая (МНТУ)»  
Науковий керівник: Сокол М.Ю., старший викладач ЧІБіП МНТУ*

Війна в Україні призвела до масштабних гуманітарних викликів, таких як переміщення мільйонів громадян, руйнування інфраструктури, втрата домівок і роботи. Це створило безпрецедентну потребу в соціальному захисті, що вимагає адаптації існуючих механізмів і впровадження нових підходів.

Постраждали від війни громадяни, в тому числі внутрішньо переміщених осіб (ВПО), ветеранів, поранених, сім'ї загиблих та осіб, які втратили джерела доходів, є найбільш незахищеними категоріями. Забезпечення їхньої підтримки стає фактором соціальної стабільності.

Ефективна система соціального захисту погіршує зменшення соціальної напруженості та запобігає дестабілізації в суспільстві, що є критичним місцем під час війни. Вона також підтримує моральний дух громадян і військовослужбовців.

Зруйновані соціальні інституції та фінансова нестабільність вимагають термінових реформ у сфері соціального захисту, особливо у кризових регіонах. Водночас зростає потреба в міжнародній допомозі та координації з гуманітарними організаціями.

Соціальний захист є ключовим елементом відновлення країни після війни. Розбудова системи підтримки ВПО, ветеранів і постраждалих громадян стане основою для стійкого розвитку та відновлення довіри до держави.

Ефективні соціальні програми допомагають людям швидше адаптуватися до нових умов, сприяючи відновленню економічної активності.

Соціальна підтримка також може запобігти масовій еміграції працездатного населення.

Надання соціальних послуг є єдиним з ключових функцій держави. Однак під час війни кількість осіб, які потребують такої підтримки, зростає в рази.

Крім того, за півтора року війни кількість людей з інвалідністю зросла на 300 тисяч, досягнувши загальної цифри в 3 мільйони. Російська агресія проти України спричиняє значні втрати — як людські, так і матеріальні. Українці зіткнулися з наслідками руйнування інфраструктури, внутрішнього житла, транспорту, роботи та навіть базових засобів для сфери. Значна частина населення змушена була залишити свої домівки, а за останніми даними таких людей нараховується близько 5 мільйонів [1].

З огляду на те, що війна триває, кількість осіб, які потребують допомоги, зростає і далі.

На сьогоднішній день інші законодавчі інструменти, що дозволяють залучити представників недержавного сектору до надання соціальних послуг, зокрема через механізм соціального замовлення зростає.

Однак, за наявності таких механізмів, їхнє застосування залишається обмеженим через низький рівень залучення громадського сектору до цієї діяльності. Особливу увагу приділяють синхронізації зусиль державного та недержавного секторів, спрямованих на фінансову підтримку громадських організацій особам з інвалідністю, які можуть надавати соціальні послуги, а також на сприяння їх соціалізації та інтеграції в суспільстві.

27 січня 2023 року Уряд затвердив постанову «Деякі питання надання фінансової підтримки громадським об'єднанням осіб з інвалідністю». Цей документ відкриває можливість спрямування коштів державного бюджету на підтримку таких організацій, забезпечує прозорий механізм використання фінансів та підвищує якість надання соціальних послуг особам з інвалідністю. Постанова також встановлює чіткі вимоги та критерії для участі громадських організацій у конкурсах, спрямованих на визначення проектів, що отримують фінанси [2].

З початком повномасштабного вторгнення в Україні виникла необхідність внесення змін до законодавства у сфері соціальних послуг. Проте, загалом, держава була неготова до викликів, спричинених війною, зокрема в частині функціонування системи соціального захисту. Крім того, залишаються невирішеними ключові проблеми в реалізації законодавчих норм:

1. У різних регіонах України потрібна значна нерівномірність у забезпеченні доступу до соціальних послуг. Дослідження за 2023 рік показали, що на одного надавача соціальних послуг може припадати кілька тисяч осіб, що негативно впливає на якість надання таких послуг [3].

2. Брак як кадрового, так і матеріально-технічного забезпечення (житлових приміщень, службового транспорту, технічної апаратури) залишається гострою проблемою. У багатьох громадах ці труднощі існували

ще до війни. Водночас, навіть за значної потреби у працівників, кількість оголошень про вакансії соціальних працівників обмежена. Це пов'язано з явищем «прихованих вакансій», кількість інформації про наявність вільних місць не публікується.

Причинами цього можуть бути: очікування повернення попереднього працівника, наприклад, із числа внутрішньо переміщених осіб (ВПО); корупційні мотиви, коли вакансія резервується для працевлаштування батьків чи знайомих керівництва.

Крім того, обов'язки відсутніх співробітників часто розподіляються між іншими працівниками, які змушені підключати процеси управління та безпосереднє надання послуг.

Низька оплата праці соціальних працівників є однією з причин дефіциту кадрів у цій сфері. Середня зарплата на сьогодні становить близько 12 тисяч гривень, проте в деяких громадах вона може бути на рівні мінімалки. Зважаючи на суспільну значимість цієї роботи та значне фізичне й емоційне навантаження, такий рівень оплати не стимулює людей обирати цю професію.

Ще однією проблемою є низька інтеграція недержавного сектору до надання соціальних послуг. Попри офіційну політику Міністерства соціальної політики щодо співпраці з громадськими та благодійними організаціями, на практиці ці можливості створено далеко не всіма громадами.

За даними Реєстру Міністерства соціальної політики, 77% надавачів соціальних послуг — це державні або комунальні організації, тоді як громадські та благодійні організації складають лише 14% [4]. Це говорить про тривалість проблеми, оскільки механізми залучення недержавних організацій у законодавстві вже майже 20 років, але їх застосування залишається обмеженим. Для подолання цієї ситуації необхідна активна взаємодія між владою та громадським сектором.

Процедура визначення потреби у соціальних послугах під час воєнного стану потребує вдосконалення. Наразі щомісячний аналіз забезпечення соціальними послугами лише для екстрених випадків, тоді як інформація про інші види послуг не уточнюється. Це створює прогалини в системі підтримки, особливо в умовах збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб у тих громадах. Крім того, активні міграційні процеси вимагають налагодження системного обліку таких громадян для визначення їх актуальних потреб та забезпечення належної підтримки.

Шляхами подолання викликів є:

1. Реформа бюрократичної системи: спрощення процедури прийняття рішень та скорочення негативної регламентації; впровадження автоматизованих процесів для зменшення людського фактора.
2. Цифровізація послуг: створення єдиної платформи для надання державних послуг; розвиток технологій захисту даних.
3. Забезпечення прозорості: запровадження механізмів громадського контролю та аудиту; використання блокчейн-технологій для моніторингу розподілу фінансів.



4. Підвищення кваліфікації кадрів: навчання державних службовців сучасним підходам до управління та впровадження програм; формування експертної групи для оцінки ефективності програми.

5. Покращення координації: забезпечення взаємодії між міністерствами, регіональними органами влади та міжнародними організаціями; розробка єдиної стратегії для реалізації програми.

Отже, хоча законодавчі механізми залучення громадських і благодійних організацій до надання соціальних послуг вже багато років, їхня частка залишається низькою. Необхідно активізувати співпрацю між державою та громадським сектором.

Порядок визначення потреби у соціальних послугах в умовах воєнного стану вимагає перегляду. Важливо зменшити потребу населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб у тих громадах, та провести системний облік цих громадян.

Міжнародна фінансова та гуманітарна підтримка є джерелом коштів для забезпечення соціального захисту в умовах війни. Успішна координація з міжнародними партнерами дозволяє компенсувати дефіцит ресурсів.

### Список літератури

1. Стащук О.В., Гергола С.В., Комар-Стаховська К.П. Стан соціального захисту та соціального забезпечення населення України в умовах війни. Економіко-правовий розвиток сучасної України: матеріали XI Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, що присвячена 25-ій річниці з дня заснування Національного університету «Одеська юридична академія». Одеса: 25 листопада 2022 р. Одеса, 2022. С. 6-8.

2. Крижна В. Соціальні права громадян: соціальний захист та соціальне забезпечення. Соціальні права та їх захист адміністративним судом: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 4 вер. 2023 р.). Київ: 2023. С. 70-74. URL: <https://rm.coe.int/materials-socialrights> (дата звернення: 10.11.2024).

3. Юрійчук І. Належне врядування та надання адміністративних послуг у сфері соціального захисту. Соціальні права та їх захист адміністративним судом: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 4 вер. 2022 р.). Київ: 2022. С. 129-133. URL: <https://rm.coe.int/materials> (дата звернення: 10.11.2024).

4. Смирнова І. І., Лихошва О. Ю., Рак Н. В., Горієва Л. А. Соціальний захист населення на сучасному етапі: стан і проблеми в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2023. № 3(61). URL: <http://evd.luguniv.edu.ua> (дата звернення: 10.11.2024).

УДК 352:316.334.3:321.7

## ІНСТРУМЕНТИ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

*Клімов А. Ю., здобувач вищої освіти II (магістерського) рівня,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка  
Юрія Бугая»*

*Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н., доцент,  
Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «Міжнародний  
науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»*

Процес децентралізації, що триває в Україні, є одним із ключових факторів, які впливають на трансформацію системи місцевого самоврядування. Передача повноважень і ресурсів на рівень громади відкриває нові можливості для залучення громадян до прийняття рішень, реалізації місцевих ініціатив та контролю за діяльністю органів влади. У контексті децентралізації особливого значення набуваються інструменти громадської участі, які забезпечують залучення мешканців до діяльності ухвалених рішень, реалізації ініціатив та моніторингу органів влади. Це сприяє підвищенню ефективності управління, розвитку демократії та зміцненню довіри між владою і суспільством.

Розвиток громадянського суспільства значною мірою залежить від якості співпраці органів влади з громадськістю у вирішенні питань державного управління. У розвинених демократичних країнах держава передає частину своїх функцій у сфері управління та державної діяльності самоорганізованим і самоврядним інститутам. Однак, за значного прогресу в реформі децентралізації, рівень громадської участі залишається нерівномірним. Багато громадян недостатньо обізнані про існуючі інструменти участі або стикаються з бар'єрами, такими як брак інформації, пасивність місцевих органів влади чи технічні труднощі.

Актуальність цієї теми зумовлена потребою забезпечення прозорості, підзвітності та інклюзивності у процесі місцевого самоврядування. Ефективне використання інструментів громадської участі дозволяє краще підвищити потреби місцевих мешканців, стимулювати соціальну активність та забезпечити сталий розвиток громади. Дослідження цієї тематики допоможе вирішити ключові проблеми та можливості для удосконалення механізмів участі, що є менше для досягнення цілої децентралізації.

Громадська участь є невід'ємною складовою демократичних процесів, особливо в умовах децентралізації, коли повноваження та ресурси передаються на рівень місцевих громад. Такий підхід дозволяє наблизити управлінські рішення до потреб мешканців і створює умови для активного залучення громадян до вирішення питань місцевого значення. Водночас реалізація громадської участі потребує використання ефективних інструментів, які не дозволяють покращити думку громадян, забезпечити

прозорість та підзвітність органів місцевого самоврядування.

Сьогодні, коли українські громади активно залучені до процесу відновлення, питання участі громадян у прийнятті рішень є особливим. Ефективність цих процесів значною мірою залежить від врахування реальних потреб і запитів населення, адже саме громади формують ключову роль у формуванні стійких та адаптивних рішень. Для збору думок громадян та їх перенесення до органів влади використовується широкий спектр інструментів місцевої демократії та механізмів залучення, які сприяють прозорості, інклюзивності та підзвітності під час ухвалення рішень [1].

Серед найбільш розширених інструментів громадської участі виділяються громадські слухання, бюджети участі, електронні петиції, місцеві ініціативи, громадські консультації та громадський контроль [2]. Кожен із цих механізмів має свої особливості, переваги та виклики. Громадські слухання забезпечують відкритий діалог між владою та мешканцями громади, що дозволяє обговорювати нагальні питання, але часто стикаються з проблемами низької участі громадян. Бюджетні участі сприяють підвищенню прозорості фінансових процесів і дають громадянам можливість визначати пріоритетні напрямки розвитку громади, хоча реалізація таких нерідко ускладнюється через брак фінансування або адміністративні бар'єри.

Електронні петиції є першим інструментом цифрової демократії, який дозволяє громадянам швидко ініціювати та підтримувати пропозиції через інтернет. Попри це, їхня ефективність залежить від рівня розгляду влади та дотримання відповідних процедур. Місцеві ініціативи є одним із способів активізації громадян, але для їх успішної реалізації необхідна достатня обізнаність населення про його права та механізми впливу. Громадські консультації забезпечують можливість врахування пропозицій мешканців під час розробки стратегій та програм розвитку, але часто потребують додаткової комунікації між владою та громадськістю.

Одним із найбільших універсальних інструментів є громадський контроль, який включає моніторинг діяльності органів влади та оцінку їх ефективності. Цей механізм погіршення підвищеної підзвітності влади, проте його використання значною мірою залежить від рівня організованості громадянського суспільства.

Аналіз сучасного стану використання інструментів громадської участі показав наявність низки проблем, зокрема недостатню інформованість громадян, обмежений доступ до цифрових платформ, низький рівень мотивації мешканців та пасивність частин місцевих органів влади. Разом із цим, децентралізація створює нові можливості для вдосконалення цих інструментів. Наприклад, запровадження цифрових платформ для участі громадян, активізація громадянських ініціатив та забезпечення належної комунікації між владою та громадянами можуть суттєво посилити стрес.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну та запровадження воєнного стану спричинили низку обмежень для громадян, які стосуються як форм громадської участі, так і доступу до публічної інформації. Ці обмеження,

насамперед, пов'язані з питаннями безпеки, ворог може використовувати публічно доступну інформацію як інструмент у гібридній війні.

У межах військового стану органи місцевого самоврядування або тимчасово створені військово-цивільні та військові адміністрації можуть не оприлюднювати проекти своїх рішень. Засідання депутатських комісій і місцевих рад часто не анонсуються депутатами і проходять у закритому форматі. Більше того, доступ громадян до публічних електронних реєстрів, зокрема щодо земельних ділянок та містобудівної документації, може бути обмежений з міркувань національної безпеки.

Також у багатьох громадах проведено конкурси громадського бюджету, а проекти бюджетів участі скасовані. Постанова Кабінету Міністрів України регламентує вільне розпорядження та перенаправлення місцевих коштів для протидії російській агресії, що вплинуло на фінансування громадських ініціатив. Ресурси, передбачені на реалізацію громадських проектів, спрямовані на потреби оборони. Такі зміни зумовлені особливостями бюджетного процесу в умовах воєнного стану та обмеженими фінансовими можливостями громад.

Ці обмеження є вимушеними і покликані забезпечувати максимально ефективно використання ресурсів у надзвичайних умовах. Водночас вони створюють виклики для підтримки діалогу між громадянами та владою, збереження принципів прозорості й інклюзивності в управлінні, що є місцями для довіри суспільства до державних і місцевих органів влади [3].

Аналіз основних інструментів, таких як громадське слухання, бюджети участі, електронні петиції, місцеві ініціативи та громадський контроль, демонструє їх значний потенціал для розвитку місцевої демократії. Проте їх ефективність значною мірою залежить від активності громадянського суспільства, підтриманої органами влади та створення сприятливих умов для реалізації громадських ініціатив.

Таким чином, інструменти громадської участі сприяють не лише ефективному управлінню, а й формують основу для сталого розвитку громади, забезпечуючи її самостійність і сприятливість вирішення головних питань. Їх удосконалення та активне впровадження є числом кроків до побудови сильного громадянського суспільства та реалізації принципів децентралізації.

## Список літератури

1. 9 способів залучити жителів до рішень у громаді, і як це прописати у статуті — аналітика. URL: <https://decentralization.ua/news/17626>
2. Аналітичне дослідження громадянської участі у прийнятті політичних рішень на рівні територіальних громад. URL: <https://dialog.lviv.ua/wp-content/uploads/2024/07/Analitichne-doslidzhennya.pdf>
3. Народовладдя на місцях під час воєнного

стaну URL: <https://parlament.org.ua/analytics/narodovladdya-na-misczyah-pid-chas-voyennogo-stanu/>

**УДК 354**

## **FEATURES OF ENSURING ENERGY SECURITY OF THE STATE**

*Kyrychenko Hanna,*

*PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of National Security, Management and Public Administration,  
Chernihiv Institute of Information, Business and Law of the Higher Educational Institution "International Scientific and Technical University named after Academician Yuriy Bugay"*

[ORCID: 0000-0003-1067-8758](https://orcid.org/0000-0003-1067-8758)

The problem of energy security as a sphere of public administration appeared at the end of the 20th century and remains relevant to this day. In addition, political and economic changes in the modern world have significantly contributed to the growth of scientific interest in this issue.

Ensuring energy security has become one of the priorities of the economic and national policy of each state. Events on the global energy market once again emphasize the significance of this issue both for the world community in general and for Ukraine in particular.

It is worth noting that the concept of energy security is complex, multidimensional and comprehensive. It is not easy to formulate an accurate and universal definition of energy security, since its perception varies among energy market participants.

As Kovalchuk O. notes, energy security means protecting national interests in the energy sector from current and possible threats, both internal and external, as well as ensuring real needs for fuel and energy resources to support the vital activity of the population [2].

Energy security is the level of protection of key energy interests of people, society and the state from internal and external threats. It assumes the availability of economically accessible fuel and energy resources of appropriate quality that meet the needs of consumers both under normal conditions and in emergency situations [4].

Different interpretations of the concept of "energy security", contained in official documents, professional literature and scientific articles of different countries and international organizations, demonstrate different approaches to national regulation. In general, these definitions can be divided into three categories: energy security of individual countries (national energy), security of a group of countries and global or international energy security [1].

The conflict of interests between exporting countries and consumers of energy resources causes significant differences in national approaches to ensuring energy security. Achieving energy security by some market participants can often lead to a weakening of its level for others. For countries with insufficient own energy resources, energy security is reduced to ensuring reliable and regular supply of raw materials at reasonable prices, which is often formulated as “security of supply”.

The keyways to solve this problem are diversification of supply sources, introduction of energy-saving technologies, creation of strategic reserves of resources, as well as development of alternative energy in order to reduce dependence on imports.

For example, Korol O. argues that modern energy security systems are focused mainly on solving export problems in the event of supply disruptions [3]. At the same time, the main position of the supplier countries is to use energy resources as a tool for influencing international energy markets to achieve their own political and economic goals.

Countries that have significant reserves of energy resources and supply them to the world market are interested not only in maintaining and developing their fuel and energy complexes, but also in ensuring stable and uninterrupted demand. Their efforts to protect the energy sector include diversifying sales markets, concluding long-term supply agreements, supporting energy infrastructure, attracting investment for industrial development, introducing new technologies, increasing export revenues, and promoting the country's economic and social development.

For such countries, the external aspect of energy security is reduced to the concept of "demand security". In order to strengthen their positions in the world energy market, they actively participate in international organizations where they jointly defend their interests. The approaches of these associations to national regulation in the field of energy security reflect the agreed interests of the participating states.

The World Bank Group, taking into account the interests of both exporting and importing countries, offers a broader approach to understanding energy security, defining it as ensuring the availability and production of energy at a fair price. In a general sense, energy security consists in guaranteeing uninterrupted access to energy resources at an acceptable cost.

Given the gradual decline in hydrocarbon reserves and the attempts of individual states, mostly oil and natural gas exporters, to use energy carriers as a tool to pressure importing countries to achieve their political goals, ensuring energy security is becoming particularly urgent.

Society must realize that global energy security depends not only on a stable supply of energy resources, but also on effectively addressing energy efficiency and demand management issues. In modern realities, there are significant threats to the prospects for global energy security. Geopolitical challenges and uncertainty can prevent countries from effectively combating climate change, ensuring both global and national energy security, and solving other energy problems.

To overcome modern challenges, an integrated approach by the international community to the development and implementation of energy strategies is necessary. Without close international cooperation, ensuring global energy security and a successful energy transition is unlikely.

#### References

1. Balanchuk, T. A., Hubska, O. V., Grabovetska, I. V. & Kovalchuk, Yu. I. (2021). Analysis of risk management methods at the construction stage of energy facilities. *Energy and Electrification*. No. 2 (38). P. 10-15.
2. Kovalchuk, O. (2021). Strategic directions of development of the energy sector of Ukraine. *Economy and State*. No. 1. P. 5-8.
3. Korol, O. (2019). Organizational and economic principles of risk management in the energy sector of Ukraine. *Economics: problems of theory and practice*. Vol. 1, No. 15. P. 53-61. URL: <http://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/2081/1992>
4. Shevchuk, I. (2020). Diversification of Ukraine's energy system: strategic challenges and opportunities. *Economy and State*. No. 4. P. 5-8.

**УДК9 +352.075(477)**

### **ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ПРАКТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЗЕМСЬКОЇ ЛІБЕРАЛЬНОЇ ПАРТІЇ ПІВНІЧНОЇ УКРАЇНИ(80РР.ХІХСТ.)**

*Котельницький Н.А. кандидат історичних наук, доцент кафедри права Чернігівського інституту інформації, бізнесу і права Міжнародного науково-технічного університету імені академіка Ю.Бугая*

Історія земського лібералізму північної України продовжує залишатись вкрай актуальною, але все ще недостатньо дослідженою проблемою вітчизняної історичної науки. Це повною мірою відноситься й до візії членів опозиційної аристократичної фронди Північного Лівобережжя щодо питань державного управління та місцевого самоврядування у Російській імперії другої половини ХІХст. У попередніх працях автор цих рядків вже зробив кроки у справі з'ясування головних імперативів діяльності представників земської ліберальної партії краю у вказаній царині[1]. Мета цієї публікації полягає у якісному доповненні вже існуючих здобутків сучасної української історіографії. В умовах правління нового імператора Олександра ІІІ та початку доби Контрреформ у Російській імперії, земські ліберали були змушені проводити обережну політику, використовуючи будь-які сприятливі нагоди для виявлення своєї опозиційності. Наприклад, формально-юридичним приводом для цього стало питання оцінки морально-етичного стану

правосвідомості населення провінції, зокрема - проблеми крадівництва коней, яка набуло особливого поширення у 80рр.ХІХст., оскільки конярські парки у досліджуваній період були не лише засобом тяглової сили у провінції, а й коштовним економічним активом власності.

У 1882р., у Чернігівському повітовому земстві була сформована спеціальна комісія депутатів, до якої були обрані і представники опозиції. Комісія дослідила проблему і підготувала звіт повітовій земській управі, яка, у свою чергу, направила матеріали до верховного, дорадчо-консультативного органу Російської імперії - Кахановської комісії, яка кілька років працювала у столиці держави - м. Санкт-Петербурзі. Саме ця інституція мала розробити принципи подальших реформ у Російській імперії. Паралельно спеціальна комісія Чернігівського повітового земства підготувала профільну доповідь для розгляду повітовими земськими зборами. Проаналізуємо основні тези цього документу. Комісія констатувала факт того, що відміна кріпосного права у Російській імперії, ліквідація патріархального стилю життя та принциповий перехід від натуральних форм господарювання до товарно-грошових форм капіталістичних відносин призвели до небаченої індивідуалізації життєдіяльності і максимального зменшення ролі сільських громад у повсякденні людини. Наслідком цих фундаментальних змін стало зародження нового менталітету суспільства, особливо у середовищі молоді - ідеали меркантилізму та пошуку максимально раціональних варіантів заробітку на життя стали панівним трендом. У результаті світоглядних змін землеробська праця та аграрне виробництво перестали бути джерелом існування та головною сферою діяльності. Молоде покоління почало шукати нові, більш перспективні з її точки зору галузі, де можливо було заробляти собі на життя, але вже не тяжкою фізичною працею у сільському господарстві. Саме у контексті вказаних морально-етичних змін у системі цінностей суспільства і з'явилися групи «підприємливих» осіб, у тому числі - репрезентантів єврейського етносу, які заробляли на життя комплексом різних комерційних оборудок, фінансових та торгівельних операцій, головною метою яких було отримання надприбутків, скажімо - виплат страхових компаній за втрачене або пошкоджене майно чи активи власності, у тому числі нерухомості. Різного роду аморальні способи заробітку, у тому числі - шляхом банальних крадіжок, перестали бути «табу» для соціуму провінції.

Автори доповіді, у тому числі - земські ліберали, констатували факти того, що ні Російська Православна Церква, як духовна ідеологічна опора монархічної влади, ні система освіти не змогли зламати цей домінуючий суспільний тренд. Клерикальний світ почав швидко деградувати, радикально збільшивши фінансовий преїскурант на здійснення релігійних культів, а початкові народні школи не мають жодних реальних важелів, щоб впливати на свідомість учнів. Вибірні інституції місцевого самоврядування мають лише мінімальні можливості для впливу на життя населення, оскільки у них відсутні належні фінансові ресурси для проведення суверенної соціальної та економічної політики. Правоохоронні органи, роль яких колосально



підвищилась з початком правління імператора Олександра III, цілком залежать від волі верховної влади та регіональної бюрократії, складаються в абсолютній своїй більшості з вірних самодержавству посадовців, а відтак не мають можливості проводити справедливу, неупереджену політику. Селянські ж громади у цих умовах інертні та аморфні, оскільки не мають належного демократичного, безстанового устрою.

Існуючі органи управління у селянському соціумі обираються примусово, до них потрапляють лояльні та віддані бюрократії представники цього суспільного стану, які дуже часто позбавлені будь-яких уявлень про морально-етичні чесноти. Система функціонуючих волосних судів у провінції, яка у першу чергу обслуговує селянську верству, не виправдала очікувань населення. З одного боку, у їх складі відсутні фахові посадовці з юридичної освітою, з іншого - там царює повна анархія, правове свавілля, корупція та кумівство. Так чи інакше, у провінції немає жодного громадського інституту, який би мав реальні можливості та інструменти для змін у цій чутливій сфері життєдіяльності населення.

Підсумовуючи, Чернігівська повітова земська управа рекомендувала повітовому зібранню: 1. розробити план реформування системи правоохоронних органів у провінції з тим, щоб вони та їх діяльність були підзвітними селянським громадам та установам місцевого самоврядування, максимально залежали від їх політичної волі, у тому числі - шляхом проектування виборності згаданих структур; 2. селянське самоврядування потребує внесення суттєвих корекцій, направлених на посилення безстанового характеру його функціонування та забезпечення законних інтересів, прав і свобод усіх без виключення членів селянської спільноти; 3. потрібно реформувати волосні суди, надавши їм всестановий характер та в обов'язковому порядку встановити широкі взаємозв'язки з повітовими мировими судовими установами, які мають стати у провінції апеляційними та касаційними інстанціями[2].

Аналіз контенту документу засвідчує, що власне морально-етична проблема крадівництва коней населенням провінції була лише формальним приводом для публічного оприлюднення роздумів Чернігівського повітового земства щодо нагальної необхідності продовження реформаційних перетворень у Російській імперії. У такий спосіб прогресивна, демократична частина депутатського корпусу повітових зборів, у тому числі - представників ліберальної партії, намагалися використати цілком легальну та легітимну можливість звернення до верховної влади в особі Кахановської комісії з конкретними практичними пропозиціями про застосування політичних інструментів для реалізації подальших реформаційних, модерних перетворень як суспільного устрою країни, так і державного управління та місцевого самоврядування у державі.

28 жовтня 1882р., на засіданні чергової сесії Чернігівського повітового земського зібрання доповідь управи була розглянута депутатським корпусом зборів. Від імені виконавчого органу її оприлюднив представник ліберальної

партії - В.Варзар. У ході обговорення доповіді інший представник опозиційної аристократії, міський голова Чернігова - В.Хижняков підтвердив, що однією з причин втрати селянськими громадами морально-етичних орієнтирів є прогресуюча деградація представників Російської Православної Церкви, які втратили свій духовний авторитет серед населення, перетворившись на дрібних провінційних чиновників доби правління імператора Олександра III та відданих виконавців нового внутрішньополітичного курсу російського абсолютизму, не маючи комунікацій з селянськими громадами.

У результаті розгляду документу Чернігівське повітове земство постановило: 1. доповідь повітової управи схвалити та затвердити для практичної реалізації; 2. доопрацювати належним чином звіт управи з метою підготовки спеціальної профільної Записки, яку подати на розгляд статс-секретарю Російської імперії - М.Каханову та відповідній комісії з реформування системи місцевого самоврядування; 3. копії підготовленої Записки надати для ознайомлення до канцелярії чернігівського губернатора та Чернігівському губернському земству[3].

12 грудня 1882р. проблема крадівництва коней була розглянута на засіданні чергової сесії Чернігівського губернського земського зібрання. Регіональний «парламент» змушений був це зробити, оскільки чернігівський губернатор подав протест на відповідну постанову Чернігівського повітового земства з цього приводу.

Від фракції ліберальної партії з промовою виступив М.Константинович. Він зауважив, що це питання краще передати на розгляд губернській земській управі, а не обговорювати у зібранні, оскільки кожен депутат зборів зможе внести свої пропозиції до проекту рішення губернського земства з цієї тематики і детально узгодити усі параметри документу. Незважаючи на опротестування губернатором постанови Чернігівського повітового земства, враховуючи факт надходження вказаного документу від повітової земської інституції, М.Константинович висловив упевненість у тому, що губернське земство висловить свою точку зору відносно порушеної проблеми[4].

Потрібно зауважити, що губернське земське зібрання так офіційно і не висловилося, що, без жодних сумнівів, було пов'язано з небажанням губернських земських зборів загострювати відносини з верховною владою, Російською Православною Церквою, оскільки доба Контрреформ набирала повні оберти, а доля Кахановської комісії вбачалась багатьом опозиціонерам, м'яко кажучи, дуже проблематичною.

Резюмуючи викладене можемо стверджувати, що виявлені нами історичні джерела засвідчують очевидні факти постійного пошуку членами опозиційної аристократичної фронди північної України оптимальної та прийнятної моделі реформування системи державного управління та місцевого самоврядування Російської імперії, у тому числі використовуючи формально нейтральні питання для обговорення у повітових та губернських земських зібраннях. На наш погляд, ініціативи представників земської ліберальної партії можна вважати подвижницьким новаторством, оскільки

пропозиції виборності, підзвітності провінційних правоохоронних органів; досягнення всестановості селянського самоврядування; конструювання нової судової системи у провінції, коли волосні суди ставали першою судовою інстанцією, а повітові мирові установи - апеляційними та касаційними рівнями: усе це робило проекти ліберальних земців Північного Лівобережжя якісною альтернативою реакційному внутрішньополітичному курсу російського самодержавства, який ґрунтувався на ідеології консерватизму.

### Список літератури

1. Котельницький Н.А. Проблеми функціонування земських установ та земський лібералізм Північного Лівобережжя(60-80рр.ХІХст.). Історична пам'ять. 2018. №1. С. 78 - 87; Його ж. Взаємовідносини міського та місцевого самоврядування у діяльності земських лібералів Північної України(60-80рр.ХІХст.). Розумовські зустрічі: збірник наукових праць. Випуск 6. Чернігів: Сіверський центр післядипломної освіти, 2019. С. 141- 147; Його ж. Ліберальні земці північної України та проблема реформування селянського самоврядування у 80рр.ХІХст. Розумовські зустрічі: збірник наукових праць. Випуск 7. Чернігів: Сіверський центр післядипломної освіти, 2020. С. 165 - 169; Його ж. Проблема реформування селянського самоврядування у Російській імперії на початку 80рр.ХІХст.: візія земських лібералів північної України. П'яті Череванівські наукові читання. Збірник наукових статей. Випуск V. Полтава: ПНПУ, 2020. С. 26 - 32; Його ж. Доба Контрреформ (1882-1892) у Російській імперії на сторінках мемуарів І.І.Петрункевича(1843 - 1928). Розумовські зустрічі: збірник наукових праць. Випуск 9. Чернігів: Сіверський центр післядипломної освіти, 2022. С. 120 - 126; Його ж. Праці Н.Волк-Карачевського як візія земської ліберальної фронди північної України на проблеми державного управління та місцевого самоврядування у Російській імперії(80рр.ХІХст.). Сучасна парадигма публічного управління: Збірник тез IV Міжнародної науково-практичної конференції (10-12 листопада 2022р.). Львів, 2022. С. 94 - 97; Його ж. Земська ліберальна партія Північного Лівобережжя та проблема взаємин між міським та земським самоврядуванням(80-ті рр. ХІХ ст.). Розумовські зустрічі: збірник наукових праць. Чернігів: Сіверський центр післядипломної освіти, 2023. Вип. 10. С. 147 - 152; Його ж. Документи особистого архіву В.М.Хижнякова. Українознавство. 2024. №3. С. 151 - 163; Його ж. Листи з Чернігівщини І.Л.Шрага як джерело з історії земського ліберального руху на півночі Лівобережної України (80-ті роки ХІХст.). Сумський історико - архівний журнал. №XLII. 2024. С.17-23.

2. Доклад Черниговской уездной земской управы о мерах против конокрадства. Журналы Черниговского очередного уездного земского собрания 1882 года. Чернигов: Типография Г.Шапиро, 1883. №4. С.33-39.
3. Там само. №4. С.30-31.
4. Стенографический отчет заседаний Черниговского губернского земского собрания очередной сессии 1882 года. №2. Земский сборник Черниговской губернии. 1883. №1. Чернигов: Земская типография, 1883. С. 333-334.

**УДК 351:316.42:303.443.3**

## **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ В СВІТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

*Луцюк Андрій Вікторович, здобувач третього освітнього рівня (аспірант)  
Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна», м.  
Київ, Україна,*

*E-mail: hum1983@gmail.com*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-3566-4714>*

На сучасному етапі публічне управління соціальними проєктами набуває нових форм завдяки цифровим технологіям, публічно-приватному партнерству та активній участі громадянського суспільства. Інноваційні рішення, такі як краудфандинг, цифрові платформи для взаємодії між урядами і громадянами, а також міжнародна координація соціальних ініціатив відкривають нові можливості для вирішення соціальних проблем. Крім того, зростає увага до питань сталого розвитку та екологічної безпеки, що вимагає інтеграції екологічних аспектів у управління соціальними проєктами.

Глобалізація формує потенційні переваги для розвитку соціальних проєктів у різних країнах світу, сприяючи ефективному вирішенню актуальних соціальних проблем. Однією з ключових переваг є можливість обміну досвідом між країнами та регіонами, що дозволяє використовувати передові практики та інноваційні підходи для підвищення якості реалізації соціальних ініціатив. Завдяки глобалізаційним процесам, країни отримують доступ до успішних прикладів вирішення соціальних проблем, які були протестовані в інших частинах світу, що значно скорочує час і ресурси, необхідні для впровадження аналогічних проєктів на національному рівні.

Обмін досвідом між країнами у сфері соціальних проєктів сприяє створенню нових механізмів співпраці між державами, міжнародними організаціями, приватним сектором та громадянським суспільством. Така кооперація дозволяє запроваджувати комплексні соціальні програми, що

відповідають глобальним викликам, таким як бідність, нерівність, соціальна ізоляція, безробіття, а також проблеми екології та зміни клімату. Наприклад, успішні соціальні програми, реалізовані в одних країнах, можуть бути адаптовані та використані в інших, враховуючи місцеві особливості та потреби населення [1]. Такий обмін досвідом також сприяє підвищенню професійного рівня державних службовців та представників неурядових організацій, що займаються впровадженням соціальних проєктів.

Глобалізація також створює широкі можливості для фінансової підтримки соціальних проєктів. З одного боку, міжнародні фінансові інституції, такі як Світовий банк, Міжнародний валютний фонд, а також різні фонди та програми Організації Об'єднаних Націй, надають фінансову допомогу країнам, що розвиваються, для реалізації соціальних ініціатив. Завдяки глобалізаційним процесам ці організації отримали можливість оперативного реагувати на соціальні виклики в різних регіонах світу, спрямовуючи фінансові ресурси на подолання бідності, забезпечення доступу до освіти, охорони здоров'я, соціальних послуг тощо.

Ще однією вагомою перевагою глобалізації для розвитку соціальних проєктів є поширення передових практик та інноваційних рішень. У сучасному світі інформаційні технології відіграють важливу роль у розвитку соціальних проєктів, дозволяючи значно розширити можливості для збору даних, моніторингу та оцінки результатів реалізації соціальних програм. Глобальні інформаційні мережі сприяють швидкому поширенню знань про найкращі практики у сфері соціального управління, що дозволяє державам та організаціям ефективніше планувати та реалізовувати соціальні проєкти.

Крім того, глобалізація сприяє розвитку міжнародних партнерств у сфері соціальних проєктів. Такі організації, як Європейський Союз, Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), а також регіональні організації та ініціативи активно працюють над розвитком соціальних проєктів у країнах, що розвиваються, і країнах з перехідною економікою. Це дозволяє поширювати передові практики управління соціальними проєктами та забезпечувати високий рівень координації між різними зацікавленими сторонами. Міжнародна координація особливо важлива в контексті таких глобальних викликів, як боротьба з бідністю, зміна клімату, забезпечення прав людини та інклюзивний розвиток.

Глобалізація, незважаючи на численні переваги, також несе ряд викликів, які суттєво ускладнюють процеси публічного управління соціальними проєктами. Серед найбільш актуальних викликів можна виділити економічну нерівність, культурні та соціальні розбіжності, а також політичну нестабільність. Ці фактори суттєво впливають на ефективність реалізації соціальних ініціатив та їхню здатність досягати позитивних змін у суспільстві.

Одним із найбільш суттєвих викликів глобалізації є економічна нерівність як між країнами, так і всередині окремих держав. У процесі глобалізації країни, які мають розвинуті економіки, отримують значні вигоди від міжнародних торговельних відносин та доступу до світових ринків, тоді як

держави з перехідною або слабкою економікою часто залишаються на периферії глобального розвитку [2]. Це призводить до того, що бідні країни стають все більш залежними від економічної допомоги розвинених держав та міжнародних організацій, що може обмежувати їхню здатність самостійно вирішувати соціальні проблеми.

Економічна нерівність проявляється не лише на міждержавному рівні, але й усередині окремих країн. У деяких випадках глобалізація сприяє концентрації багатства в руках обмеженої групи людей, тоді як решта населення не отримує значної вигоди від економічного зростання [3]. Це породжує соціальну нерівність, яка ускладнює реалізацію соціальних проєктів, оскільки значна частина населення залишається за межею бідності, або не має доступу до базових соціальних послуг, таких як освіта, охорона здоров'я та соціальна підтримка.

Глобалізація також стимулює процеси міграції, коли люди з бідніших країн шукають кращі умови життя в економічно розвинених державах. Це призводить до виникнення нових соціальних проблем, таких як сегрегація, відчуження та соціальна напруга між місцевим населенням та мігрантами [4]. Соціальні проєкти, спрямовані на подолання цих викликів, часто стикаються з труднощами через обмежені ресурси та складність забезпечення рівного доступу до послуг для різних соціальних груп.

Політична нестабільність є ще одним важливим викликом, який ускладнює реалізацію соціальних проєктів у глобалізованому світі. У багатьох країнах глобалізація супроводжується політичними та соціальними потрясіннями, які можуть дестабілізувати уряди, спричиняти конфлікти та створювати несприятливі умови для реалізації соціальних ініціатив [5]. Політична нестабільність ускладнює доступ до фінансових ресурсів, а також знижує рівень довіри громадян до державних інституцій, що негативно впливає на ефективність соціальних проєктів.

Одним із прикладів політичної нестабільності є збройні конфлікти, які можуть повністю руйнувати соціальну інфраструктуру та зводити нанівець будь-які зусилля з реалізації соціальних ініціатив [6]. У таких умовах соціальні проєкти повинні мати адаптивні механізми, що дозволяють швидко реагувати на зміни політичної ситуації та забезпечувати мінімальний рівень соціальної підтримки для постраждалих верств населення.

Крім того, глобалізація може посилювати політичну нестабільність у зв'язку з тим, що вона створює нові виклики для суверенітету національних держав. Залежність від міжнародних організацій та глобальних економічних процесів може викликати незадоволення серед населення, особливо в тих країнах, де економічна нерівність або культурні конфлікти загострюються через глобалізаційні процеси. Це призводить до зростання популістських настроїв, політичної радикалізації та підтримки рухів, які виступають за ізоляцію від глобальних процесів і повернення до національних або регіональних моделей розвитку.

У таких умовах соціальні проєкти можуть ставати заручниками політичної боротьби, коли окремі політичні сили використовують їх для просування власних інтересів або підривають довіру до ініціатив, що фінансуються з-за кордону. Це не лише ускладнює реалізацію соціальних проєктів, але й знижує їхню ефективність у вирішенні реальних соціальних проблем.

Інновації та цифровізація відіграють вирішальну роль у сучасних соціальних проєктах, надаючи нові інструменти для ефективного вирішення соціальних проблем. Використання технологій дозволяє значно прискорити процес реалізації проєктів, робить їх більш прозорими та доступними для ширшого кола учасників. Онлайн-платформи стають все більш популярними для координації проєктів, збору даних і моніторингу їх виконання. Вони дозволяють залучати до співпраці не тільки уряди, а й громадянське суспільство та приватний сектор.

Інноваційні технології також допомагають підвищити ефективність надання соціальних послуг. Використання великих даних (Big Data) [7] дає можливість аналізувати великі масиви інформації для виявлення потреб конкретних соціальних груп та оптимізації ресурсів для їх вирішення. Крім того, мобільні додатки дозволяють громадянам отримувати доступ до соціальних послуг, консультацій або допомоги безпосередньо з власних пристроїв, що значно покращує якість і швидкість надання допомоги.

Багато глобальних ініціатив сьогодні спрямовані на підтримку місцевих проєктів, які сприяють розвитку громад. Програми зі сталого розвитку часто передбачають фінансування місцевих ініціатив, що спрямовані на поліпшення інфраструктури, охорони здоров'я або освіти на рівні громад. Одним із прикладів успішного проєкту є ініціатива «Міста сталого розвитку», яка спрямована на підтримку місцевих громад у досягненні цілей сталого розвитку на міському рівні [8]. Це включає проєкти з енергозбереження, поліпшення водопостачання, управління відходами та інші ініціативи, що допомагають зробити міста більш стійкими та екологічно безпечними.

Таким чином, публічне управління соціальними проєктами в умовах глобалізації має великі перспективи, передусім - завдяки інтеграції технологій, міжнародної співпраці та активної участі місцевих громад. Однак, необхідно враховувати і виклики, такі як економічна нерівність, культурні розбіжності та політична нестабільність, що стають на заваді забезпеченню стійкості та ефективності цих ініціатив.

### **Список використаної літератури**

1. Міжнародні та національні соціальні проєкти та програми: комплекс навчально-методичного забезпечення навчальної дисципліни: навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за спеціальністю 231 «Соціальна робота». КПІ ім.Ігоря Сікорського; уклад. С. В. Гераськов. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 93 с.

2. Кирилич Х. В. Проблема нерівномірності економічного розвитку світового господарства : дис. канд. ек. наук : 08.00.02. Кирилич Христина Володимирівна. Львів, 2015. 188 с.
3. Ровний В. В., Яценко В. В. Управління соціальними проєктами в умовах глобальних викликів: правовий та державно-управлінський аспекти. Європейські перспективи. 2020. № 3. С. 24-28.
4. Пріб К. А., Гуткевич С. О. Чинники міжнародних міграційних процесів. Ринок праці та зайнятість населення. 2016. № 2. С. 12-17.
5. Іщенко І. В. Політичні інститути в нестабільному середовищі: функціональні особливості. І. В. Іщенко. Дніпропетровськ: Інновація, 2015. 306 с.
6. В. М. Денисов, «Війна. Збройний конфлікт міжнародного характеру». Великий енциклопедичний юридичний словник, ред. Ю. С. Шемчушенко (Київ: Юридична думка, 2007), 293-294.
7. Денисюк С. Г., Косюк Б. О. Технологія Big Data: переваги та ризики. Матеріали XLVIII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 13-15 березня 2019 р. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/allhum-2019/paper/view/6730>
8. Чернега О. Б. Міжнародні стратегії економічного розвитку : навч. посіб. О. Б. Чернега, А. А. Семенов, В. С. Білозубенко. 2-е вид., оновл. і доп. Львів : Магнолія 2009. 346 с.

**УДК 35.073.53:355.48:338.242(477)**

## **СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ ДЕРЖАВИ У ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ ПІСЛЯ ВІЙНИ**

*Мамай О. М., здобувач вищої освіти II (магістерського) рівня,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка  
Юрія Бугая»*

*Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н., доцент,  
Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «Міжнародний  
науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»*

Війна в Україні спричинила масштабні руйнування інфраструктури, економіки, довкілля та соціальної сфери, створивши величезний виклик для держави та суспільства. Масштаби руйнувань, завданих війною, поставили Україну перед безпрецедентним викликом відбудови, який оцінюється у величезну суму в 486 мільярдів доларів США на наступне десятиліття. Ці кошти достатні для відновлення як базової інфраструктури, так і для запуску процесів довгострокового розвитку країни. Основна частина цієї суми спрямована на термінові ремонти життєво важливих об'єктів: інфраструктури, енергетичної системи, житлового фонду та громадських закладів, таких як



лікарні та школи [1].

Післявоєнне відновлення країни є складним і багатоаспектним завданням, що вимагає ефективного управління, стратегічного планування та координації зусиль на національному та міжнародному рівнях. У цьому процесі держава займає ключову роль, виступаючи не лише як організатор і координатор відбудовних заходів, але й як гарант сталого розвитку та соціальної стабільності.

Відбудова України – це надзвичайно складний і тривалий процес, який почався з початком повномасштабної війни та продовжувався, незважаючи на нове руйнування, спричинене агресією росії. Процес є унікальним у сучасній історії, оскільки ці відновлювальні заходи відбуваються паралельно з активними бойовими діями та масовими обстрілами на всій цій території країни. Відновлювальні заходи охоплюють широкий спектр завдань: від термінового ремонту критичної інфраструктури до створення умов для життя мільйонів українців, які постраждали від наслідків війни. Ключовим викликом є одночасне рішення нагальних потреб населення та стратегічне планування довгострокового розвитку країни. У цих умовах відбудова не тільки забезпечує базові потреби людей, але й слугує інструментом для підтримки соціальної стабільності, економічної активності та національної стійкості.

Одним із головних пріоритетів є відновлення зруйнованих об'єктів енергетичної та критичної інфраструктури. Електроенергія, вода та тепло є життєво необхідними ресурсами, особливо в холодну пору року, і їх відновлення – це першочергове завдання для забезпечення базового рівня комфорту та безпеки громадян. Знищені лікарні та школи також потребують оперативного відновлення, адже медичне обслуговування та доступ до освіти є основними правами кожного українця.

Проблема житла для внутрішньо переміщених осіб стоїть особливо гостро. Мільйони українців втратили свої будинки внаслідок бойових дій, тому створення нових житлових комплексів, облаштування тимчасових притулків та ремонт пошкоджених будинків стає критичним. У той же час навіть незначні ремонти, такі як заміна вибитих вікон чи ремонт дахів, є символом турботи про людей і підтримку з боку держави.

Попри брак ресурсів, відбудова України демонструє стійкість та згуртованість українського суспільства. Цей процес не тільки полегшує життя громадянам, але й дає надію на майбутнє, створюючи основу для військового відновлення країни. Відбудова є виробництвом елементів опору і водночас підготовкою до повноцінного відновлення країни у мирний час.

Відновлення України після війни є не лише завданням локального масштабу, а й питанням міжнародного значення. Ефективність цього процесу визначає геополітичну роль України в Європі, рівень її економічної інтеграції у світовий простір та стабільність суспільного розвитку на довгострокову перспективу. Водночас держава має забезпечити врахування інтересів різних верств населення, підтримуючи соціальну єдність і залучення громадян до відбудовних процесів. Саме ці аспекти починають стратегічне значення ролі

держави у відновленні країни після війни, що робить цю тему надзвичайно важливою для дослідження.

Актуальність дослідження стратегічної ролі держави у відновленні України після війни зумовлена такими факторами. По-перше, масштаби руйнувань, викликаних військовими діями, потребують термінових і системних заходів для забезпечення базових потреб населення та відновлення економічної активності. По-друге, держава повинна виступати ефективним посередником у залученні міжнародної допомоги, що стане основою фінансування процесів відбудови. По-третє, сучасні глобальні виклики, зокрема екологічні проблеми та необхідність переходу до стійкої економіки, вимагають інтеграції принципів сталого розвитку у всіх аспектах відновлення. Нарешті, післявоєнна відбудова відкриває унікальні можливості для реформування державних інституцій, підвищення їхньої прозорості, ефективності та довіри з боку громадян.

Стратегічна роль держави у відновленні системи України після війни полягає у створенні системи управління, здатної забезпечити ефективну координацію різноманітних процесів відбудови та довгострокового розвитку країни. Держава повинна виступати не лише як виконавець негативних відновлювальних заходів, але й як ініціатор структурних, спрямованих на реформування суспільства та економіки.

Одним із ключових завдань є формування чіткої національної стратегії відновлення, що враховує короткострокові, середньострокові та довгострокові цілі. Така стратегія має спиратися на принципи сталого розвитку, що забезпечує гармонійний баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами. У цьому контексті держава успішно веде роль у плануванні та реалізації проєктів про відновлення інфраструктури, житлового фонду, транспортних мереж і критично важливих об'єктів, таких як енергетичні системи. Інтеграція «зелених» технологій та інновацій дозволяє не лише відновити зруйновані об'єкти, але й створити нову, більш стійку інфраструктуру.

У квітні 2022 року в Україні було створено Національну раду з відновлення України від наслідків війни. Цей консультативно-дорадчий орган при Президентові України має на меті розробку плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку країни. Основними завданнями Ради є відновлення та розбудова транспортної, медичної, соціальної, комунальної, виробничої інфраструктури, житла, енергетики, зв'язку, військової інфраструктури та військово-промислового комплексу. Також передбачено структурну модернізацію економіки, подолання безробіття, підтримку сімей з дітьми та вразливих верств населення, а також збереження об'єктів культурної спадщини [2].

Ефективне управління фінансовими ресурсами є ще одним аспектом. Держава повинна забезпечити прозоре та раціональне використання внутрішніх і міжнародних джерел фінансування. Залучення міжнародної допомоги, включаючи кредити, гранти та інвестиції, потребує найвищого

рівня підзвітності та довіри до державних установ. Для цього необхідно запровадити механізми моніторингу та контролю за витратами, а також активно співпрацювати з міжнародними донорами й організаціями, такими як ООН, ЄС, Світовий банк та МВФ.

Європейський Союз надав Україні значну підтримку, виділивши понад 88 мільярдів євро, що включає фінансову, гуманітарну та військову допомогу. Ця допомога спрямована на вирішення нагальних потреб та зміцнення довгострокової економічної стабільності України [1].

Важливим кроком стало створення програми Ukraine Facility з бюджетом у 50 мільярдів євро на період 2024–2027 років. Ця програма передбачає надання грантів і кредитів на відновлення, реконструкцію та модернізацію України, а також сприяння її реформам на шляху до вступу в ЄС. Програма має на меті залучити до 40 мільярдів євро інвестицій, спираючись на початкове фінансування в 9,3 мільярда євро, включно з 7,8 мільярда євро на кредитні гарантії та 1,51 мільярда євро на змішане фінансування. Ключовими пріоритетами є стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу, відновлення критичної інфраструктури та сприяння переходу країни до «зеленої» та цифрової економіки [1].

Водночас держава має взяти на себе роль гарантії соціальної стабільності, яка включає підтримку різних категорій населення, таких як внутрішньо переміщені особи, ветерани, діти та особи з обмеженими можливостями. Відновлення системи охорони здоров'я, освіти та соціального захисту є критичним для забезпечення базових потреб громадян та створення передумов для їх повернення до нормального життя. Держава також повинна сприяти створенню робочих місць, стимулювати розвиток малого та середнього бізнесу та забезпечити умови для повернення молоді, яка була викликана емігрувати.

Одним із викликів є забезпечення прозорості та ефективності державних інституцій. Війна виявила слабкі місця в державному управлінні, зокрема низьку координацію між органами влади та обмеження можливості до оперативного реагування на кризові ситуації. Післявоєнний період держави має провести реформу державного управління, підвищуючи його ефективність і підзвітність. Важливою складовою цього процесу є цифровізація управлінських процесів, що забезпечує швидкість і прозорість прийняття рішень.

Не менше є залучення громадянського суспільства та місцевих громад до процесів відбудови. Держава повинна створити механізми, які дозволять громадянам активно брати участь у плануванні та реалізації відновлювальних заходів. Такий підхід сприятиме підвищенню рівня довіри до влади та створенню почуття спільної відповідальності за майбутнє країни.

Україна також має отримати міжнародний досвід відновлення, адаптуючи найкращі практики до свого контексту. Досвід Німеччини після Другої світової війни, Балканських країн після конфліктів або Японії після природних катастроф може стати джерелом цінних уроків. Держава повинна

використовувати цей досвід для розробки більш ефективних механізмів управління відмінними процесами.

Зрештою, держава має сприяти інтеграції України до європейського та глобального простору. Післявоєнна відбудова надає можливість модернізувати економіку, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стійке зростання. Успішна реалізація цих завдань потребує лідерства, професіоналізму та прозорості з боку держави.

Отже, відбудова України є не лише відновлення зруйнованого, а й можливість для модернізації країни, посилення її позицій на міжнародній арені та закріплення європейського вектора розвитку. Успіх цього процесу залежить від ефективності державного управління, здатності отримати сучасні виклики та впроваджувати інноваційні підходи. Відновлення має поєднувати негативні дії із довгостроковим плануванням, спрямованими на модернізацію економіки, інфраструктури та соціальної сфери. Активне залучення громадянського суспільства, реформування державних інституцій та створення сприятливого середовища для інвесторів формує основу для стійкого розвитку та інтеграції України в європейський простір. Таким чином, стратегічна роль держави є визначальною для забезпечення стійкого майбутнього України.

### Список літератури

1. Відновлення України під час та після війни: як Україна використовує зелену та цифрову трансформацію для відбудови. URL: [https://lb.ua/blog/oleksandr\\_romanishyn/611187\\_vidnovlennya\\_ukraini\\_pid\\_chas\\_pislya.html](https://lb.ua/blog/oleksandr_romanishyn/611187_vidnovlennya_ukraini_pid_chas_pislya.html)
2. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни : Указ Президента України від 21.04.2022 № 266/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022#Text>

УДК 811.111:351:339.9

## АНГЛІЙСЬКА МОВА ЯК КЛЮЧ ДО МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*Матюха В.А.,  
викладач англійської мови  
Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
ім. акад. Ю. Бугая» (м. Чернігів*

Англійська мова відіграє важливу роль у сучасній міжнародній взаємодії, є основним інструментом комунікації у глобалізованому середовищі. У сфері публічного управління знання англійської дозволяє державним службовцям ефективно брати участь у міжнародних форумах, укладати угоди та вивчати сучасні управлінські практики. Особливого значення це набуває для країн, що інтегруються до міжнародної спільноти, зокрема України. Проте недостатній рівень мовної підготовки серед державних службовців залишається значною перепорою.

Англійська мова є офіційною мовою міжнародних організацій, таких як Організація Об'єднаних Націй, Європейський Союз, Міжнародний валютний фонд і Всесвітня організація охорони здоров'я.

Для державних службовців це такі можливості як:

- активна участь в міжнародних конференціях і переговорах;
- отримання доступу до передових наукових публікацій, звітів та досліджень;
- зміцнення двосторонніх та багатосторонніх відносин шляхом ефективної комунікації.

Значення англійської мови для публічного управління в Україні зростає у контексті її євроінтеграційних прагнень, де адаптація до європейських стандартів управління потребує активної взаємодії з міжнародними партнерами.

### **Виклики впровадження англійської мови**

Одним із головних бар'єрів є низький рівень мовної компетентності серед державних службовців. За дослідженням Української школи урядування, близько 60% службовців мають лише базовий рівень знань англійської [1].

Причини цього явища:

Низький рівень мовної підготовки у закладах вищої освіти. Державні службовці часто не отримують якісної мовної підготовки у процесі навчання.

Відсутність системного підходу до підвищення кваліфікації. Курси підвищення мовної компетенції є недостатньо фінансованими або нерегулярними.

Мотиваційні бар'єри. Чимало службовців не розглядають знання англійської як критично необхідну навичку, через що бракує прагнення до її вивчення.

Додатковою проблемою є обмежений доступ до адаптованих матеріалів. Наприклад, ключові міжнародні документи часто залишаються доступними лише англійською мовою, що створює додаткові бар'єри для службовців із базовими знаннями [2].

### **Шляхи подолання викликів**

Для підвищення рівня знань англійської мови серед державних службовців необхідно впровадити комплексний підхід, а саме:

- Створення національних програм навчання. Необхідно запровадити системні програми підготовки державних службовців із акцентом на професійні потреби, такі як дипломатична термінологія чи переговорні навички.
- Підвищення фінансування освітніх програм. Виділення коштів на регулярні тренінги, сертифікаційні курси (наприклад, TOEFL, IELTS) та доступ до онлайн-платформ для вивчення мови є пріоритетом.
- Використання сучасних технологій. Онлайн-курси, інтерактивні платформи (Coursera, Duolingo, Grammarly) та мовні мобільні додатки допомагають інтегрувати навчання у повсякденну діяльність службовців.
- Підтримка міжнародних обмінів. Програми обміну та стажування у країнах ЄС сприятимуть практичному закріпленню знань, адже вони забезпечують мовне середовище.

### **Перспективи розвитку**

Інтеграція англійської мови у сферу публічного управління сприятиме підвищенню відповідності України міжнародним стандартам та більш ефективному виконанню внутрішніх управлінських завдань [3]. Залучення цифрових рішень, адаптація освітніх підходів до потреб сучасного управління та налагодження партнерств із міжнародними освітніми організаціями забезпечать стійкий розвиток мовної компетенції службовців.

### **Висновки**

Англійська мова є невід'ємною складовою сучасного публічного управління. Її освоєння дозволяє розширити горизонти міжнародної співпраці, запозичити передові практики та залучити додаткові ресурси для розвитку країни. Проте подолання викликів, пов'язаних із недостатнім рівнем мовної підготовки, вимагає чіткої стратегії, значного фінансування та політичної волі. Впровадження системного підходу до навчання забезпечить сталий прогрес у мовній компетенції державних службовців та їхній внесок у міжнародну співпрацю.

## **Список літератури**

- 1.Бойко, Л. М. (2023). Підвищення рівня іншомовної компетентності майбутніх фахівців публічного управління та адміністрування. *Таврійський*

науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування, (3), 3-8. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.3.1>

2. Левицька А. І. Сталий розвиток та екологічна безпека в контексті євроінтеграції: Англійська мова як інструмент міжнародного обміну знаннями / А. І. Левицька // Об'єднані наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень: X Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, 2023 р., Київ: матер. Київ, 2023. С.167–168.

3. Панасенко Є. О. Англійська мова як lingua franca та її роль у сучасних світових політико-економічних процесах. Держава та регіони. Серія: Державне управління. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2019. № 3 (67). С. 96-103. doi: <https://doi.org/10.32840/1813-3401-2019-3-18>

УДК 342.25:351:061.1(4)

## ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

*Мимрикова І.І., здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»  
Науковий керівник: Москалець І.М., к.н.з держ.управл.*

Децентралізація влади є ключовим елементом демократичного управління, що сприяє підвищенню ефективності публічних послуг та залученню громадян до процесів прийняття рішень. Європейські країни накопичили значний досвід у правовому забезпеченні децентралізації, який може бути корисним для України в контексті її реформ.

Аналізуючи взаємодію органів місцевого самоврядування та державної влади, Борденюк зазначає, що ефективність місцевого управління безпосередньо пов'язана з процесами децентралізації та деконцентрації. За його словами, важливу роль відіграє чітке визначення функцій і повноважень кожного рівня влади, а також їх розподіл за функціональними та галузевими принципами [1].

Існують різні підходи до організації місцевого самоврядування у світі. Вони відрізняються за способами формування органів місцевої влади, характером їхніх стосунків з центральною владою та взаємодією між представницькими (радами) і виконавчими (виконкомами) органами. Історичний розвиток кожної країни залишив свій відбиток на моделях місцевого самоврядування, формуючи їхні специфічні риси та особливості взаємодії з державою. У своїй роботі Мельник Я.В. описує та аналізує такі моделі управління: англосаксонська, континентальна, змішана, іберійська та радянська [2].

У Європі існують різні підходи до децентралізації, які можна класифікувати за моделями місцевого самоврядування:

1. Англосаксонська модель: характеризується високим рівнем автономії місцевих органів влади та відсутністю представників центрального уряду на місцях. Прикладом є Велика Британія, США, Канада.

2. Континентальна модель: поєднує місцеве самоврядування з державним наглядом через представників центральної влади на місцях. Ця модель поширена у Франції, Італії та Іспанії.

3. Змішана модель: поєднує елементи обох попередніх моделей, як це спостерігається в Німеччині та Австрії.

Англо-саксонська модель характеризується високим рівнем децентралізації влади. Місцеві громади мають широкі повноваження і обирають своїх представників без втручання центральної влади. Такий підхід сприяє більшій залученості громадян до управління та ефективнішому вирішенню місцевих проблем.

Місцеве самоврядування у Великій Британії є важливим елементом демократичної системи країни, що забезпечує ефективне управління на місцях та залучення громадян до процесу прийняття рішень. Британська модель місцевого самоврядування, відома як англосаксонська, характеризується високим рівнем автономії місцевих органів влади та відсутністю представників центрального уряду на місцях.

Адміністративно-територіальний Великій Британії існує кілька рівнів місцевого самоврядування, структура яких може відрізнятися залежно від регіону: Англія, де місцеве самоврядування поділяється на два основні рівні: графства та округи. У великих містах та урбанізованих районах функціонують унітарні органи влади, які поєднують функції обох рівнів; Шотландія, Уельс та Північна Ірландія, які мають власні системи місцевого самоврядування з унітарними органами влади, що відповідають за широкий спектр послуг; Лондон: Столиця має особливий статус з двома рівнями управління - Велика Лондонська рада та 32 лондонські боро, кожне з яких має власну раду.

Останніми роками у Великій Британії спостерігається тенденція до подальшої децентралізації та передачі повноважень місцевим органам влади. Зокрема, впроваджуються обрані мери в містах та регіонах, а також створюються комбіновані органи влади (combined authorities) для спільного управління певними функціями. Отже, модель місцевого самоврядування у Великій Британії є прикладом ефективної децентралізації, що забезпечує автономію місцевих органів влади та залучення громадян до процесу управління. Досвід Великої Британії може бути корисним для інших країн, які прагнуть реформувати свої системи місцевого самоврядування [2].

В основі континентально-європейської моделі управління лежить поєднання місцевого самоврядування з державним управлінням на місцях. Більшість країн Європи дотримується цього принципу, створюючи певну ієрархію, де місцеве самоврядування є складовою частиною державного управління. Однак, автономія місцевого самоврядування обмежена, а на місцях діють державні уповноважені, які контролюють роботу місцевих органів влади. Така модель, з деякими особливостями, функціонує і в Україні.



Так, наприклад Франція є класичним прикладом континентальної моделі децентралізації. З 1982 року в країні впроваджено серію законів, що передбачають передачу повноважень від центральної влади до регіонів, департаментів та комун. Закон 1982 року надав регіонам статус юридичних осіб публічного права та фінансову автономію. Префекти, як представники держави на місцях, здійснюють адміністративний нагляд за актами органів місцевого самоврядування, забезпечуючи законність їхніх дій [3].

Щодо змішаної моделі, то у деяких випадках виборний орган місцевого самоврядування виконує подвійну функцію: він є одночасно представником інтересів громади та здійснює певні управлінські завдання, делеговані державною адміністрацією" [4, с. 685].

Яскравим представником застосування змішаної моделі є Німеччина, яка має федеративну структуру, де землі володіють значною автономією. Основний Закон (Конституція) ФРН закріплює розподіл повноважень між федерацією та землями. Землі мають власні конституції, парламенти та уряди, що дозволяє їм самостійно вирішувати широке коло питань, включаючи освіту, культуру та поліцію. Фінансова децентралізація забезпечується через систему податкових надходжень, де частина податків залишається на рівні земель [5].

Досвід європейських країн свідчить про важливість законодавчого закріплення принципів децентралізації, чіткого розподілу повноважень між рівнями влади та забезпечення фінансової автономії місцевого самоврядування. Для України доцільно:

1. продовжити реформу адміністративно-територіального устрою з метою створення спроможних громад;
2. забезпечити фінансову самостійність місцевих бюджетів через закріплення за ними стабільних джерел доходів;
3. впровадити механізми державного нагляду за діяльністю органів місцевого самоврядування, зосереджуючись на законності їхніх дій, а не доцільності;
4. сприяти розвитку місцевої демократії та залученню громадян до процесів прийняття

### Список літератури

1. Борденюк В. Децентралізація державної влади і місцевого самоврядування: поняття, суть та форми (види). Право України. 2005. № 1. С. 21–25.
2. Мельник Я.В. Іноземні моделі та досвід децентралізації публічного управління. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Том 31 (70). № 3. 2020. С. 155-163
3. Конституційно-правове забезпечення реформи децентралізації влади: вітчизняний та зарубіжний досвід /Петришин, Серьогіна, Бодрова та ін. Нац. акад. прав. наук країни. Харків : Право, 2020. 236 с.

4. Пігуль Н.Г., Люта О.В. Зарубіжний досвід проведення децентралізаційних реформ. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 9. С. 684–688.

5. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / [Бориславська О. М., Заверуха І. Б., Школик А. М. та ін.]; Центр політико-правових реформ. – К., Москаленко О. М., 2012. – 212 с

**УДК 342.9:351:004.738.5(477)**

## **ПРАВОВІ АСПЕКТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

*Мойса Дар`я,  
магістрант спеціальності 081 «Право», ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»*

Цифрова трансформація державного управління є ключовим напрямом модернізації системи управління в Україні. Вона спрямована на підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг через використання сучасних цифрових технологій. З огляду на це, правові аспекти відіграють вирішальну роль у забезпеченні успішної реалізації таких ініціатив, включаючи створення належної нормативно-правової бази, захист прав громадян та забезпечення кібербезпеки. равове забезпечення цього процесу охоплює розробку нормативно-правової бази, гармонізацію українського законодавства із міжнародними стандартами, а також вирішення питань, пов'язаних із захистом персональних даних, кібербезпекою та цифровою інклюзією.

У наукових дослідженнях висвітлено різні аспекти цифрової трансформації в державному управлінні України. Наприклад, робота Vakumenko et al. (2020) аналізує нормативно-правові перешкоди для впровадження електронного урядування. Дослідження зосереджується на впливі закону “Про публічні електронні реєстри”, який визначає порядок створення та функціонування ключових цифрових інструментів, включаючи Дію.

Україна зробила значні кроки у впровадженні цифрових технологій, зокрема запуск платформ, таких як Дія, для спрощення доступу громадян до державних послуг. Ці ініціативи ґрунтуються на правових актах, таких як Закон України “Про електронні довірчі послуги”, який забезпечує регуляцію у сфері електронної ідентифікації та підписів (Верховна рада України, 2021). Однак дослідження Dubyna (2021) акцентує увагу на викликах, таких як недостатність імплементації законодавства та низький рівень цифрової грамотності громадян. Одним із важливих аспектів є захист персональних

даних, який регулюється Законом України “Про захист персональних даних”. Однак дослідження Shevchenko (2022) вказує на необхідність удосконалення цього законодавства, зокрема щодо гармонізації з Загальним регламентом ЄС про захист даних (GDPR). Недостатній рівень безпеки персональних даних створює ризики для громадян і підриває довіру до цифрових платформ.

Іншим значущим викликом є забезпечення кібербезпеки в умовах зростаючих кіберзагроз. Дослідження Hrytsenko et al. (2023) вказує на важливість створення комплексної правової бази для протидії кіберзагрозам, включаючи зміцнення законодавства про критичну інформаційну інфраструктуру. Попри виклики, цифрова трансформація створює унікальні можливості для модернізації управління. Наприклад, дослідження Taranenko (2022) демонструє, як цифрові технології сприяють зниженню корупції через автоматизацію процесів та підвищення прозорості. Крім того, впровадження відкритих даних, регульоване Законом України “Про доступ до публічної інформації”, підвищує залученість громадян до управління.

### **Висновки**

Цифрова трансформація державного управління в Україні є складним, але перспективним процесом, який вимагає постійного вдосконалення нормативно-правової бази, розвитку інфраструктури та зміцнення правових механізмів захисту громадян. Глибше вивчення правових аспектів та їхнє врахування при впровадженні цифрових інновацій сприятиме успішній модернізації державного управління та створенню ефективнішої системи послуг.

Таким чином, цифрова трансформація є надзвичайно перспективним, але водночас складним процесом, реалізація якого вимагає системних зусиль. Для її успіху необхідно поглиблювати гармонізацію законодавства з міжнародними стандартами, інвестувати у розвиток цифрової інфраструктури та кібербезпеки, активно підвищувати рівень цифрової грамотності серед населення, а також запроваджувати ефективні механізми правової відповідальності за порушення у сфері захисту даних. Україна має значний потенціал для реалізації цифрової трансформації, і його успішна реалізація залежить від координації зусиль держави, бізнесу та громадянського суспільства.

### **Список використаних джерел**

1. Vakumenko, V., Kalashnikov, O., & Tkachenko, A. (2020). Legal challenges in the implementation of e-government in Ukraine. *Journal of Public Administration and Policy Studies*, 12(3), 45–52.
2. Dubyna, V. (2021). Barriers to digital transformation in Ukrainian public administration. *Ukrainian Journal of Policy Analysis*, 15(2), 34–41.

3. Hrytsenko, I., Kovalenko, T., & Lytvyn, O. (2023). Cybersecurity and public governance: Legal framework in Ukraine. *Cybersecurity and Law*, 9(1), 89–97.
4. Shevchenko, M. (2022). Data protection legislation in Ukraine: A need for reform. *Legal Perspectives on Data Privacy*, 14(1), 23–30.
5. Taranenko, O. (2022). Transparency and anti-corruption through digital transformation: Ukraine's experience. *Eastern European Governance Review*, 5(2), 18–26.
6. Transparency International. (2022). Ukraine's ProZorro system: Fighting corruption through transparency.
7. Verkhovna Rada of Ukraine. (2023). *Law of Ukraine on Electronic Trust Services*.

УДК 351.95:342.9:005.334(477)

## РЕФОРМА СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО КОНТРОЛЮ В УКРАЇНІ: ПРАВОВІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

*Мойса Дар`я,  
магістрант спеціальності 081 «Право», ЗВО «Міжнародний науково-  
технічний університет імені академіка Юрія Бугая»*

Система державного контролю в Україні зазнає змін, спрямованих на підвищення ефективності функціонування державних інституцій та адаптацію до міжнародних стандартів. Одним із ключових аспектів цієї трансформації є впровадження ризик-орієнтованої моделі, яка дозволяє забезпечити раціональне використання державних ресурсів і знизити адміністративний тиск на бізнес. Ризик-орієнтований підхід полягає у спрямуванні державного контролю на об'єкти з високим рівнем ризику для суспільства та мінімізації втручання в діяльність об'єктів із низьким ризиком. Цей підхід є частиною міжнародної практики, рекомендованої такими організаціями, як ОЕСД. Ризик-орієнтована модель сприяє забезпеченню прозорості, ефективності та підзвітності державних органів.

Зокрема, у рекомендаціях ОЕСД (2018) наголошується на необхідності впровадження чіткої системи оцінки ризиків для визначення пріоритетів державного контролю. Практика країн ЄС, таких як Польща та Естонія, демонструє, що впровадження цієї моделі дозволяє знизити кількість перевірок на 30–50%, одночасно підвищуючи їхню результативність.

Українське законодавство в сфері державного контролю поступово адаптується до міжнародних стандартів. Закони України, такі як “Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності” та “Про регуляторну політику у сфері господарської діяльності”, включають положення про ризик-орієнтовану модель.

Однак існують проблеми із впровадженням методології оцінки ризиків. Наприклад, дослідження Shevchenko et al. (2021) вказує на відсутність уніфікованих критеріїв класифікації ризиків у різних галузях. Дослідження Grytsenko et al. (2022) також підкреслює, що регіональна нерівномірність у застосуванні реформи створює ризики для її ефективності.

Однією з ключових цілей реформи є зниження адміністративного навантаження на бізнес. Використання ризик-орієнтованого підходу дозволяє зменшити кількість перевірок і сконцентрувати увагу на підприємствах із підвищеним рівнем ризику.

Інноваційні інструменти, такі як онлайн-реєстри перевірок та інтерактивні карти ризиків, забезпечують прозорість контрольної діяльності. Як зазначає Zavadskyi et al. (2023), електронні сервіси допомагають підприємцям підготуватися до перевірок і водночас знижують корупційні ризики.

Реформа сприяє покращенню інвестиційного клімату в Україні, створюючи сприятливі умови для ведення бізнесу. У звіті “Doing Business” (2023) відзначено позитивний вплив скорочення перевірок на конкурентоспроможність українських компаній. Однак ефективність реформи залишається неоднорідною через проблеми з її реалізацією на регіональному рівні. Для забезпечення сталого економічного зростання необхідно розвивати інституційну спроможність місцевих органів та вдосконалювати систему моніторингу й оцінки ризиків.

### **Висновки**

Впровадження ризик-орієнтованого підходу є важливим кроком на шляху до модернізації системи державного контролю в Україні. Цей підхід забезпечує підвищення прозорості, ефективності та підзвітності державних органів, сприяє зменшенню адміністративного тиску на бізнес і покращує інвестиційний клімат.

Проте існують виклики, які потребують вирішення: вдосконалення законодавчої бази з урахуванням рекомендацій ОЕСД та практики країн ЄС, забезпечення уніфікованих підходів до класифікації ризиків у всіх галузях, посилення інституційної спроможності місцевих органів державного нагляду. Реформа ризик-орієнтованої моделі державного контролю повинна розглядатися як довгострокова стратегія, що сприятиме економічному розвитку України та підвищенню її конкурентоспроможності на світовій арені.

### **Список джерел**

1. OECD. (2018). Regulatory Policy and Governance: Supporting Economic Growth and Serving the Public Interest.

2. Shevchenko, A., Grytsenko, I., & Koval, O. (2021). Risk-oriented control in public administration: Challenges and prospects. *Journal of Regulatory Studies*.
3. Grytsenko, I., Taran, K., & Petrenko, M. (2022). Digital tools in risk-based state control: Ukraine's experience. *Economic Review*.
4. Doing Business Report. (2023). Ease of Doing Business in Ukraine. World Bank.
5. Zavadskyi, P., Bondar, M., & Khomenko, V. (2023). Risk-oriented approach in public governance: International experience and lessons for Ukraine. *Public Administration Quarterly*.
6. European Commission. (2021). Risk Management in EU Regulatory Frameworks: Best Practices and Recommendations for Member States.

**УДК 336.74:351:004.738.5(477)**

## **ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РИНКУ КРИПТОВАЛЮТ В УКРАЇНІ**

*Пінежко А.О., аспірант,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая»  
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л.,  
доктор наук з державного управління, доцент,  
ректор Чернігівського інституту інформації, бізнесу і права  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая» (м. Київ)*

Розвиток ринку криптовалют в Україні потребує ефективного державного регулювання, яке має на меті створення сприятливих умов для функціонування криптоіндустрії, забезпечення прозорості фінансових операцій, а також захисту прав інвесторів і споживачів. Основними аспектами державного управління є законодавче визначення правового статусу криптовалют та учасників ринку, впровадження механізмів ліцензування криптовалютної діяльності, а також забезпечення податкового контролю та захисту від шахрайства.

Україна вже зробила важливі кроки в цьому напрямку, зокрема ухваленням закону "Про віртуальні активи", який встановлює базові принципи функціонування ринку. Однак на практиці необхідне подальше вдосконалення законодавства для врахування швидких технологічних змін. Важливо також інтегрувати національні регулювання з міжнародними стандартами, зокрема рекомендаціями FATF щодо запобігання відмиванню коштів та фінансуванню тероризму [1].

Державне регулювання повинно включати розвиток цифрової інфраструктури, стимулювання інновацій у фінансовій сфері та формування освітніх програм для підвищення фінансової грамотності громадян. Успішне впровадження таких заходів сприятиме інтеграції України у глобальну цифрову економіку, залученню іноземних інвестицій та створенню нових робочих місць у сфері технологій.

Ключовими викликами залишаються боротьба з кіберзлочинністю, забезпечення стабільності фінансового ринку та попередження ризиків, пов'язаних із волатильністю криптовалют. Водночас, співпраця між державою, бізнесом та громадськими організаціями дозволить створити ефективну модель управління, що враховує інтереси усіх зацікавлених сторін.

Таким чином, розвиток ринку криптовалют в Україні залежить від збалансованої політики державного регулювання, яка поєднує економічну доцільність, технологічні інновації та правову безпеку.

Успішна реалізація регуляторної політики вимагає врахування кращих міжнародних практик і гнучкості у впровадженні норм, оскільки ринок криптовалют швидко змінюється. Наприклад, досвід таких країн, як Естонія, Швейцарія та Сінгапур, може стати орієнтиром для України у створенні конкурентоспроможної екосистеми криптовалют. Ці держави демонструють, як регулювання може співіснувати з розвитком інновацій та залученням інвестицій.

Для забезпечення сталого розвитку ринку криптовалют важливо розробити механізми взаємодії між традиційною фінансовою системою та криптовалютними активами. Це включає інтеграцію блокчейн-технологій у банківську сферу, розробку національної цифрової валюти (CBDC) та забезпечення інтероперабельності між крипто- та фіатними системами.

Ще одним важливим аспектом є посилення довіри населення до криптовалют шляхом забезпечення прозорості ринку та інформаційної підтримки. Впровадження незалежного контролю за діяльністю криптовалютних бірж, дотриманням стандартів безпеки та захисту персональних даних є необхідними умовами для зниження ризиків [2].

Важливу роль у розвитку крипторинку відіграє освітня та просвітницька діяльність. Підвищення рівня обізнаності громадян щодо використання криптовалют, інвестиційних ризиків та фінансових інструментів на основі блокчейну дозволить створити більш підготовлене суспільство, здатне користуватися перевагами цифрової економіки.

Крім того, розвиток наукових досліджень та стартапів у сфері блокчейну може стати потужним драйвером для України, відкриваючи нові перспективи для експорту технологій та послуг. Це також сприятиме зменшенню "відтоку мізків" і залученню молодих фахівців до роботи в інноваційних галузях.

Отже, ефективне державне регулювання та управління розвитком ринку криптовалют мають стати одним із пріоритетних напрямів економічної політики України. Лише за умови системного підходу, інтеграції з міжнародними стандартами та підтримки інновацій вдасться максимально

використати потенціал криптовалют для національного розвитку та створення сучасної конкурентної економіки.

### Використані джерела та література

1. Васильчак С.В. Використання криптовалют в сучасних економічних системах України. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького. 2017. №76. С. 19-25.

2. Пальчевський І. Як працює ринок криптовалют в Україні URL: <https://finclub.net/ua/analytics/yakpratsiuiie-rynok-kryptovaliut-v-ukraini.html>

УДК 342.9:004.6:351.9

## ЮРИДИЧНІ АСПЕКТИ РЕГУЛЮВАННЯ ВІДКРИТИХ ДАНИХ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ВИКЛИКИ ПРОЗОРОСТІ

*Папко Д.В., здобувач вищої освіти другого  
(магістерського) рівня освіти, спеціальність 081 «Право»  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая»*

*Науковий керівник: Сокол М.Ю., старший викладач ЧПБіП МНТУ*

Актуальність теми обумовлена сучасними тенденціями до підвищення прозорості діяльності державних органів, забезпечення доступу громадян до інформації та вдосконалення механізмів публічного контролю. У світі, де доступ до інформації стає ключовим фактором розвитку демократичних суспільств, відкриті дані відіграють важливу роль у зміцненні довіри до органів влади, забезпеченні підзвітності та стимулюванні громадської активності.

Відкриті дані дозволяють громадянам, бізнесу та громадським організаціям отримувати інформацію для аналізу, ухвалення рішень і створення інноваційних продуктів, що сприяє економічному зростанню та соціальному розвитку. Однак процес регулювання відкритих даних стикається з низкою викликів, серед яких важливими є правова невизначеність, ризики порушення конфіденційності та недостатня технічна інфраструктура для забезпечення якісного доступу до інформації. Недосконалість законодавчої бази, відсутність єдиних стандартів і процедур оприлюднення даних, а також слабкий контроль за їх відповідністю правовим вимогам створюють додаткові труднощі.

У той же час, національне законодавство повинно враховувати міжнародний досвід, гармонізуючи внутрішні норми із загальноновизнаними



принципами відкритих даних, такими як доступність, повторне використання, відкритість форматів і захист персональних даних.

Актуальність питання також визначається швидким розвитком цифрових технологій, які вимагають адаптації правового регулювання до нових викликів, зокрема у сфері захисту кібербезпеки, боротьби з дезінформацією та запобігання маніпуляціям з використанням відкритих даних. У сучасних умовах ефективне регулювання відкритих даних є необхідним елементом побудови прозорої, відкритої та підзвітної системи публічного управління, яка відповідає потребам суспільства, сприяє впровадженню інновацій та забезпечує сталий розвиток.

Юридичні аспекти регулювання відкритих даних у публічному управлінні є однією з ключових тем сучасного публічного права, оскільки відкриті дані відіграють важливу роль у забезпеченні прозорості, підзвітності та ефективності діяльності органів державної влади.

Відкриті дані — це інформація, яка знаходиться у розпорядженні державних органів і доступна для вільного використання, аналізу та розповсюдження. Вони є важливим інструментом для підвищення довіри громадян до влади, оскільки дозволяють суспільству контролювати дії посадових осіб, виявляти корупційні ризики та сприяти участі у прийнятті рішень.

Основними юридичними аспектами регулювання відкритих даних є визначення нормативно-правової бази, встановлення стандартів оприлюднення даних, а також забезпечення захисту персональних даних і конфіденційної інформації. Проблеми правового регулювання виникають на різних етапах, починаючи з чіткого визначення того, що саме належить до категорії відкритих даних, і закінчуючи механізмами їх оприлюднення та контролю за дотриманням відповідних норм.

Сучасне законодавство багатьох країн передбачає зобов'язання державних органів надавати доступ до відкритих даних, однак у багатьох випадках існує недостатня гармонізація між законодавчими актами, які регулюють різні аспекти цієї сфери. Наприклад, важливою проблемою є розмежування між відкритими даними і конфіденційною інформацією, зокрема персональними даними, що потребують захисту відповідно до законодавства про захист персональних даних. Іншою складністю є забезпечення належного рівня доступності даних, їх повноти, актуальності та зручності для використання. Часто дані, які офіційно вважаються відкритими, на практиці є складними для отримання через технічні або організаційні перешкоди.

Серед основних викликів, пов'язаних з регулюванням відкритих даних, слід виділити ризики порушення конфіденційності, недобросовісного використання інформації та можливість маніпуляцій. З іншого боку, недостатнє або нерівномірне оприлюднення даних створює дисбаланс між різними секторами суспільства, ускладнюючи доступ до інформації для окремих груп населення або бізнесу.

Крім того, слабка нормативна база і відсутність чітких процедур створюють можливості для зловживань та ухилення від оприлюднення суспільно важливих даних. Одним з ефективних підходів до вирішення цих проблем є запровадження уніфікованих стандартів відкритих даних, які включають вимоги до форматів, процедур оновлення інформації, а також забезпечення автоматизованого доступу до неї через відкриті API (це спосіб завдяки якому дві або більше комп'ютерні програми можуть спілкуватися між собою) [1].

У контексті забезпечення прозорості публічного управління важливу роль відіграють міжнародні ініціативи, такі як Open Data Charter, яка пропагує принципи доступності, оперативності, актуальності та безкоштовності даних. Національні законодавства повинні враховувати ці принципи, гармонізуючи внутрішні норми з міжнародними стандартами. Водночас необхідно забезпечити достатній рівень кібербезпеки, оскільки відкриті дані можуть бути вразливими до несанкціонованого доступу та використання зловмисниками. Правове регулювання у цій сфері має передбачати суворі механізми захисту інформації, яка не підлягає розголошенню, зокрема через використання сучасних технологій шифрування та анонімізації.

Кабінет Міністрів України запропонував проект «Стратегія розвитку сфери відкритих даних України на 2025-2027 роки (далі – Стратегія) яка визначає основні напрями формування та реалізації державної політики розвитку у сфері відкритих даних України на 2025–2027 роки, окреслює стратегічне бачення розвитку сфери, що ґрунтується на забезпеченні національних інтересів і виконанні міжнародних зобов'язань України. Ця Стратегія складається з 6 стратегічних цілей і відповідних завдань, що містять детальні заходи, очікувані результати та відповідальні за їх виконання органи державної влади, викладені в Операційному плані реалізації Стратегії розвитку сфери відкритих даних України на 2025–2027 роки [2].

Стратегія зумовлена низкою внутрішніх і зовнішніх чинників, зокрема, необхідністю: впровадження державної політики ефективних рішень на основі даних; економічного розвитку та повоєнної, зеленої відбудови України; підвищення рівня добробуту та професійної реалізації громадян; захисту прав громадян на чисте та безпечне для життя та здоров'я довкілля [2]. Але не факт, що Стратегія вступить в дію і буде реалізовуватися.

Ще одним важливим аспектом є сприяння інноваціям через відкриті дані. Юридична підтримка повторного використання даних може сприяти створенню нових продуктів і послуг у сферах економіки, соціального розвитку, екології та інших галузях. Наприклад, надання відкритого доступу до екологічної інформації сприяє кращому моніторингу стану навколишнього середовища, а відкрита транспортна інформація дозволяє оптимізувати логістику та зменшити затори.

Таким чином, юридичні аспекти регулювання відкритих даних у публічному управлінні є багатогранним і складним питанням, яке потребує балансу між прозорістю, доступністю та захистом інформації. Ефективне

регулювання в цій сфері сприятиме підвищенню довіри громадян до органів влади, забезпеченню їх підзвітності, а також стимулюватиме розвиток інновацій та економіки. Для досягнення цих цілей необхідно постійно вдосконалювати законодавство, впроваджувати сучасні технології та забезпечувати активну участь громадян у процесах моніторингу та контролю.

Отже, відкриті дані у публічному управлінні є важливим інструментом забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності діяльності органів державної влади. Юридичні аспекти їх регулювання відіграють ключову роль у встановленні чітких правил оприлюднення, доступу та використання даних, що дозволяє громадянам і бізнесу взаємодіяти з державою на принципах відкритості та довіри. Проте регулювання цієї сфери стикається з низкою викликів, таких як необхідність балансування між доступністю інформації та захистом конфіденційності, недостатня уніфікованість законодавчих норм, технічні обмеження та ризики маніпуляцій даними.

Для забезпечення ефективного функціонування системи відкритих даних важливо створити гармонізовану нормативно-правову базу, яка враховуватиме міжнародні стандарти. Правове регулювання має передбачати уніфікацію форматів даних, їх регулярне оновлення, а також запровадження технологічних інструментів для автоматизації доступу та моніторингу.

Особливої уваги вимагає захист персональних даних і забезпечення кібербезпеки, що дозволить мінімізувати ризики несанкціонованого доступу та зловживань. Водночас необхідно стимулювати використання відкритих даних для розвитку інноваційних проєктів, які можуть сприяти економічному зростанню, підвищенню ефективності державного управління та вирішенню соціальних проблем.

Таким чином, юридичні аспекти регулювання відкритих даних у публічному управлінні є основою для створення прозорої, відкритої та підзвітної системи управління, яка відповідає сучасним викликам та потребам суспільства. Удосконалення правового регулювання в цій сфері має стати пріоритетом державної політики, спрямованої на посилення демократичних принципів, стимулювання громадської активності та розвитку інформаційного суспільства.

### Список літератури

1. Прикладний програмний інтерфейс.  
URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 25.11.2024).
2. Стратегія розвитку сфери відкритих даних України на 2025–2027 роки (Проєкт). URL: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads> (дата звернення: 25.11.2024).
3. Єдиний державний веб-портал відкритих даних в Україні DATA.GOV.UA. URL: [//www.data.gov.ua](http://www.data.gov.ua) (дата звернення: 25.11.2024).

4. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.11 р. № 2939-VI // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2011. – № 32. – Ст. 314.

**УДК 342.7:351.9**

## **ІНСТИТУТ ОМБУДСМЕНА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРАВОВОГО ЗАХИСТУ ГРОМАДЯН У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

*Проценко К.І., здобувач вищої освіти другого  
(магістерського) рівня освіти, спеціальність 081 «Право»  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая»*

*Науковий керівник: Сокол М.Ю., старший викладач ЧПБіП МНТУ*

До останнього часу інститут омбудсмана, як і сам термін "омбудсман", в Україні були відомі лише порівняно вузькому колу фахівців-правників. І це не дивно. Адже ця інституція виникла й розвивалася на основі західноєвропейських демократичних цінностей, що ґрунтуються на засадах поділу влади та верховенства права, і тому до кінця 80-х років не викликала особливої зацікавленості офіційної радянської правової доктрини. З посиленням процесів демократизації у країнах Східної Європи на початку 90-х років зростає інтерес до нових демократичних механізмів захисту прав людини, зокрема інституту омбудсмана, його витоків та історії [1].

Інститут омбудсмана є важливим елементом демократичної правової системи, спрямованим на захист прав і свобод громадян у взаємовідносинах із державними органами. Його діяльність заснована на принципах незалежності, об'єктивності та неупередженості, що забезпечує громадянам можливість ефективного вирішення конфліктів і захисту своїх інтересів без необхідності звернення до суду.

У сучасному суспільстві, де довіра до органів державної влади часто перебуває під загрозою, омбудсмен виступає як посередник, здатний гарантувати прозорість і підзвітність системи публічного управління.

Особливого значення інститут омбудсмана набуває в умовах реформування державного управління, децентралізації та цифровізації адміністративних процесів, коли виникає потреба в нових механізмах контролю за дотриманням прав людини. Його функції включають моніторинг діяльності публічних органів, виявлення системних порушень і надання рекомендацій щодо вдосконалення законодавства, що робить цей інститут важливим компонентом побудови правової держави. Дослідження ролі та ефективності інституту омбудсмана є актуальним у контексті забезпечення балансу між владою і суспільством, сприяючи зміцненню демократичних принципів та утвердженню верховенства права [2].

Актуальність теми обумовлена важливістю забезпечення дотримання прав і свобод людини в умовах функціонування сучасної держави. Омбудсмен, як незалежна інституція, відіграє ключову роль у моніторингу діяльності органів влади, вирішенні скарг громадян та запобіганні порушенням у сфері публічного управління.

В умовах глобалізації, цифровізації та зростання соціальної напруги через конфлікти між державою та суспільством, ефективний механізм правового захисту є запорукою зміцнення довіри до державних інституцій та підвищення якості їх роботи. Інститут омбудсмена забезпечує громадянам доступ до правосуддя та сприяє прозорості діяльності органів влади, виступаючи посередником між суспільством і державою.

Актуальність питання також зумовлена тим, що омбудсмен не лише захищає права окремих громадян, а й сприяє вдосконаленню законодавства, виявляючи системні проблеми у функціонуванні державного апарату. Особливо важливою є діяльність омбудсмена в умовах реформування публічного управління, коли збільшується ризик порушень через правову невизначеність чи недостатню інформованість громадян про свої права.

Омбудсмен як інструмент правового захисту є невід'ємною частиною демократичного суспільства, а його функції сприяють утвердженню принципів верховенства права, підзвітності влади та захисту вразливих груп населення [2]. Ефективна діяльність цієї інституції допомагає мінімізувати правові конфлікти та зміцнює легітимність системи публічного управління, що робить дослідження її ролі надзвичайно актуальним у сучасних умовах.

Інститут омбудсмена є важливим елементом демократичної системи публічного управління, забезпечуючи правовий захист громадян від порушень їхніх прав з боку органів державної влади. Його головна функція полягає у моніторингу діяльності публічних органів, виявленні недоліків у їхній роботі та сприянні захисту прав людини. Омбудсмен виступає як незалежний посередник між громадянином і державою, надаючи можливість ефективно вирішувати конфлікти без тривалого і затратного судового процесу. Це особливо важливо в умовах сучасного розвитку суспільства, коли громадяни потребують доступних і дієвих механізмів захисту своїх прав.

Правова природа інституту омбудсмена ґрунтується на принципах незалежності, об'єктивності та неупередженості. Він діє як інституційна гарантія правової держави, виконуючи роль контролера за дотриманням законності в системі публічного управління. Омбудсмен має право розглядати скарги громадян на дії або бездіяльність державних органів, проводити перевірки, ініціювати зміни в законодавстві та звертатися до суду в разі систематичних порушень.

Однією з ключових характеристик його діяльності є превентивний характер, адже через рекомендації та аналіз діяльності державних органів омбудсмен запобігає можливим порушенням прав людини.

У системі публічного управління інститут омбудсмена є одним із найефективніших інструментів підвищення прозорості та підзвітності органів

влади. Його діяльність спрямована на встановлення балансу між владними повноваженнями та правами громадян, що особливо важливо в умовах адміністративного тиску або бюрократичних перешкод. Омбудсмен сприяє зміцненню довіри до державних інституцій, створюючи можливість для громадян відкрито висловлювати свої скарги та отримувати реальний захист.

Особливу роль омбудсмен виконує в умовах реформування публічного управління, коли виникають нові виклики для правової системи. Перехід до цифровізації адміністративних послуг, децентралізація та зміни в законодавстві можуть створювати ризики для дотримання прав громадян. У таких умовах омбудсмен стає необхідним інструментом для аналізу нових викликів, захисту вразливих груп населення та сприяння адаптації правових механізмів до сучасних умов.

Міжнародний досвід показує, що ефективність інституту омбудсмена залежить від його незалежності, повноважень і підтримки суспільства. У країнах з усталеними демократичними традиціями омбудсмен є потужним механізмом, який сприяє реформуванню законодавства, мінімізує адміністративні зловживання та забезпечує прозорість у роботі органів влади. В Україні, як і в багатьох інших країнах, інститут омбудсмена є важливим елементом демократизації публічного управління, спрямованим на забезпечення дотримання прав людини в усіх сферах діяльності держави [3].

Таким чином, інститут омбудсмена відіграє ключову роль у системі правового захисту громадян у публічному управлінні. Його діяльність забезпечує дотримання принципів верховенства права, прозорості та підзвітності, сприяє зміцненню демократичних інститутів та підвищенню рівня довіри до державної влади. У сучасних умовах його значення зростає, оскільки він відіграє ключову роль у захисті прав і свобод громадян, особливо в умовах динамічних змін у системі публічного управління. Омбудсмен стає важливим посередником між громадянами та державними органами, забезпечуючи доступність правового захисту, контроль за дотриманням законності та сприяючи вдосконаленню нормативно-правової бази.

Цей інститут має превентивну функцію, виявляючи системні проблеми в роботі органів влади та надаючи рекомендації щодо їх усунення, що дозволяє уникнути порушень прав громадян. У сучасному глобалізованому світі роль омбудсмена також посилюється завдяки міжнародній співпраці, спрямованій на впровадження найкращих практик правового захисту та забезпечення відповідності діяльності державних інституцій міжнародним стандартам.

Омбудсмен стає центральним механізмом у забезпеченні прозорості, підзвітності та ефективності державного управління, що сприяє підвищенню довіри громадян до влади. Його діяльність є не лише правозахисною, а й аналітичною, оскільки він виконує функцію контролера за впровадженням реформ, забезпечуючи їх відповідність принципам верховенства права. Таким чином, інститут омбудсмена набуває все більшого значення як невід'ємний елемент правової держави та демократичного суспільства.

Інститут омбудсмена є одним із ключових елементів системи правового захисту громадян у публічному управлінні, виконуючи функцію незалежного контролера за дотриманням прав людини. Його значення зумовлено потребою громадян у доступному, ефективному та неупередженому механізмі вирішення конфліктів з органами державної влади.

Омбудсмен забезпечує баланс між владою і суспільством, запобігає адміністративним зловживанням та сприяє підвищенню прозорості й підзвітності діяльності органів публічного управління. Його діяльність має превентивний характер, оскільки він не лише вирішує вже існуючі проблеми, але й запобігає їхньому виникненню, пропонуючи рекомендації та сприяючи вдосконаленню законодавства.

Його функція полягає у моніторингу, аналізі та усуненні правових прогалин, що дозволяє адаптувати систему управління до потреб суспільства. Незалежність, професійність та доступність омбудсмена визначають ефективність його роботи, зміцнюючи довіру громадян до державних інституцій та сприяючи формуванню правової держави.

Таким чином, інститут омбудсмена є важливим інструментом захисту прав громадян, який виконує не лише правозахисну, але й просвітницьку та аналітичну функції. Його діяльність спрямована на утвердження принципів верховенства права, підвищення якості державного управління та розвиток демократичних процесів у суспільстві. Удосконалення та підтримка цього інституту є необхідними для створення ефективної, прозорої та орієнтованої на громадян системи публічного управління.

### Список літератури

1. Загальна характеристика інституту уповноваженого з прав людини. URL:<https://ru.osvita.ua/vnz/reports/law/9689/> (дата звернення: 25.11.2024).
2. Пушкаренко С. О. (2024). Інститут омбудсмена в механізмі захисту прав людини – світовий досвід та Україна. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування, (1), 82-88. URL: <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.phpv> (дата звернення: 25.11.2024).
3. Коляда Т.А., Світлична К.С., Митрович О.С. Інститут бізнес-омбудсмена – інструмент захисту прав та інтересів суб'єктів підприємництва // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2022. №1. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-1-7856>. (дата звернення: 25.11.2024).

УДК 004.9:35.07

## ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ З ГРОМАДЯНАМИ

*Романенко М.М., здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»  
Науковий керівник: Москалець І.М., к.н.з держ.управл.*

Використання цифрових технологій у взаємодії держави з громадянами є ключовим аспектом сучасного державного управління, сприяючи підвищенню прозорості, ефективності та залученню громадськості до процесів прийняття рішень. Цифрові технології в державному управлінні охоплюють широкий спектр інструментів, включаючи електронне урядування, електронну демократію та електронні послуги. Електронне урядування передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для надання державних послуг та інформації громадянам, бізнесу та іншим державним органам, що сприяє підвищенню ефективності та зручності для громадян. Електронна демократія, у свою чергу, сприяє залученню громадян до процесів прийняття рішень через цифрові платформи, підвищуючи прозорість та підзвітність влади.

У сучасному інформаційному суспільстві технології відіграють ключову роль у різних аспектах соціального життя. Вони сприяють якіснішому наданню державних послуг громадянам, вдосконаленню взаємодії між органами влади та бізнесом, а також розширюють можливості всіх учасників соціальних відносин завдяки доступу до інформації. Крім того, цифрові інструменти допомагають оптимізувати управління державою. Їх використання може мати позитивні наслідки, такі як зниження рівня корупції, збільшення доходів, скорочення державних витрат, підвищення прозорості управлінських процесів і зміцнення демократичних основ. Це, у свою чергу, змінює форми соціальної взаємодії.

Яскравим прикладом таких змін є електронне урядування (е-урядування), яке базується на активній співпраці державних органів влади та місцевого самоврядування між собою, а також із громадянами, громадськими організаціями та бізнесом за допомогою інформаційних технологій. Е-урядування перетворюється на нову концепцію державного управління, яка акцентує увагу на прямому залученні громадян до управлінських процесів, забезпеченні ефективного надання послуг, розбудові багатосторонніх комунікацій, швидкому та безпечному обміні інформацією, а також участі громадянського суспільства в прийнятті важливих рішень. Окрім того, ця концепція сприяє поглибленню внутрішньодержавної та міжнародної співпраці, відповідаючи сучасним вимогам суспільства.

Міжнародний досвід впровадження цифрових технологій у взаємодії держави з громадянами демонструє успішні приклади. Естонія є піонером у



впровадженні цифрових технологій у державному управлінні. З 2002 року країна запровадила національну систему електронних ідентифікаційних карток, що дозволяє громадянам здійснювати онлайн-голосування, сплачувати податки та отримувати інші державні послуги через Інтернет. У 2014 році Естонія запровадила програму електронного резидентства, що дозволяє іноземцям створювати та керувати бізнесом онлайн з будь-якої точки світу.

В Україні цифровізація державних послуг активно розвивається. У 2019 році було створено Міністерство цифрової трансформації, яке запустило мобільний додаток та веб-портал "Дія". Ці платформи дозволяють громадянам отримувати доступ до різноманітних державних послуг та документів у цифровому форматі. До 2023 року планувалося перевести всі державні послуги в цифровий формат.

Цифрова трансформація державного управління включає кілька ключових напрямів: розвиток електронного урядування, впровадження електронної демократії та розвиток цифрових навичок серед населення. Серед основних інструментів цифрової взаємодії можна виділити електронні платформи для надання державних послуг, онлайн-опитування та консультації, а також використання соціальних мереж та мобільних додатків для інформування громадян та отримання зворотного зв'язку.

Електронні платформи для надання державних послуг є важливим елементом цифровізації державного управління. Вони забезпечують громадянам, бізнесу та іншим зацікавленим сторонам зручний доступ до державних послуг через Інтернет, спрощуючи процеси взаємодії з органами влади, підвищуючи їх прозорість і ефективність. Ці платформи дозволяють подавати заяви, отримувати дозволи, оформлювати документи та відстежувати статус запитів без необхідності відвідування державних установ. Важливим елементом їх функціонування є централізація різноманітних сервісів на одній платформі, що спрощує пошук та отримання необхідних послуг.

Однією з ключових функцій таких платформ є електронна ідентифікація користувачів, яка може здійснюватися за допомогою цифрового підпису, ID-карток або інших технологій. Це гарантує безпеку та конфіденційність даних. Крім того, електронні платформи забезпечують зворотний зв'язок між громадянами та державними органами, надаючи можливість надсилати пропозиції, скарги та отримувати відповіді в онлайн-форматі.

Одним із найуспішніших прикладів впровадження електронних платформ є український портал і мобільний додаток "Дія". Цей сервіс надає доступ до понад сотні державних послуг, включаючи цифрові документи, реєстрацію бізнесу, отримання довідок тощо.

Незважаючи на значні переваги, впровадження цифрових технологій стикається з низкою викликів, таких як забезпечення кібербезпеки, подолання цифрового розриву та забезпечення конфіденційності даних. Майбутній розвиток цифрових технологій у державному управлінні передбачає інтеграцію штучного інтелекту, розвиток блокчейн-технологій та створення

смарт-міст, що сприятиме підвищенню ефективності та прозорості взаємодії держави з громадянами.

Використання електронних платформ приносить численні переваги, серед яких швидкість і зручність доступу до послуг, зниження корупційних ризиків через мінімізацію контактів з чиновниками, економія ресурсів завдяки зменшенню обсягів паперової документації, а також забезпечення інклюзивності через доступність послуг для людей у віддалених регіонах. Водночас впровадження таких платформ супроводжується викликами, серед яких забезпечення кібербезпеки, конфіденційності персональних даних, подолання цифрового розриву серед різних соціальних груп, а також підтримка технічної інфраструктури.

Електронні платформи є важливим інструментом модернізації державного управління, що не лише підвищує якість надання послуг, але й сприяє зміцненню довіри громадян до державних інституцій. Їх розвиток є ключовим кроком на шляху до більш прозорої, ефективної та доступної системи державного управління.

Використання соціальних мереж та мобільних додатків стало одним із найефективніших інструментів сучасної комунікації між державою та громадянами. Ці платформи дозволяють швидко інформувати населення про важливі події, зміни у законодавстві, державні ініціативи чи надзвичайні ситуації, а також створюють можливість для оперативного отримання зворотного зв'язку. Завдяки широкому поширенню смартфонів і доступу до Інтернету, соціальні мережі та мобільні додатки стали доступними навіть у найвіддаленіших куточках, що дозволяє забезпечити інклюзивність інформаційного обміну.

Соціальні мережі, такі як Facebook, Twitter, Instagram або TikTok, використовуються державними органами для публікації офіційних заяв, проведення інформаційних кампаній і підтримки прямої взаємодії з громадянами. Наприклад, під час кризових ситуацій соціальні мережі стають ключовим джерелом оперативної інформації, що дозволяє державі інформувати громадян про дії, які потрібно виконати для їхньої безпеки. Крім того, через такі платформи можна проводити онлайн-опитування або консультації, щоб враховувати думку громадян при прийнятті рішень. За допомогою соціальних мереж можна проводити і опитування та консультації.

Використання цифрових технологій у взаємодії держави з громадянами є визначальним фактором у трансформації сучасного державного управління. Ці технології не лише спрощують надання державних послуг, але й сприяють підвищенню прозорості, ефективності та доступності державних структур. Завдяки електронним платформам, соціальним мережам та мобільним додаткам громадяни мають змогу отримувати необхідні послуги, оперативну інформацію та брати активну участь у процесах прийняття рішень.

Позитивні зміни, які приносить цифровізація, включають зниження рівня корупції, економію ресурсів, скорочення витрат з державного бюджету та зміцнення демократичних основ. Цифрові технології забезпечують зручний

і швидкий доступ до інформації, створюють умови для інклюзивності, а також посилюють роль громадянського суспільства у формуванні політики.

### Список літератури

1. Взаємодія органів державної влади з громадськістю засобами цифрової комунікації: політико-правовий аспект. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/1014>
2. Ніколіна І.І. Аналіз тренду цифрової трансформації публічного управління та адміністрування в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Випуск 19. 2020. С.53-59
3. Махначова Н. Е-демократія як інструмент розвитку громадянського суспільства та ефективного партнерства в публічній сфері. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 10. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2018/25.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/25.pdf)
4. Разметаєва Ю.С. Електронне урядування як складник демократії в інформаційному суспільстві. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. Том 31 (70). № 1. 2020. С.37-41
5. Соломко Ю.О. Електронне урядування: поняття, сутність, принципи та напрями розвитку. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2 (55). Ч. 1. С. 135–143.

### УДК 343.9

## ІНСТИТУТ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК СИСТЕМА ПРЕВЕЦІЇ ТА ПРОТИДІЇ СЛУЖБОВИМ ЗЛОЧИНАМ У ВИГЛЯДІ ОТРИМАННЯ НЕПРАВОМІРНОЇ ВИГОДИ

*Рябченко М.С.*

*Кандидат юридичних наук, доцент, викладач кафедри «Правознавство»  
Північноукраїнського інституту ім. Героїв Крут ПрАТ «ВНЗ  
«МАУП»*

**Постановка проблеми.** Державна служба в умовах воєнного стану потребує особливого підходу в умовах складнощів внесення системних змін до законодавства. Через вразливий стан суспільства, що живе в умовах військового стану, державна служба в системі органів публічного права має бути більш соціально відповідальною, викликати довіру соціуму, вчасно реагувати на виклики сьогодення. Злочини зі спеціальним суб'єктом, службовою особою, викликають негативний резонанс, особливо з причини відкладеності у часі настання відповідальності особи за вчинене, незначних розмірів штрафів, обмеженість часовими рамками позбавлення права займати

посади замість виключно заборони, опціональність конфіскації замість обов'язковості, - всі ці фактори підривають довіру суспільства до системи державних органів та потребують перегляду в розрізі дії режиму особливого стану.

**Аналіз останніх досліджень.** Злочини у сфері службової діяльності, яка здійснюється тільки в органах державної влади, місцевого самоврядування і юридичних особах публічно-го права були предметом дослідження багатьох вітчизняних правників, а саме: Бантишева О.Ф., Рибачук В.І., Светлова А.Я., Савченко А.В., Пчеліної О.В., Кришевич О.В., Гродецького, Ю.В.Тютюгіна В.І., Гізимчук С.В., Хавронюка М.І., Мельника Р.С. тощо. На монографічному рівні проведено ґрунтовний аналіз поняття злочинів у сфері службової діяльності, проведено кримінально-правове трактування, вивчено зміст та співвідношення термінології, висвітлено особливості кримінологічної характеристики спеціального суб'єкта злочину у сфері службової діяльності. Акцентуація на особі, детальний опис ознак спеціального суб'єкту полегшує кваліфікацію службових злочинів. Розробка обсягу і змісту терміну «корупційне правопорушення», доктринальне висвітлення «корупції» полегшило практичну реалізацію юридично-правової кваліфікації злочинів, якісне їх фіксування та документування доказової інформації.

**Мета статті.** Воєнний стан в державі, кризовий стан в економіці, розбалансованість державного механізму внаслідок необхідності реагувати на множинність викликів, одним з яких є активні бойові дії, загалом ускладненість доступу до правосуддя стали поживним середовищем для збільшення кількості різних форм зловживань службовим становищем, хабарництва, корупції. Завантаженість правоохоронних органів, судової системи, відсутність скоординованих дій від численних антикорупційних органів негативним чином вплинули на невідворотність покарання, ефективність примусу до дотримання законодавства, на превентивну функцію щодо інших осіб, які обрали державну службу. Вбачається за необхідне вирішити наступне наукове завдання – передивитися підхід до інституту відповідальності за злочини у сфері службової діяльності, а саме спектру санкцій та їх посилення, за вчинення злочину в умовах особливого (воєнного) стану, відкоригувати механізм обчислення стягнень, який унеможлиблював би порушення діяльності органів влади, заподіяння шкоди охоронюваним законом правам, свободам та інтересам окремих громадян, державним і громадським інтересам.

**Виклад основного матеріалу.** Публічна служба є механізмом реалізації державної політики і полягає в уособленні державної політики в діяльності конкретної особи, наділеної владно-розпорядчими, адміністративно-господарськими функціями, з метою забезпечення найкращого функціонування суспільства та досягнення суспільного блага. Обов'язковою ознакою об'єктивної сторони службових злочинів є наявність безпосереднього зв'язку між діянням особи та її службовою діяльністю [1, С.377-380]. Таке діяння: а) завжди обумовлене службовим становищем або службовими

повноваженнями суб'єкта і б) вчиняється всупереч інтересам публічної служби. Відповідальність за злочини, вчинювані в сфері професійної діяльності, пов'язаної з наданням публічних послуг, можлива лише за умови, якщо діяння суб'єкта: а) було пов'язане з використанням повноважень, якими він наділяється для надання таких послуг; б) вчинено всупереч тим цілям і завданням, заради досягнення і вирішення яких він отримує повноваження з надання таких послуг під час здійснення певної професійної діяльності. [2, С.278]. Крім того, корупція має конкретне нормативне навантаження як злочин проти суспільного блага, проти держави, проти державного управління [4,С.7].

Законодавець передбачив виключний перелік санкцій за службову деліктну поведінку, як-от: штраф, пробаційний нагляд, позбавлення права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю, позбавлення волі з конфіскацією майна. **Розмір штрафу** при визначенні покарання обчислюється згідно вимог ст. 53 Кримінального кодексу України, як одиниця понині використовується неоподатковуваний мінімум доходів громадян у розмірі 17 гривень, який не відображає економічних і соціальних реалій часу та не дає суду можливості ефективно покарати за суспільно небезпечний вчинений злочин [5,С.224]. Превентивний механізм щодо можливості повторного вчинення тією ж особою службового злочину у майбутньому, враховуючи фінансово неадекватне покарання, наразі просто не працює. Питання щодо дуалістичного підходу у використанні умовних розрахункових одиниць для кваліфікації злочину (податкова соціальна пільга) та НМДГ для визначення розміру штрафу залишається невирішеним законодавцем.

**Пробаційний нагляд** вбачається сумнівним за ефективністю без системної зміни парадигми навчання та підготовки майбутніх посадовців публічної служби. Адже особливий час вимагає особливого відбору кадрів, який в свою чергу залежить від академічного підходу до публічного адміністрування та розробки або запозичення існуючих міжнародних моделей публічного адміністрування.

**Позбавлення права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю** як категорія відповідальності *in personam*, доцільно застосовувати *in perpetuum*, адже тільки експліцитно прописавши у санкції статей неможливість у майбутньому повернутися до державної служби, законодавець забезпечить виконання бюрократичним апаратом своїх функцій невідворотністю покарання.

Щодо застосування **конфіскації**, переглядаючи рішення ВАКС про застосування цивільної конфіскації, Верховний Суд [7,С.149] відзначив, що у світовій практиці сформувалися наступні різновиди конфіскації: проти особи (особиста конфіскація, *in personam*); проти речі (речова конфіскація, *in rem*), та два підвиди проти речі (*quasi in rem 1* – в межах нанесених збитків, *quasi in rem 2* – стягнення на майнові та немайнові права, які напряду можуть і не стосуватися справи, але на них буде звернено стягнення). Вважається за

доцільне застосування принципу пропорційності щодо виду конфіскації з умовою обов'язковості такої як покарання.

Отже, підсумовуючи вищезазначене, особливий правовий режим воєнного стану є викликом і одночасно приводом для переосмислення санкцій за злочини у сфері публічної служби. Необхідним є переосмислення підходу і введення більш суворої системи покарань задля стримування службовців публічної служби від зловживань, відновлення та підтримування довіри суспільства .

### Список літератури

1.Тютюгін В. І. Злочини у сфері службової діяльності та професійної діяльності, пов'язаної з наданням публічних послуг / В. І. Тютюгін // Велика українська юридична енциклопедія : у 20 т. – Т. 17: Кримінальне право. – Харків, 2017. – С. 377–380.

2.Тютюгін В. І. Злочини у сфері службової діяльності та професійної діяльності, пов'язаної з наданням публічних послуг: загальна характеристика [Електронний ресурс] / В. І. Тютюгін, Ю. В. Гродецький // Вісник Асоціації кримінального права України : електрон. наук. вид. / Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, Всеукр. громад. орг. "Асоц. кримін. права". – Харків, 2015. – Вип. 1 (4). – С. 272–295. – Режим доступу: [http://nauka.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/07/4\\_17.pdf](http://nauka.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/07/4_17.pdf)

3. Бантишев О.Ф. Відповідальність за злочини у сфері службової діяльності: питання кваліфікації злочинів, передбачених розділом XVII Кримінального кодексу України / О.Ф. Бантишев, В.І. Рибачук. – К.: Ін Юре, 2003. –116с.

4.Науково-практичний коментар до Закону України «Про запобігання корупції» / Наук. Ред. Хавронюк М.І. – К.:Ваіте, 2018 – 472с.

5. Чебан О.М. Способи визначення одиниці виміру штрафу як кримінального покарання:вітчизняний та міжнародний досвід / О.М. Чебан, Юридичний науковий журнал, 2022. – С.221-224. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-3/51>

6.Савченко А. В., Кришевич О. В.Злочини у сфері службової діяльності та професійної діяльності, пов'язаної з наданням професійних послуг. Науково-практичний коментар до розділу XVII Особливої частини Кримінального кодексу України / За заг. ред. д. ю.н., проф. В. І. Шакуна. – К.: Алерта,2012. – 160 с.

7. Пільков К.М. Значення рішення суду *erga omnes* та *inter pares*: частина II. Позови *in rem* та *in personam* в практиці українських судів /Юридичний науковий журнал, Запорізький національний університет, №6/2024. – С.148-151. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-6/36>

8. Науково-практичний коментар Закону України “Про запобігання корупції” / За заг. ред. Т.О. Коломоєць, В.К. Колпакова. – Запоріжжя, “Гельветика”, 2019. – 588с.

**УДК 323.2:321.01:316.334.3**

## **МЕХАНІЗМИ ВПЛИВУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА НА ПОЛІТИЧНУ СИСТЕМУ**

*Савченко П.О., здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»  
Науковий керівник: Москалець І.М., к.н.з держ.управл.*

Громадянське суспільство відіграє ключову роль у формуванні та розвитку демократичної політичної системи. Воно виступає як посередник між державними інституціями та громадянами, сприяючи забезпеченню політичної участі, захисту прав і свобод та реалізації громадських ініціатив. Його вплив на політичну систему реалізується через низку механізмів, які відображаються у громадському контролі, активній участі громадян у прийнятті політичних рішень та взаємодії з державними органами.

Сучасна українська трансформація є предметом глибокого дослідження численних вітчизняних науковців. Вони вивчають суспільство як складну систему, аналізуючи різноманітні аспекти його розвитку. Теоретичні засади політичної модернізації активно розробляються провідними фахівцями, такими як Горбатенко, Новакова, Паламарчук та Рудич. Проблеми демократизації громадсько-політичного життя детально досліджуються Головатим, Зеленько, Кресіною, Майбородою, Михальченком, Новоскольковою, Требіним, Цвихом та Щедровою. Питання громадського контролю та його механізмів є предметом досліджень Безродної, Кресіної, Крупника, Полторакова, Рогатіної та Усаченко.

Традиційним у наукових колах є розуміння політичної модернізації як процесу, що супроводжується посиленням політичної активності населення, зростанням кількості політичних партій та формуванням політичної системи, що базується на плюралізмі. Демократизація державного управління та розвиток партнерських відносин між державою і громадянським суспільством є невід’ємними рисами такого процесу. Саме ці зміни створюють умови для реалізації громадянських прав. Здатність громадянського суспільства до самовдосконалення є важливим ресурсом для успішної модернізації.

Структурно, громадянське суспільство складається з різноманітних організацій, включаючи професійні спілки, благодійні фонди, правозахисні та екологічні об’єднання, незалежні засоби масової інформації, наукові установи та релігійні організації. Ці інституції забезпечують структуру, яка

дозволяє громадянам реалізувати свої права та обов'язки поза межами державних інституцій, зберігаючи при цьому незалежність і самостійність.

Громадський контроль – це форма соціального контролю, що здійснюється безпосередньо громадянами та їхніми об'єднаннями. Він є основою демократії, оскільки дає можливість людям брати активну участь в управлінні суспільством і державою. Завдяки громадському контролю можна оцінити, наскільки ефективно органи влади виконують свої функції та чи відповідають їхні дії інтересам громадян. Як слушно зауважує А. Крупник, громадський контроль є невід'ємним елементом сучасної системи публічного управління і сприяє розвитку демократичної держави [1].

Основою громадського контролю є чотири ключові елементи: хто контролює, кого контролюють, за чим стежать і якими інструментами користуються. Суб'єктами контролю можуть бути будь-які громадяни або громадські об'єднання, які діють у межах закону. Об'єктами ж контролю можуть бути як державні органи, так і приватні підприємства, а також окремі особи. Предметом контролю є дотримання прав громадян, ефективність роботи органів влади та підприємств, а також загалом добробут суспільства. Механізми здійснення громадського контролю різноманітні і залежать від конкретної ситуації, але загалом вони спрямовані на забезпечення прозорості та підзвітності влади.

Механізм громадського контролю є одним із найбільш ефективних способів впливу громадянського суспільства на політичну систему. Він включає моніторинг діяльності органів влади, оцінку нормативно-правових актів, участь у громадських слуханнях та експертизах. Наприклад, в Україні діє механізм громадської експертизи, регламентований Постановою Кабінету Міністрів України, який дозволяє незалежним експертам оцінювати відповідність рішень органів влади суспільним інтересам. Також важливу роль відіграють громадські ради, які є консультативно-дорадчими органами при державних установах [2].

Процедура громадської експертизи надає громадським організаціям можливість проводити незалежний аналіз діяльності органів державної влади. Це дозволяє оцінити ефективність виконання державних програм, законність використання бюджетних коштів, якість надання адміністративних послуг та відповідність дій влади чинному законодавству. Застосування громадської експертизи сприяє підвищенню прозорості діяльності державних органів, дозволяє виявляти проблеми та шукати оптимальні шляхи їх вирішення. Крім того, цей інструмент сприяє взаємодії між громадськими об'єднаннями, державними структурами та бізнесом, що дозволяє формувати спільні рішення та прогнозувати розвиток ситуації [3].

Участь у політичних процесах є ще одним значущим механізмом впливу громадянського суспільства. Вибори, референдуми, громадські ініціативи та петиції надають громадянам інструменти для прямого впливу на прийняття рішень. Крім того, мирні мітинги та демонстрації виступають як засоби



вираження суспільної думки, привертаючи увагу до нагальних проблем та сприяючи їх вирішенню на політичному рівні.

Взаємодія громадянського суспільства з державними інституціями також є важливим чинником впливу. Консультації з громадськістю, партнерські програми та соціальний діалог дозволяють узгоджувати позиції та досягати компромісів між владою та суспільством. Так, в Україні після Революції Гідності спостерігається активізація співпраці між громадськими організаціями та органами влади, зокрема у сферах реформування державних інституцій, боротьби з корупцією та забезпечення прозорості управління.

Разом із тим, механізми впливу громадянського суспільства стикаються з численними викликами. Недостатня прозорість діяльності органів влади, брак фінансування для громадських організацій та обмежений доступ до інформації є основними перешкодами, які потребують вирішення. Для ефективного функціонування громадянського суспільства необхідно забезпечити відповідні правові та організаційні умови, що сприятимуть зміцненню демократичних інститутів і розвитку суспільного потенціалу.

Таким чином, громадянське суспільство є потужним інструментом впливу на політичну систему, сприяючи її демократизації та забезпечуючи ефективну взаємодію між громадянами і державою. Вивчення та вдосконалення механізмів впливу громадянського суспільства залишається актуальним завданням для науковців, політиків та практиків, які прагнуть створити відкрити та інклюзивну політичну систему.

### Список літератури

1. Крупник А.С. Зарубіжний досвід громадського контролю: уроки для України. Ефективність державного управління: Зб. наук. праць ЛРДУ. Львів: ЛРДУ НАДУ, 2007. Вип. 14. С. 146–154.
2. Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 листопада 2008 р. № 976. URL: [https://www.kmu.gov.ua/npas/169336425?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.kmu.gov.ua/npas/169336425?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 24.11.2024)
3. Дем'яненко О. О. Механізми громадського контролю та їхній вплив на політичну модернізацію України. Політологічний вісник, 2015. Випуск 79. С. 334-343

УДК 351:332.1

## РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

*Скоблик Н.О.,*

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»*

*Науковий керівник: Москалець І.М., к.н.з держ.упр.авл.*

Регіональна політика є важливою складовою системи державного управління, спрямованою на збалансований соціально-економічний розвиток територій. У сучасних умовах публічне управління відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективної реалізації цієї політики, оскільки регіони часто стикаються із соціально-економічними диспропорціями, необхідністю впровадження інноваційних підходів до розвитку, а також потребою залучення інвестицій. В Україні роль публічного управління у регіональній політиці зросла внаслідок реформи децентралізації, яка дозволила передати більше повноважень місцевим громадам.

Основними принципами публічного управління у регіональній політиці можна визначити:

1. Децентралізація управління. Це означає передача повноважень від центральних органів до регіональних та місцевих влад є ключовим елементом реформи. Це дозволяє враховувати специфіку окремих територій і оперативно реагувати на місцеві виклики [1].

2. Сталий розвиток. Сучасна регіональна політика базується на принципах сталого розвитку, що передбачає економічний, соціальний та екологічний баланс у прийнятті управлінських рішень. Згідно зі звітом ПРООН, акцент на сталості є визначальним у формуванні стратегій регіонального розвитку [2].

3. Прозорість і підзвітність. Відкритість діяльності органів влади та участь громадськості у процесах прийняття рішень є важливими умовами для досягнення довіри до управлінських структур [3].

Важливим для успішної реалізації регіональної політики є механізм публічного управління в її реалізації.

Одним із головних інструментів механізму є стратегічне управління. Розробка та впровадження стратегій розвитку регіонів, що враховують їхні специфічні особливості та потенціал є важливою складовою успішної регіональної політики. Такі стратегії дозволять визначити ключові напрями, цілі та завдання. Наприклад, Стратегія регіонального розвитку України на період до 2027 року визначає пріоритети щодо підвищення конкурентоспроможності регіонів та зміцнення їхньої інфраструктури [4].

Другим, не менш важливим інструментом є фінансування, тобто порядок формування та реалізація бюджетів, спрямованих на підтримку

регіональних програм та проектів. Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР) є ключовим механізмом фінансової підтримки проектів, спрямованих на розвиток регіонів. У 2022 році обсяг фінансування ДФРР перевищив 5 млрд грн. [5].

Моніторинг і оцінка також є важливою складовою механізму реалізації. Оскільки постійний аналіз результатів впроваджених заходів може використовуватися далі з метою коригування політики та підвищення її ефективності.

Нормативно-правове регулювання є важливою складовою ефективною реалізації регіональної політики. Оскільки, нормативно-правова база визначає рамки та умови реалізації регіональної політики через прийняття законодавчих і підзаконних актів. Зокрема, Закон України "Про засади державної регіональної політики" визначає основи формування та реалізації регіональної політики. Інші ключові акти, як-от Бюджетний кодекс України та закони про місцеве самоврядування, забезпечують необхідні механізми фінансування і виконання регіональних стратегій [6]. Державні регіональні програми – це комплекс заходів, які місцева влада розробляє для вирішення найважливіших проблем регіону. Вони допомагають узгодити інтереси різних галузей та створити рівні умови для життя людей у всіх куточках області. Програми базуються на аналізі попередніх років, оцінці ресурсів та екологічної ситуації. Вони визначають конкретні цілі та завдання, а також розподіляють відповідальність між різними органами влади. Результативність програм оцінюється за певними показниками соціально-економічного розвитку.

Органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у реалізації регіональної політики, оскільки вони найближче до населення та найкраще розуміють місцеві потреби та проблеми. Виконуючи свої основні функції такі як, розробка та впровадження місцевих програм розвитку (врахування місцевих особливостей та ресурсів для забезпечення сталого розвитку територій), залучення інвестицій (створення сприятливих умов для бізнесу та інвесторів, що сприяє економічному зростанню регіонів) та забезпечення надання якісних публічних послуг (організація та контроль за наданням послуг у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту тощо), органи місцевого самоврядування забезпечують розвиток регіону в будь-якій галузі.

Реалізація адміністративної реформи вимагає узгодженої державної регіональної політики, спрямованої на вдосконалення адміністративно-територіального устрою. Реалізація цієї політики є спільним завданням державних органів, органів місцевого самоврядування та інших зацікавлених сторін. Для досягнення цілей сталого розвитку регіонів необхідно аналізувати динаміку соціально-економічних процесів, що відбуваються в різних регіонах України. Зокрема, слід враховувати такі тенденції, як зростання економічної активності, зміни в розподілі населення та концентрацію виробництва. Водночас, необхідно бути готовими до нових викликів, спричинених глобальними процесами та кризами.

Отже, реалізація регіональної політики потребує ефективного публічного управління, заснованого на принципах децентралізації, прозорості та сталого розвитку. Успішність цієї політики залежить від здатності органів влади впроваджувати інноваційні підходи, залучати громадськість та бізнес до прийняття рішень, а також адаптуватися до сучасних викликів. У подальших дослідженнях важливо зосередитися на вивченні кращих практик управління та їх адаптації до українських реалій.

### Список літератури

1. Реформа децентралізації. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi> (дата звернення 24.11.2024)
2. Місцеве самоврядування та реформа з децентралізації влади. Офіційний сайт ПРООН Україна. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications> (дата звернення 24.11.2024)
3. Офіційний сайт Transparency International Ukraine. URL: <https://ti-ukraine.org/> (дата звернення 24.11.2024)
4. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 24.11.2024)
5. Офіційний сайт ДФРР. URL: <https://dfrr.minregion.gov.ua/> (дата звернення 24.11.2024)
6. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 5 лютого 2015 року № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 01.11.2024)

УДК 351:327.5:323.22

## ЛОБІЮВАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ, ЯК ІНСТРУМЕНТ ВПЛИВУ НА НАЦІОНАЛЬНУ ТА ДЕРЖАВНУ БЕЗПЕКУ

*Старовойтов Дмитро Федорович,  
здобувач третього освітнього рівня (аспірант) Відкритого  
міжнародного університету розвитку людини «Україна», м. Київ, Україна,  
E-mail: sdf@wdc.net.ua  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2046-0302>*

Демократична модель державотворення передбачає представництво інтересів громадян шляхом делегування ними повноважень органам державної влади. Історично, у більшості розвинених демократичних держав сформувався інститут лобізму, як механізму комунікації між владою і різними соціальними та економічними групами. Лобіювання, як дієвий прояв лобізму, забезпечує представлення інтересів окремих галузей, бізнесу та громадських організацій у процесах ухвалення стратегічних рішень, що безпосередньо впливають на внутрішню стабільність, обороноздатність та міжнародні позиції держави.

В публічному управлінні лобіювання може вважатися важливим інструментом з точки зору формування ефективної політики. З одного боку, воно сприяє врахуванню інтересів різних груп при розробці та впровадженні державних рішень. З іншого боку, неконтрольоване або непрозоре лобіювання може становити загрозу національній безпеці через можливі корупційні схеми, тиск на державні інституції та нерівний розподіл впливу.

В умовах демократичного соціуму, лобісти відіграють важливу роль у публічному управлінні, активно впливаючи на процес ухвалення рішень в урядових органах. Вони є посередниками між групами інтересів – бізнесом, громадськими організаціями, професійними асоціаціями або навіть приватними особами – та органами державної влади [1]. Лобіювання спрямоване на досягнення конкретних результатів через представлення інтересів цих груп перед урядом, а також на формування публічної політики, яка враховує ці інтереси. Такий процес має широкий спектр інструментів та методів, які лобісти використовують для впливу на державні рішення.

Лобісти діють на різних рівнях влади – від місцевого до національного та навіть міжнародного. Вони беруть участь у комітетах, робочих групах і слуханнях, надаючи експертні консультації та рекомендації [2]. Вагомим аспектом впливу лобістів є їхня здатність формувати порядок денний у державному управлінні. Вони можуть висвітлювати проблеми або можливості, які могли б залишитися поза увагою урядовців, але є важливими для їхніх клієнтів. Наприклад, лобісти, які представляють інтереси енергетичних компаній, можуть домагатися змін у державній політиці щодо регулювання викидів або надання податкових пільг для інноваційних

технологій у галузі відновлюваної енергетики. Але ці ж лобісти можуть гальмувати такі зміни, якщо це вигідно їх клієнтам.

Лобісти можуть ініціювати законодавчі зміни, відправляти аналітичні записки або організувати зустрічі з ключовими чиновниками, аби забезпечити просування своїх ідей. Безпосередня комунікація з чиновниками та представниками урядових структур є одним із найпоширеніших методів впливу лобістів [3]. Йдеться про зустрічі, письмові звернення, участь у громадських обговореннях або надання експертних консультацій. Лобісти часто пропонують альтернативні варіанти вирішення проблем, спираючись на інтереси своїх клієнтів і надаючи дані, які можуть переконати уряд у перевагах певних рішень. Особливо ефективним є надання чітких, аргументованих пропозицій, що допомагає уряду скоротити час на розробку нових законів або змін до існуючих норм.

Лобісти також активно використовують медіа і громадську думку для досягнення своїх цілей. Вони можуть організувати публічні кампанії, акції протесту, або навіть створювати громадські рухи для підтримки своїх ініціатив. Такі заходи допомагають привернути увагу суспільства та засобів масової інформації до певних питань, що у свою чергу може вплинути на політичний контекст і підвищити шанси на успішне просування своїх пропозицій в уряді. Крім того, лобісти можуть використовувати засоби масової інформації для поширення потрібної їм інформації, формуючи суспільну думку на свою користь, що також може мати значний вплив на ухвалення рішень у державних органах.

Проте лобіювання також має свої проблеми і виклики, особливо – в контексті його впливу на державне управління. Одна з ключових проблем – це потенційна нерівність доступу до процесу ухвалення рішень. Великі корпорації або навіть окремі заможні особи, чи їх групи, мають більше ресурсів для впливу на урядові рішення, ніж громадські організації або менш забезпечені групи. Це може призвести до перекосів у публічній політиці, коли інтереси окремих груп переважають над загальним благом. Тому важливо забезпечувати прозорість лобістської діяльності та рівні можливості для всіх груп інтересів у процесі публічного управління.

Взаємодія лобістів з державними органами є невід'ємною частиною процесу публічного управління, яка забезпечує комунікацію між групами інтересів та державними структурами. Лобісти використовують різні платформи для співпраці та способи комунікації, щоб доносити свої позиції та впливати на процес ухвалення рішень. Ці платформи можуть бути як офіційними, встановленими законодавством [4], так і неформальними, тобто такими, що виникають на основі взаємних інтересів між лобістами та урядовцями. Основними формами взаємодії є прямі зустрічі, участь у комітетах та робочих групах, громадські слухання, а також використання засобів масової інформації та публічних кампаній.

Не менш важливим є використання соціальних мереж як інструменту комунікації. Сучасні цифрові технології дозволяють лобістам активно

взаємодіяти з державними органами через соціальні платформи, де вони можуть публікувати свої заяви, поширювати аналітичні матеріали або проводити інформаційні кампанії [5]. Це особливо ефективно, оскільки інформація поширюється швидко, досягає широкої аудиторії та створює додатковий тиск на уряд для прийняття рішень на користь лобістських інтересів.

Відтак, лобіювання відіграє важливу роль у збалансуванні інтересів між громадськістю та приватним сектором, виступаючи інструментом, який дозволяє врахувати позиції різних зацікавлених сторін під час ухвалення державних рішень [6]. У демократичних суспільствах лобістська діяльність сприяє тому, щоб влада не приймала рішень в односторонньому порядку, а враховувала різноманітні думки, що існують у суспільстві. Оскільки громадські інтереси часто не можуть бути представлені на рівні з бізнесовими через нестачу ресурсів, лобіювання виступає як канал для забезпечення рівного доступу до процесів формування політики.

Ще одним важливим аспектом збалансованості інтересів є залучення до лобіювання широкого кола стейкхолдерів. Коли лобістська діяльність включає різні групи — від бізнесу до громадськості, від професійних асоціацій до екологічних ініціатив, це створює платформу для конструктивного діалогу та компромісів. Зокрема, у процесі обговорення законодавчих ініціатив, які можуть мати різні соціальні та економічні наслідки, залучення всіх зацікавлених сторін дозволяє врахувати ширший спектр думок і знайти рішення, що відповідає інтересам як бізнесу, так і суспільства.

Лобіювання має безпосередній зв'язок з питаннями національної безпеки, впливаючи на ключові аспекти державної політики, зокрема оборонну, зовнішню політику та внутрішню стабільність. Саме недоброчесним лобістам Україна завдячує процесу зниження обороноздатності Збройних сил України та ослаблення наших безпекових інститутів [7]. Через механізми лобіювання різні групи інтересів – від військово-промислових комплексів до міжнародних організацій – можуть здійснювати значний вплив на ухвалення рішень у сферах, які мають стратегічне значення для безпеки держави.

У зовнішній політиці лобіювання може використовуватися як засіб для формування міжнародних альянсів, торговельних угод або співпраці у військових сферах. Лобістські групи можуть впливати на зовнішньополітичні рішення через просування інтересів певних міжнародних акторів або організацій. Наприклад, лобіювання може сприяти зміцненню співпраці з міжнародними організаціями, такими як НАТО або ЄС, або впливати на вибір стратегічних партнерів у сфері оборони та безпеки.

У контексті внутрішньої стабільності, лобіювання може мати як стабілізуючий, так і дестабілізуючий вплив. Наприклад, лобіювання реформ у сфері безпеки, правоохоронних органів або антикорупційних заходів може сприяти зміцненню інституцій держави і підвищенню довіри до влади. Водночас, непрозоре або корупційне лобіювання може призвести до

ослаблення державних інституцій, сприяти зростанню соціальної нерівності та політичної напруги. Таким чином, з точки зору національної безпеки лобістські кампанії можуть мати як зміцнюючий, так і ослаблюючий вплив, залежно від цілей та інтересів, які вони просувають, а також від їх прозорості та відповідності національним пріоритетам.

Отже, лобіювання відіграє ключову роль у сучасних процесах публічного управління, виступаючи важливим інструментом впливу на ухвалення рішень, які стосуються національної та державної безпеки. В демократичних країнах саме лобіювання забезпечує комунікацію між державними органами та різними групами інтересів, включаючи бізнес, громадські організації та професійні асоціації. Завдяки лобістській діяльності представники цих груп можуть активно впливати на формування політики, яка враховує їхні інтереси.

Одним із важливих аспектів лобіювання є його здатність впливати на оборонну, зовнішню політику та внутрішню стабільність держави. У сфері оборони лобіювання може сприяти модернізації армії та зміцненню обороноздатності країни через впровадження новітніх технологій та ресурсів. Лобісти, які представляють інтереси високотехнологічних компаній, можуть допомагати державі отримувати доступ до інноваційних розробок, що підвищує її готовність протистояти сучасним викликам у сфері безпеки. Однак, у разі домінування комерційних інтересів над національними, лобіювання може створювати ризики для безпеки, зокрема, якщо рішення ухвалюються на користь приватних компаній без належного врахування державних інтересів.

### Список використаної літератури

1. Газізов М. М. Адаптація досвіду лобістської діяльності країн розвинутої демократії в Україні. Актуальні проблеми державного управління. 2016. № 1. С. 124-130.
2. Лавренов Д. А. Зарубіжний досвід правового забезпечення лобізму та його адаптація до українських політичних реалій. Політологічний вісник. 2014. Вип. 73. С. 452-469.
3. Бідзюра І. Позаінституційні механізми лобіювання інтересів у політичній сфері. Освіта регіону. 2012. № 2. С. 89.
4. Росенко М. І. Лобізм і його роль в діяльності сучасних парламентів. шляхи удосконалення регламентації діяльності лобістів в парламенті України. Державне управління: удосконалення та розвиток. № 11, 2010. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=214>.
5. Ktepi B. Deception in political social media. ed. K. Harvey. Encyclopedia of social media and politic. Vol. 4. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. P. 357-359



6. Конах В.К. Нормативно-правові засади державної політики України у сфері інформаційно-психологічної безпеки. Стратегічні пріоритети. 2012. № 3 (24). С. 152-157.

7. Яровой Т. С. Роль лобізму в процесі становлення та розвитку системи державного управління в Україні: 2004-2010 роки, або "від майдану до реваншизму". Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Сер. Державне управління. 2019. Т. XX. Вип. 312. С. 15-20.

**УДК 796.01:351:061.2(477)**

## **ЗНАЧЕННЯ ГРОМАДСЬКИХ ІНІЦІАТИВ У ВПРОВАДЖЕННІ ДЕРЖАВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ В УКРАЇНІ**

*Степюк О.Р., аспірант,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая»*

Значення громадських ініціатив у впровадженні державної стратегії розвитку фізичного виховання в Україні важко переоцінити, адже вони виступають важливим інструментом популяризації здорового способу життя, активного дозвілля та фізичної культури серед населення. У сучасних умовах громадські організації та ініціативи стають потужним партнером держави в реалізації соціально значущих проєктів, спрямованих на підвищення рівня фізичної активності громадян та покращення їх здоров'я.

Однією з основних переваг громадських ініціатив є їх здатність швидко реагувати на локальні потреби та впроваджувати інноваційні підходи. Завдяки своїй гнучкості та близькості до громади, вони ефективно залучають місцеве населення до спортивних заходів, організують аматорські турніри, тренування на відкритому повітрі, а також проводять інформаційні кампанії щодо важливості фізичної активності.

Громадські ініціативи відіграють важливу роль у створенні нових можливостей для занять фізичною культурою, особливо у тих регіонах, де державна інфраструктура є недостатньо розвиненою. Вони організують спортивні майданчики, ініціюють ремонти існуючих об'єктів та впроваджують програми з розвитку спорту для різних вікових груп, включаючи дітей, молодь та людей похилого віку.

Крім того, громадські проєкти сприяють формуванню партнерських відносин між державними установами, приватними компаніями та благодійними фондами, забезпечуючи фінансову підтримку та ресурси для

реалізації фізкультурно-оздоровчих програм. Така співпраця дозволяє масштабувати зусилля та розширювати їхній вплив на різні соціальні групи.

Освітній аспект також є ключовим елементом діяльності громадських ініціатив у сфері фізичного виховання. Вони активно працюють з освітніми закладами, розробляючи програми позашкільної фізичної активності, проводячи спортивні фестивалі та заняття з основ здорового способу життя. Особливо важливими є заходи, спрямовані на профілактику гіподинамії та зменшення впливу сидячого способу життя, що є актуальним викликом для сучасного суспільства.

Громадські ініціативи також відіграють важливу роль у реалізації інклюзивних програм, що забезпечують доступ до фізичної культури та спорту людям з інвалідністю. Вони проводять спеціалізовані тренування, адаптують спортивне обладнання та сприяють інтеграції таких осіб у спортивне життя громад.

Отже, значення громадських ініціатив у впровадженні державної стратегії розвитку фізичного виховання в Україні є надзвичайно великим. Їх діяльність не лише доповнює державні зусилля, а й формує культуру здорового способу життя, сприяє зміцненню соціальної згуртованості та створює нові можливості для фізичного розвитку кожного громадянина. Ефективна взаємодія між громадськими ініціативами та державними структурами є запорукою успішної реалізації цілей у сфері фізичного виховання та оздоровлення нації.

Важливо також відзначити, що громадські ініціативи відіграють роль рушія суспільних змін, оскільки вони не лише реалізують конкретні проекти, але й активно впливають на формування політики у сфері фізичної культури. Завдяки організації конференцій, форумів і круглих столів, вони стимулюють діалог між громадянським суспільством і владою, сприяючи врахуванню потреб місцевих громад у державних стратегічних планах [1].

Інноваційний підхід громадських ініціатив сприяє впровадженню сучасних технологій у сферу фізичного виховання. Мобільні додатки, онлайн-курси та соціальні медіа використовуються для поширення знань про переваги фізичної активності та залучення людей до участі у спортивних заходах. Цифрові платформи також допомагають координувати діяльність громадських ініціатив, створювати мережі взаємодії між різними організаціями та забезпечувати прозорість у використанні ресурсів.

Особливе значення має волонтерський рух, який є основою багатьох громадських проектів. Волонтери активно залучаються до організації спортивних заходів, надання допомоги у проведенні тренувань та популяризації спорту серед різних верств населення. Така участь сприяє розвитку культури взаємодопомоги та формуванню соціальної відповідальності.

У сучасних умовах важливим завданням громадських ініціатив є адаптація до викликів, пов'язаних з наслідками пандемії COVID-19 та іншими кризовими ситуаціями. Гнучкість громадських проектів дозволяє їм швидко

перебудувати свою діяльність, наприклад, переходити до організації онлайн-заходів або створення безпечних умов для занять спортом офлайн. Це забезпечує безперервність реалізації фізкультурно-оздоровчих програм навіть у складних обставинах [2].

Окрім того, варто відзначити роль громадських ініціатив у розбудові міжнародного співробітництва. Участь українських громадських організацій у міжнародних спортивних програмах, обмін досвідом з іншими країнами та залучення міжнародного фінансування створюють додаткові можливості для впровадження інноваційних підходів до розвитку фізичної культури в Україні.

Загалом, успішність громадських ініціатив залежить від рівня підтримки з боку держави, бізнесу та суспільства. Надання державних грантів, створення пільгових умов для діяльності громадських організацій, а також визнання їхньої значущості на законодавчому рівні сприятимуть подальшому розширенню їхньої діяльності. У свою чергу, бізнес може забезпечувати фінансову підтримку через механізми корпоративної соціальної відповідальності, тим самим зміцнюючи свою репутацію та сприяючи розвитку локальних громад.

Таким чином, громадські ініціативи виступають невід'ємним елементом реалізації державної стратегії фізичного виховання. Їхній внесок є ключовим для досягнення загальної мети – формування фізично активного, здорового та соціально відповідального суспільства, яке стане основою сталого розвитку України.

### **Використані джерела та література**

1. INGOs of the Council of Europe. Code of good practice for civil participation in the decision-making process. 2009. URL: <https://rm.coe.int/16802eed5c>
2. Opora. Local elections. 2015. URL: <https://www.oporaua.org/>

УДК 351:004.738.5:005.591.6

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

*Туз О.І., аспірант,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая»*

Цифрова трансформація у публічному управлінні є ключовим фактором модернізації державного сектору, спрямованим на підвищення ефективності, прозорості та якості послуг для громадян. У сучасному світі ця трансформація обумовлена розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, зростанням обсягів даних та необхідністю адаптації до швидко змінюваних умов глобалізації. Основними тенденціями цифрової трансформації є впровадження електронного урядування, автоматизація процесів управління, інтеграція блокчейн-технологій для забезпечення безпеки даних, а також використання штучного інтелекту для оптимізації прийняття рішень.

Важливою складовою є розвиток цифрових платформ для надання адміністративних послуг, які забезпечують громадянам зручний доступ до державних сервісів та зменшують рівень бюрократії. Зокрема, інтеграція таких рішень як електронний документообіг, онлайн-сервіси для подання заяв і запитів, а також системи відкритих даних сприяє зміцненню довіри між державою та суспільством.

Серед перспектив цифрової трансформації в публічному управлінні можна виокремити створення «розумних» міст, які забезпечують ефективний контроль та управління інфраструктурою через IoT-технології, а також розвиток кібербезпеки як відповіді на зростаючі ризики в цифровій екосистемі. Проте для успішної реалізації цифрових ініціатив необхідно враховувати виклики, такі як цифрова нерівність, недостатній рівень цифрової грамотності населення та необхідність адаптації законодавства до нових умов [1].

Таким чином, цифрова трансформація у публічному управлінні відкриває значні можливості для покращення державних послуг, однак вимагає комплексного підходу, міжсекторальної співпраці та значних інвестицій у розвиток людського капіталу.

Особливу увагу слід приділити підготовці кадрів, адже цифрові трансформації потребують компетентних фахівців, здатних працювати з сучасними технологіями. Для цього необхідно впроваджувати освітні програми, спрямовані на підвищення цифрової грамотності державних службовців, а також створювати умови для безперервного професійного розвитку. Водночас співпраця з приватним сектором та громадськими

організаціями може забезпечити обмін досвідом та доступ до інноваційних технологічних рішень.

Ще одним важливим аспектом є розвиток нормативно-правової бази, яка регулює використання цифрових технологій у публічному управлінні. Необхідно створювати закони, що забезпечують правовий захист даних, прозорість у прийнятті рішень та відповідальність за можливі порушення. Окрім того, важливою складовою є гармонізація національних стандартів із міжнародними, що сприятиме інтеграції України в глобальний цифровий простір.

Реалізація цифрової трансформації вимагає також адекватного фінансування. Інвестування в інфраструктуру, програмне забезпечення та кібербезпеку є критично важливим для досягнення стабільності та надійності цифрових систем. Додатковим джерелом фінансування можуть стати міжнародні гранти, програми технічної допомоги та партнерство з приватним сектором [2].

Враховуючи стрімкі темпи розвитку технологій, цифрова трансформація має стати стратегічним пріоритетом державної політики. Це дозволить не лише підвищити якість державного управління, а й сприятиме економічному розвитку, створенню нових робочих місць та зміцненню конкурентоспроможності країни на світовій арені.

Таким чином, цифрова трансформація у публічному управлінні є багатогранним процесом, який відкриває нові можливості для держави та громадян, але водночас вимагає системного підходу, довгострокового планування та активної участі всіх зацікавлених сторін.

### **Використані джерела та література**

1. Bard, J., & Sundararajan, A. (2019). *The digital transformation of business: Rethinking strategic imperatives in the age of the customer*. Cambridge, MA: MIT Press.
2. Helmsing (Bert) A. H. J. *Local Economic Development. New generations of actors, policies and instruments A summary report prepared for the UNCDF symposium on Decentralization*. The Hague. Local Governance in Africa Institute of Social Studies. 2021. P. 59-78. URL: <http://www.meso-nrw.de/helmsing.pdf>.

УДК 351.84:364-056.26(477)

## ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ В УКРАЇНІ

*Федорченко В.Г., здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»  
Науковий керівник: Москалець І.М., к.н.з держ.упр.авл.*

Державне управління у сфері забезпечення прав осіб з інвалідністю в Україні є комплексом заходів, спрямованих на реалізацію конституційних прав та свобод цієї категорії громадян. Згідно з Конституцією України, кожен громадянин має право на соціальний захист, що включає забезпечення у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з незалежних від них обставин, а також у старості та в інших випадках, передбачених законом. Це положення закріплено в статті 46 Конституції України [1].

Забезпечення прав осіб з інвалідністю є важливим аспектом державної політики України. Цей напрям регулюється як національним законодавством, так і міжнародними нормами, зокрема Конвенцією ООН про права осіб з інвалідністю, яку Україна ратифікувала у 2009 році. Відповідальність за реалізацію цієї політики покладено на органи державної влади та місцевого самоврядування, які здійснюють свої повноваження в межах законодавства.

Основним нормативно-правовим актом, що визначає засади соціальної захищеності осіб з інвалідністю, є Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні». Цей Закон гарантує рівні з усіма іншими громадянами можливості для участі в економічній, політичній і соціальній сферах життя суспільства, створення необхідних умов, які дають можливість особам з інвалідністю ефективно реалізувати права та свободи людини і громадянина та вести повноцінний спосіб життя згідно з індивідуальними можливостями, здібностями і інтересами [2].

Указ Президента України №553/2016 «Про заходи, спрямовані на забезпечення додержання прав осіб з інвалідністю» від 3 грудня 2016 року визначає додаткові заходи щодо реалізації положень Конвенції про права осіб з інвалідністю. Зокрема, документ зобов'язує Кабінет Міністрів України та місцеві органи виконавчої влади провести аналіз стану виконання зобов'язань України за Конвенцією та вжити додаткових заходів щодо активізації роботи із реалізації її положень [3].

Основним державними органами влади, які здійснюють регулювання вказаної сфери є: Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Міністерство соціальної політики України, Міністерство охорони здоров'я України, Міністерство освіти і науки України, Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю

Міністерство соціальної політики України є центральним органом виконавчої влади, відповідальним за реалізацію державної політики у сфері соціального захисту осіб з інвалідністю. Серед його завдань — розробка та впровадження програм соціальної підтримки, забезпечення доступу до соціальних послуг та контроль за дотриманням прав осіб з інвалідністю.

Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю здійснює фінансування програм, спрямованих на підтримку осіб з інвалідністю, зокрема забезпечення технічними та іншими засобами реабілітації, сприяння зайнятості та працевлаштуванню, а також реалізацію інших соціальних програм. Наприклад, для спрощення доступу до соціальних послуг впроваджено «Електронний кабінет особи з інвалідністю», який забезпечує зручний оперативний спосіб подачі пакету документів для забезпечення технічними та іншими засобами реабілітації онлайн.

У сфері трудових відносин права осіб з інвалідністю регулюються Кодексом законів про працю України та Законом України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні». Зокрема, роботодавці зобов'язані виділяти та створювати робочі місця для працевлаштування осіб з інвалідністю, у тому числі спеціальні робочі місця, створювати для таких осіб умови праці з урахуванням індивідуальних програм реабілітації і забезпечувати інші соціально-економічні гарантії, передбачені законодавством.

Співпраця органів державної влади та місцевого самоврядування є ключовою для забезпечення прав осіб з інвалідністю. Державний рівень формує політику, приймає закони та виділяє фінансування, тоді як місцевий рівень забезпечує їх реалізацію та адаптацію до потреб конкретних громад. Такий розподіл повноважень дозволяє: забезпечувати адресність соціальної допомоги та послуг, реалізовувати принципи інклюзивності в освіті, працевлаштуванні та доступі до інфраструктури, контролювати дотримання прав осіб з інвалідністю на всіх рівнях.

З метою підвищення ефективності державного управління у сфері забезпечення прав осіб з інвалідністю в Україні необхідно: постійно удосконалювати нормативно-правову базу, враховуючи міжнародні стандарти та рекомендації, забезпечувати належне фінансування програм соціальної підтримки та реабілітації осіб з інвалідністю, підвищувати рівень обізнаності суспільства щодо прав та потреб осіб з інвалідністю, забезпечити доступність інфраструктури та послуг для осіб з інвалідністю і таким чином сприяти активному залученню осіб з інвалідністю до економічного та соціального життя країни.

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності державного управління у сфері забезпечення прав осіб з інвалідністю та інтеграції цієї категорії громадян у суспільне життя.

Державне управління у сфері забезпечення прав осіб з інвалідністю в Україні є одним із ключових напрямів соціальної політики, що має на меті забезпечення рівних можливостей для всіх громадян, незалежно від їх

фізичних чи інших особливостей. Аналіз існуючих нормативно-правових актів, інституційної системи та практичної реалізації політики у цій сфері свідчить про наявність певного прогресу, але й вказує на численні проблеми, що потребують вирішення. Зокрема, реалізація прав осіб з інвалідністю у сфері праці, освіти, доступу до інфраструктури та соціального захисту залишається частково обмеженою через недостатнє фінансування, недосконалість законодавства та низький рівень інтеграції принципів інклюзивності в суспільне життя.

### Список літератури

1. Конституції України прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні: Закон України від 21 березня 1991 року № 875-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text>
3. Про заходи, спрямовані на забезпечення додержання прав осіб з інвалідністю: Указ Президента України від 3 грудня 2016 року №553/2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/553/2016#Text>

УДК 341.231.14:342.7(477)

## СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПРОБЛЕМИ У СФЕРІ ЗАХИСТУ ПРАВ ЛЮДИНИ В УКРАЇНІ

*Черней Тарас, здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня освіти, спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування» ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»  
Науковий керівник: Сокол М.Ю., старший викладач ЧІБіП МНТУ*

У сучасних умовах питання захисту прав людини в Україні є вкрай актуальним через низку факторів, які обумовлюють складне соціально-політичне середовище в країні. Порушення прав людини є одним із головних викликів, з якими стикається держава, громадянське суспільство та міжнародна спільнота. Основними аспектами актуальності включають:



1. Збройна агресія, що настала, ситуація до масових порушень прав людини, таких як насильницькі зникнення, незаконні затримання, катування, а також обмеження свободи слова та регіонів в окупованих регіонах. Права переселенців, біженців та інших вразливих груп стають одними з найскладніших у вирішенні.

2. Недосконалість судової системи та низький рівень довіри громадян до правоохоронних органів перешкоджають ефективному захисту прав людини. Впровадження реформ часто зустрічається або реалізується безкоштовно.

3. Економічна нестабільність, низький рівень доходів населення та зростання нерівності сприяють загостренню проблем у соціальній сфері прав, таких як право на освіту, охорону здоров'я та гідні умови праці.

4. Роль суспільства громадських організацій та міжнародних структур у моніторингу та захисту прав людини зростає. Однак їхня діяльність часто стикається з опорою з боку влади та окремої групи впливу.

5. В умовах активної інформаційної війни фейкові новини та цензури забезпечення свободи слова та доступу до правдивої інформації стає проблемою захисту демократичних цінностей.

6. Проблеми гендерної рівності, боротьби з домашнім населенням, прав ЛГБТ-спільноти та дискримінації тощо.

Права і свободи людини та громадянина повинні не тільки отримувати соціальні потреби та бути юридично закріпленими, але й визнаватися та охоронятися державою через її органи і посадові особи. Найважливіше, щоб вони відповідали реальним можливостям для їх практичної реалізації. Ефективне дотримання принципу пріоритетності прав і свобод людини залежить від економічних, політичних, соціокультурних діячів та рівня правової культури в суспільстві, яка здатна на здатність особи усвідомлювати свої права і свободи як цінності, як загального, так і індивідуального значення, та вмі

В Україні права людини, на жаль, часто стають заручниками складних процесів державотворення та об'єктом політичних маніпуляцій, які застосовуються майже всіма політичними силами. Це стосується до знецінення прав людини в суспільній свідомості. Такий формальний підхід сприяє соціальному відчуженню громадян, перешкоджає розробці й реалізації дієвої державної політики, а також створює несприятливі умови для розвитку особистості та суспільного загалу. У таких умовах людина перетворюється на засіб, а не ціллю діяльності держави.

В Україні майже немає прав, які б не порушилися. Щорічно зростає порушення прав людини та вчинення злочинів. На жаль, громадяни України недостатньо звертаються до судового захисту своїх прав і свобод та не використовують цей механізм у повному обсязі.

Це пов'язано з кількома причинами:

По-перше, відсутність чітко визначених законодавчих актів розглядає справу, через що громадяни роками не можуть домогтися захисту своїх прав,

що спричиняє недовіру та зниження авторитету суддів і судової системи загалом.

По-друге, фінансовою неспроможністю багато громадян сплачувати державне міто та оплачувати послуги адвоката.

По-третє, великою кількістю правових колізій, нестабільністю та частиною змін в українському законодавстві.

Серед основних проблем у сфері реалізації прав людини та громадянина в Україні можна виділити такі:

- низький рівень правової культури та правової свідомості населення, що перешкоджає розумінню своїх прав і механізмів їх захисту;
- незадовільний вплив виховних чинників із боку суспільства та недостатнє самовихування, за наявності у багатьох людей відчуття власної честі та гідності;
- недостатній рівень дотримання правопорядку та законності, що супроводжується відсутністю беззаперечної відповідальності кожної особи за її дії перед собою та суспільством;
- нерівноправність гілок влади та недосконала робота органів місцевого самоврядування, що ускладнює ефективне функціонування територіальних громад;
- низький професіоналізм у сфері державного управління, залежність управлінських процесів від особистих і групових інтересів;
- відсутність розвиненого громадянського суспільства та механізмів громадського контролю за діяльністю органів державної влади;
- високий рівень корупції в державному та суспільному житті, що залишається нерозв'язаною проблемою через недостатню політичну волю для її подолання;
- відсутність ефективного зв'язку між державою та громадянами, що проявляється у безвідповідальності як посадових осіб, так і самих громадян [1].

Ситуація з утриманням прав людини суттєво погіршується в регіонах України, які перебувають поза контролем української влади. У Криму, а також у Донецькій та Луганській фіксуються серйозні порушення прав людини, зокрема викрадення та тортури. Ці дії, які раніше здебільшого торкалися активістів, журналістів та політиків, нині застосовуються озброєними угрупованнями.

Бойові дії в Донецькій і Луганській привели до того, що понад п'ять мільйонів мешканців постраждалих районів не можуть реалізувати свої базові права, такі як доступ до освіти, охорони здоров'я, житла та можливості заробляти на життя. У ході збройного конфлікту неодноразово фіксувалися випадки незаконного затримання та кримінального переслідування українських військових, які потрапили в полон до сепаратистів.

Сучасне українське суспільство переходить на етапі глибшого усвідомлення прав і свобод людини, що можна вважати початком духовного відродження країни [2]. Ідеологія прав людини поступово стає більш

загально визнаною та затребуваною як у державному управлінні, так і в суспільному житті. На цій основі ідеології переосмислювалися підходи до радянського та пострадянського минулого, а також формуються перспективи розвитку України в найближчому та віддаленому майбутньому.

Реалізація на практиці охорони та захисту прав і свобод людини й громадянина – це тривалий і поступовий процес трансформації всього суспільства. Проте цей процес має часові межі, визначені Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Крім того, якщо Україна успішно виконає зобов'язання в економічній, управлінській та інших сферах, без належного забезпечення прав і свобод людини та громадянина членства в ЄС [6].

Водночас поступовість змін не зменшує актуальності створення комплексного організаційно-правового механізму забезпечення конституційних прав і свобод. Такий механізм має поєднувати економічні, політичні, юридичні, адміністративні та інші інструменти, що дозволяють звести до мінімуму випадково порушені права і свободи або забезпечити їх відновлення, якщо порушення відбулося. Це і є основою конституційного обов'язку держави — визнавати, слідувати, дотримуватися і захищати права і свободи людини та громадянина.

Отже, права людини, закріплене в діючих міжнародно-правових договорах, є результатом тривалого історичного розвитку суспільно-політичної думки та поступового становлення стандартів, які стали основою сучасного демократичного суспільства. Важливо відзначити, що, поряд із універсальними механізмами захисту прав людини, активно функціонують і регіональні механізми.

Так, Рада Європи, Європейський суд з прав людини, Міжамериканська комісія з прав людини та інші організації займаються захистом прав на регіональному рівні. Таким чином, в порядку із національними та універсальними нормами існує значний пласт регіональних стандартів, закріплених у міжнародних договорах. Крім того, регіональні міжнародні суди розглядають контроль за утриманням державами зобов'язань щодо захисту прав людини.

Забезпечення конституційних прав і свобод людини та громадянина залишається складним завданням. В Україні визначна невідповідність між сучасними правовими нормами, юридичними інструментами та реальним станом реалізації культурних прав і свобод.

Для виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом у сфері охорони й захисту прав людини необхідно не тільки вдосконалювати законодавство, діяльність виконавчої та судової влади, органів місцевого самоврядування, а й стимулювати активність громадян. Це забезпечує використання закону всіх засобів захисту для своїх прав і свобод.

## Список літератури

1. Кожан В.В. Особисті права та свободи людини: загально теоретичне дослідження: автореф. дис...канд юрид. наук: 12.00. 01. Львів: 2016. 23 с.
2. Козюбра М.І. Права людини і верховенство права. Право України. 2022. № 2. С. 24-35.
3. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
4. Пильгун Н.В., Рошук М.В. Реалізація принципу верховенства права як необхідна умова побудови правової держави. Юридичний вісник: Повітряне і космічне право. 2022. № 4. С. 30-35.
5. Погорілко В.Ф. , Головченко В.В., Сірий М.І. Права та свободи людини і громадянина в Україні. Київ: Ін Юре, 2021. 52 с.
6. Сущенко В.М. Проблеми реалізації та захисту прав і свобод людини та громадянина в Україні. Наукові записки НаУКМА. Юридичні науки. Том 129. 2021. № 2. С. 28-31.

**УДК 351:332.1:353.9**

## **ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ**

*Черновська І.В., здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»  
Науковий керівник: Москалець І.М., к.н.з держ.управл.*

Інституційні механізми реалізації державної регіональної політики є ключовими елементами, що визначають ефективність розвитку регіонів та забезпечують збалансованість соціально-економічного зростання країни. В умовах децентралізації та євроінтеграційних прагнень України дослідження та вдосконалення цих механізмів набувають особливої актуальності.

Сучасний стан регіонального розвитку України характеризується значними диспропорціями між регіонами, що впливає на загальний соціально-економічний розвиток держави. Відсутність чітких інституційних механізмів реалізації державної регіональної політики призводить до неефективного використання ресурсів та потенціалу регіонів. Згідно з дослідженням Варналія та Білика, існує потреба в оптимізації інституційно-правового забезпечення та механізмів реалізації державної регіональної політики України в умовах євроінтеграційних прагнень [1].

Державна регіональна політика в Україні базується на низці нормативно-правових актів, серед яких ключовими є Закони України «Про стимулювання розвитку регіонів» та «Про засади державної регіональної політики». Ці документи визначають основні принципи, цілі та завдання регіонального розвитку, а також встановлюють механізми їх реалізації. Проте, як зазначає Пухир, існує потреба в удосконаленні інституційного забезпечення формування та реалізації державної регіональної політики, зокрема через нестабільність інституційної структури у цій сфері [1].

Механізми реалізації регіональної політики становлять основу для впровадження стратегічних і тактичних завдань, спрямованих на збалансований соціально-економічний розвиток регіонів. У контексті сучасних викликів і євроінтеграційного курсу України, ці механізми відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності регіонів та забезпеченні їх сталого розвитку.

Реалізація державної регіональної політики здійснюється через комплекс механізмів, які включають:

1. Нормативно-правове забезпечення, яка включає розробку та впровадження законодавчих актів, що регулюють відносини у сфері регіонального розвитку. Нормативно-правова база є базовим механізмом, який регулює діяльність держави у сфері регіонального розвитку. В Україні основними документами, що визначають напрями та механізми реалізації регіональної політики, є:

- Закон України "Про засади державної регіональної політики" — встановлює принципи та основи планування регіонального розвитку, спрямовані на зменшення територіальних диспропорцій (Верховна Рада України).

- Стратегія сталого розвитку "Україна 2030" — передбачає інтеграцію регіональної політики у національні стратегії, акцентуючи на розвиток економічного потенціалу регіонів.

Проте, за даними Інституту регіональних досліджень ім. Долішнього НАН України, необхідно вдосконалити механізми імплементації законодавчих актів через конкретизацію інструментів їхнього виконання [1].

1. Інституційне забезпечення - це створення та функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, відповідальних за реалізацію регіональної політики. В Україні такі функції виконують:

- Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України — координує реалізацію стратегій розвитку регіонів, розподіл державних субвенцій та контроль за виконанням програм.

- Регіональні державні адміністрації та органи місцевого самоврядування — відповідають за впровадження політики на місцевому рівні.

Для ефективного інституційного забезпечення потрібні чіткі процедури взаємодії між різними рівнями влади. Як зазначається у дослідженні Програми

"U-LEAD з Європою", низька координація між місцевими громадами та регіональними адміністраціями обмежує ефективність реалізації політики.

1. Фінансове забезпечення. Фінансування є важливим інструментом реалізації регіональної політики. Основні джерела фінансового забезпечення:

- Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР) — основний інструмент фінансування проектів регіонального розвитку, орієнтованих на інфраструктурні проекти, соціальні ініціативи та інновації.

- Міжнародні гранти та інвестиції — спрямовані на розвиток регіональної інфраструктури, енергоефективності та людського капіталу.

Однак, за даними Міністерства фінансів України, обмежена кількість регіонів ефективно використовує кошти ДФРР, що потребує удосконалення процедури планування та оцінки ефективності програм.

1. Програмно-цільове планування. Цей механізм базується на розробці і реалізації стратегічних документів, що визначають цілі та завдання розвитку регіонів. Основні інструменти:

- Державна стратегія регіонального розвитку України на період до 2027 року — орієнтована на подолання територіальних диспропорцій, стимулювання економічної активності регіонів.

- Регіональні стратегії розвитку — розробляються обласними адміністраціями з урахуванням специфіки регіону та його ресурсного потенціалу.

Ефективне програмно-цільове планування можливе за умови чіткого моніторингу та оцінки результатів, що, за висновками Transparency International, потребує вдосконалення через впровадження цифрових інструментів аналізу.

Варналій та Білик підкреслюють важливість узгодження інтересів держави, регіону та місцевої громади в процесі реалізації регіональної політики, а також необхідність створення дієвих стимулів для розвитку територій [1].

5. Громадська участь. Ефективність реалізації регіональної політики залежить також від залучення громадськості до процесу прийняття рішень. Важливими інструментами цього механізму є: громадські слухання та консультації щодо стратегій розвитку, інструменти електронної демократії, такі як бюджети участі, що дають змогу громадянам впливати на розподіл місцевих ресурсів.

Програма ООН з розвитку (ПРООН) наголошує на важливості підвищення обізнаності громадян щодо можливостей впливу на регіональну політику через цифрові платформи та громадські об'єднання.

Реалізація державної регіональної політики України стикається з низкою системних проблем і викликів. Їхній аналіз дозволяє виявити ключові перешкоди, що уповільнюють соціально-економічний розвиток регіонів та обмежують ефективність використання їхнього потенціалу.

Однією з основних проблем є недостатня взаємодія між органами центральної влади, регіональними адміністраціями та місцевими громадами.

Ця розбалансованість часто призводить до дублювання функцій, невідповідного розподілу ресурсів та конфліктів між різними рівнями управління. Наприклад, дослідження Аналітичного центру "Регіональний розвиток" вказують, що лише 37% місцевих громад мають реальні механізми взаємодії з обласними адміністраціями, що ускладнює стратегічне планування на регіональному рівні.

Обмеженість бюджетних коштів є ключовим бар'єром для впровадження ефективної регіональної політики. Регіони часто залежать від трансфертів з державного бюджету, що робить їх фінансово вразливими. У 2022 році лише 15% українських регіонів змогли самостійно забезпечити виконання своїх бюджетних зобов'язань без додаткової державної підтримки. Крім того, низький рівень інвестицій у депресивні регіони значно обмежує їхні можливості для економічного зростання.

Часті зміни у структурі органів, відповідальних за регіональний розвиток, створюють додаткові виклики для стабільного планування та впровадження політики. Наприклад, у 2021 році було реорганізовано Міністерство розвитку громад та територій, що призвело до затримок у розробці ключових стратегій регіонального розвитку. Відсутність довгострокових планів та їхнє фінансування також ускладнює реалізацію проектів, спрямованих на збалансованість розвитку регіонів.

Існують значні відмінності у рівнях розвитку регіонів. Західні та північні області України демонструють вищий рівень економічної активності, у той час як східні та південні регіони мають вищі показники безробіття і гіршу соціальну інфраструктуру. Наприклад, індекс регіонального людського розвитку 2020 року показав, що різниця між найбільш і найменш розвиненими областями України перевищує 40%.

Децентралізація відкрила нові можливості для місцевого самоврядування, але не всі громади готові ефективно управляти отриманими ресурсами. За даними дослідження Програми "U-LEAD з Європою", понад 50% об'єднаних територіальних громад мають обмежений доступ до кваліфікованих фахівців у сфері стратегічного планування, фінансового управління та моніторингу розвитку регіонів.

Повномасштабна агресія Росії проти України значно ускладнила реалізацію регіональної політики. Багато регіонів зазнали значних руйнувань, що потребує переформатування підходів до відновлення інфраструктури.

Корупція та непрозорість в ухваленні рішень є ще однією серйозною перешкодою. Відсутність відкритих механізмів розподілу коштів для регіонів сприяє їхньому неефективному використанню. Аналітики Transparency International зазначають, що в Україні залишається високий рівень корупційних ризиків у сфері розподілу бюджетних коштів між регіонами.

Попри значну міжнародну підтримку України, процеси залучення грантових коштів та міжнародних інвестицій на регіональному рівні залишаються неефективними. Причини включають бюрократичні бар'єри,

низький рівень співпраці місцевих громад з міжнародними організаціями, а також відсутність чітких процедур використання міжнародної допомоги.

Для подолання зазначених викликів необхідна системна реформа інституційного механізму державної регіональної політики. Це передбачає удосконалення координації між рівнями влади, забезпечення прозорого розподілу ресурсів, підвищення спроможності громад, а також створення сприятливих умов для залучення міжнародної допомоги та інвестицій.

Варналій та Білик рекомендують впровадження нових підходів до формування та реалізації державної регіональної політики, які сприятимуть економічному зростанню територій та забезпеченню високого рівня якості життя населення [1]. Інституційні механізми реалізації державної регіональної політики є фундаментом для забезпечення збалансованого розвитку регіонів України.

### Список літератури

1. Варналій З. С., Білик Р. Р. Інституційні засади та організаційні механізми політики регіонального розвитку: завдання реформ європейського зразка. Соц.-ек.проблеми сучас.періоду України. 2014. Вип. 3(107). С.3-11
2. Регіональний вимір соціально-економічного розвитку і засади нової регіональної політики. Аналітична доповідь. К. : НІСД, 2013. 82 с.
3. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 5 лютого 2015 року № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 01.11.2024)
4. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку України на 2021- 2027 роки: Постанова Кабінет Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.11.2024)

**УДК 351:334.012.64:005.21**

## **ДЕРЖАВНА СТРАТЕГІЯ СПІВПРАЦІ У СФЕРІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

*Чорній О.М., аспірант,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая»*

Державна стратегія співпраці у сфері малого та середнього бізнесу (МСБ) є ключовим інструментом для підтримки економічного розвитку, створення робочих місць та зміцнення підприємницького середовища. Малий



і середній бізнес відіграє важливу роль у формуванні ВВП, сприяє регіональному розвитку та забезпечує гнучкість економіки. У цьому контексті ефективно партнерство між державою, бізнесом та громадянським суспільством є запорукою стабільного зростання та конкурентоспроможності.

Основними напрямками державної стратегії співпраці є створення сприятливих умов для розвитку підприємництва, зокрема спрощення регуляторних процедур, удосконалення податкової політики та доступу до фінансування. У цьому аспекті важливим є стимулювання кредитування МСБ через державні програми, грантову підтримку та сприяння інвестиціям. Крім того, стратегія має передбачати розвиток бізнес-інфраструктури, зокрема створення індустріальних парків, бізнес-інкубаторів та технопарків.

Одним із ключових аспектів є підтримка інновацій у МСБ, включаючи розвиток цифровізації, стимулювання науково-дослідної діяльності та впровадження екологічно чистих технологій. Співпраця з освітніми установами та професійна підготовка кадрів також є важливими складовими для підвищення кваліфікації працівників і розвитку нових компетенцій.

Для посилення експортного потенціалу МСБ держава має сприяти виходу підприємств на міжнародні ринки через надання консультацій, організацію участі у виставках, а також укладання угод про зону вільної торгівлі. Особливу увагу слід приділити розширенню доступу до міжнародних грантів і технічної допомоги, спрямованих на розвиток експортоорієнтованого бізнесу [1].

Стратегія має враховувати й регіональну специфіку, стимулюючи розвиток підприємництва в сільській місцевості, малих містах і депресивних регіонах. Це дозволить зменшити дисбаланси в економічному розвитку та сприяти соціальній згуртованості.

Окремим напрямом є підтримка жіночого та молодіжного підприємництва, а також підприємств, що належать до соціально відповідального бізнесу. Такий підхід сприятиме розширенню участі різних соціальних груп у підприємницькій діяльності.

Таким чином, державна стратегія співпраці у сфері МСБ має бути багаторівневим та комплексним інструментом, орієнтованим на створення умов для стійкого економічного розвитку. Її успішна реалізація залежить від активної участі всіх зацікавлених сторін, прозорості процесів та відповідності національних цілей сучасним глобальним викликам.

Для забезпечення ефективності державної стратегії співпраці у сфері малого та середнього бізнесу необхідно також впроваджувати сучасні механізми моніторингу та оцінювання результатів. Важливо забезпечити регулярний аналіз впливу реалізованих заходів на економічне зростання, рівень зайнятості та інвестиційну активність. Такий підхід дозволить вчасно виявляти проблеми, коригувати стратегію і впроваджувати нові ініціативи.

Роль цифрових технологій у реалізації цієї стратегії є критично важливою. Створення єдиних онлайн-платформ для підприємців, які об'єднують сервіси реєстрації бізнесу, подачі звітності, отримання

консультацій і фінансових інструментів, спрощує взаємодію з державою. Крім того, впровадження електронних систем тендерів і закупівель відкриває нові можливості для підприємців, сприяючи прозорості та зменшенню корупційних ризиків.

Співпраця з міжнародними організаціями є ще одним перспективним напрямом для реалізації стратегії. Партнерство з такими структурами, як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Міжнародна фінансова корпорація (IFC) та програми ЄС, може забезпечити доступ до експертизи, технологій та додаткових джерел фінансування. Це особливо актуально в умовах необхідності інтеграції України до світових ринків та адаптації до стандартів ЄС [2].

Успіх стратегії також залежить від комунікаційної складової. Проведення інформаційних кампаній, освітніх заходів, тренінгів та семінарів для підприємців сприятиме популяризації доступних можливостей і стимулюватиме активність бізнесу. Державні органи мають активно взаємодіяти з підприємницькими асоціаціями та громадськими організаціями, які можуть виступати ефективними посередниками у поширенні інформації та формуванні довіри до державних ініціатив.

Крім того, особливу увагу слід приділити створенню правового середовища, яке підтримуватиме розвиток інноваційного підприємництва. Наприклад, впровадження регуляторних «пісочниць» дозволить стартапам тестувати нові бізнес-моделі у реальних умовах, без ризику порушення чинного законодавства.

Загалом, успішна реалізація державної стратегії співпраці у сфері МСБ сприятиме зміцненню національної економіки, зниженню соціально-економічних нерівностей та підвищенню рівня життя населення. Однак для досягнення цих цілей необхідно забезпечити узгодженість дій на рівні уряду, бізнесу та громадянського суспільства, а також гнучкість у реагуванні на виклики та можливості сучасного світу.

### **Використані джерела та література**

1. Жаліло Я. А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави: монографія . К : НІСД, 2009. 336 с.
2. Косач І.А. Концептуальні засади розробки Стратегії розвитку державно-приватного партнерства в АПК України. Проблеми та перспективи економіки та управління. 2018. №1(13). С.24-31.

УДК 351.86:342.9:355.45

## ЕФЕКТИВНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ АБО НАДЗВИЧАЙНИХ СТАНІВ: ПРАВОВІ АСПЕКТИ

*Шукін П.М., здобувач вищої освіти другого  
(магістерського) рівня освіти,  
спеціальність 081 «Право»*

*ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая»*

*Науковий керівник: Сокол М.Ю., старший викладач ЧІБіП МНТУ*

Антикризове управління в умовах військових або надзвичайних станів є однією з найбільш важливих складових діяльності держави, спрямованої на забезпечення національної безпеки, громадського порядку та захисту прав і свобод громадян. Ефективність такої діяльності значною мірою залежить від правової основи, яка визначає повноваження органів влади, порядок дій у кризових ситуаціях та механізми взаємодії між державними структурами, суспільством і міжнародними партнерами.

У сучасному світі, який стикається з численними викликами, такими як збройні конфлікти, терористичні загрози, техногенні катастрофи та пандемії, створення ефективної системи антикризового управління є необхідною умовою для забезпечення стабільності та відновлення функціонування суспільства після кризових подій.

Правові аспекти антикризового управління є ключовими, адже саме вони встановлюють межі та механізми діяльності органів державної влади в умовах надзвичайних ситуацій. Баланс між забезпеченням безпеки і дотриманням прав людини стає основним викликом у таких обставинах, вимагаючи від держави чітких, справедливих і дієвих правових інструментів.

Дослідження цього питання набуває особливої актуальності у зв'язку зі зростанням складності та масштабів криз, що вимагають швидкої мобілізації ресурсів, координації дій та ефективного використання правових норм для мінімізації негативних наслідків. Аналіз правових аспектів антикризового управління дозволяє не лише виявити слабкі місця в існуючій нормативній базі, але й запропонувати шляхи її вдосконалення, спрямовані на підвищення готовності держави до реагування на кризові ситуації.

Актуальність антикризового управління обумовлено необхідністю оперативного реагування держави на кризові ситуації, які становлять загрозу для національної безпеки, громадського порядку та життя громадян. У сучасних умовах, коли світ стикається з глобальними викликами, такими як збройні конфлікти, терористичні акти, пандемії, природні катастрофи, важливим є створення ефективної системи правового регулювання антикризового управління. Забезпечення правової бази для дій органів державної влади та координація їхньої діяльності в умовах надзвичайних ситуацій є ключовим фактором у мінімізації втрат і наслідків кризи.

У періоди військових або надзвичайних станів правові аспекти набувають особливого значення, адже саме через правові механізми визначаються повноваження органів влади, обмеження прав громадян і заходи, спрямовані на відновлення стабільності. Водночас необхідно забезпечувати баланс між необхідністю забезпечення безпеки та дотриманням прав людини, що є складним завданням у кризових умовах. Актуальність питання також зумовлена необхідністю гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами, включаючи правила ведення військових дій, захист цивільного населення та управління гуманітарними кризами.

Особливої уваги потребує розробка правових механізмів координації дій між різними рівнями влади, громадськими організаціями та міжнародними партнерами, що є критично важливим у складних кризових умовах. В умовах сучасних викликів, таких як війна чи пандемія, правові аспекти антикризового управління також включають регулювання питань мобілізації ресурсів, забезпечення роботи критичної інфраструктури, надання гуманітарної допомоги та відновлення після кризи.

Таким чином, дослідження правових аспектів антикризового управління в умовах військових або надзвичайних станів є необхідним для вдосконалення існуючої правової бази, підвищення ефективності дій держави та забезпечення захисту громадян в екстремальних умовах. Це сприятиме не лише покращенню здатності держави протидіяти кризам, а й зміцненню довіри суспільства до державних інституцій.

Ефективність антикризового управління в умовах військових або надзвичайних станів є критичним фактором у забезпеченні національної безпеки, громадського порядку та життєдіяльності суспільства. У сучасному світі, який все частіше стикається зі збройними конфліктами, техногенними катастрофами, терористичними загрозами та пандеміями, антикризове управління стає невід'ємною частиною діяльності держави. Основою для його успішної реалізації є правові аспекти, що визначають повноваження органів влади, механізми їхньої взаємодії та порядок дій у кризових ситуаціях.

Правове регулювання антикризового управління передбачає створення нормативно-правової бази, яка забезпечує чіткі правила реагування на кризи, враховуючи міжнародні стандарти та національні особливості. У період надзвичайного або військового стану права органів влади розширюються, що дозволяє оперативно приймати рішення, але водночас виникає необхідність у забезпеченні балансу між обмеженням прав громадян і дотриманням принципів верховенства права [1]. Діяльність державних структур повинна бути підзвітною і прозорою, що забезпечує довіру суспільства та ефективність впроваджених заходів.

Ключовим елементом антикризового управління є координація дій між різними рівнями влади, громадськими організаціями та міжнародними партнерами. У цьому процесі особливе значення мають правові механізми, які визначають порядок розподілу повноважень, ресурсів та відповідальності.

Наприклад, у ситуаціях військового стану законодавство має чітко регламентувати дії військових структур, правоохоронних органів, місцевої влади та громадян для запобігання хаосу та мінімізації втрат.

Важливу роль у правовому забезпеченні антикризового управління відіграє регулювання питань мобілізації ресурсів, роботи критичної інфраструктури, евакуації населення та надання гуманітарної допомоги. Право визначає механізми залучення приватного сектору, волонтерських організацій та міжнародної допомоги, що дозволяє ефективно реагувати на масштабні кризи [2]. Також важливим аспектом є правове регулювання кібербезпеки та захисту інформації, адже сучасні кризи все частіше включають загрози у кіберпросторі.

Міжнародні стандарти, такі як міжнародне гуманітарне право, Конвенції ООН та інші документи, створюють основу для правового регулювання антикризового управління, особливо у контексті захисту цивільного населення під час військових дій [1]. Гармонізація національного законодавства з цими стандартами сприяє підвищенню ефективності управління та зміцненню міжнародного співробітництва.

Основні проблеми у цій сфері полягають у недостатньо ефективному правовому регулюванні, відсутності чітких процедур для оперативного реагування, а також складнощях координації між різними рівнями управління.

Однією з головних проблем є розрив між нормативною базою і практичною реалізацією антикризових заходів. Часто закони, що регулюють діяльність органів управління в надзвичайних ситуаціях, не враховують специфіку сучасних криз, таких як гібридні війни, кіберзагрози або тривалі гуманітарні кризи. Це призводить до затримок у прийнятті рішень, що в критичних умовах може мати катастрофічні наслідки.

Ще одним важливим викликом є недостатня координація між різними органами державної влади, місцевого самоврядування та приватного сектору. В умовах військового або надзвичайного стану швидка взаємодія між цими суб'єктами є критичною для забезпечення ефективного реагування. Проте відсутність єдиної комунікаційної платформи або чітко прописаних повноважень часто ускладнює цей процес.

Існує також проблема забезпечення балансу між дотриманням прав людини і необхідністю запровадження обмежувальних заходів. Умови надзвичайного або військового стану передбачають певні обмеження громадянських свобод, але їхня реалізація повинна бути чітко обґрунтованою, пропорційною та контрольованою. Недотримання цих принципів може призводити до зловживань владою та порушень прав громадян.

Не менш значущою є проблема доступу до ресурсів. У кризових умовах забезпечення населення необхідними товарами, послугами та інформацією стає ключовим завданням, але відсутність правових механізмів для ефективного перерозподілу ресурсів створює додаткові перешкоди для подолання криз.

Проблема ефективності антикризового управління в умовах надзвичайних ситуацій потребує комплексного підходу до правового регулювання. Це включає оновлення нормативно-правової бази, забезпечення прозорості у прийнятті рішень, посилення координації між усіма зацікавленими сторонами, а також створення механізмів, які дозволять оперативно та ефективно реагувати на сучасні виклики.

Отже, ефективність антикризового управління залежить від комплексного підходу, який включає чітке правове регулювання, координацію дій усіх зацікавлених сторін, забезпечення балансу між безпекою та правами людини. Правові аспекти є фундаментальною основою, яка дозволяє державі своєчасно реагувати на кризи, мінімізувати їхні наслідки та забезпечувати стабільність навіть у найскладніших умовах. Вдосконалення правової бази антикризового управління є необхідним для підвищення його ефективності та зміцнення спроможності держави протистояти сучасним викликам.

Ефективність антикризового управління в умовах військових або надзвичайних станів значною мірою залежить від правового забезпечення, яке формує основу для оперативного, скоординованого та законного реагування на кризові ситуації. Правові аспекти визначають межі повноважень органів влади, порядок їхньої взаємодії, механізми мобілізації ресурсів та захисту прав громадян у надзвичайних умовах. У сучасних умовах, коли масштаби та складність криз зростають, важливим є створення нормативно-правової бази, яка забезпечує баланс між потребою в безпеці та дотриманням принципів верховенства права.

Роль права в антикризовому управлінні полягає не лише у встановленні регламентів дій, але й у забезпеченні прозорості, підзвітності та довіри суспільства до дій держави. Важливим аспектом є інтеграція національного законодавства з міжнародними стандартами, які гарантують захист прав людини навіть у найскладніших умовах. Також необхідно враховувати сучасні виклики, такі як цифровізація, загрози у кіберпросторі та екологічні катастрофи, які потребують оновлення правових норм і впровадження інноваційних механізмів управління.

Таким чином, вдосконалення правової бази та впровадження нових підходів до антикризового управління є важливими для зміцнення здатності держави реагувати на сучасні виклики, забезпечуючи стабільність, безпеку та дотримання прав людини навіть у найскладніших умовах.

### Список літератури

1. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. (182), С. 38-43. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5> (дата звернення: 25.11.2024).
2. Данилюк Д. О. Методи управління персоналом в умовах війни. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2023.

Том 2. № 15. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699> (дата звернення: 25.11.2024).

3. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. №48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 25.11.2024).

**УДК 351:323.22:340.13**

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ ЛОБІЗМУ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ**

*Яровой Тихон Сергійович, доктор наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри національної безпеки, менеджменту та публічного адміністрування Чернігівського інституту Інформації, бізнесу і права ЗВО «Міжнародний Науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Чернігів, Україна,*

*E-mail: [tikhon\\_9563963@ukr.net](mailto:tikhon_9563963@ukr.net),*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7266-3829>*

Лобізм являє собою складний суспільно-політичний феномен, що привертає до себе увагу науковців вже більше століття. Незважаючи на те, що сучасна наукова традиція обмежує історичні рамки лобізму, окреслюючи його виключно як системний механізм впливу на процес прийняття управлінських рішень з боку зацікавлених комерційних структур, громадських організацій, об'єднань громадян, окремих осіб в умовах демократичного суспільства, в тому чи іншому вигляді лобізм існує відтоді, відколи було створено першу державу і найбільш активні члени суспільства намагалися вплинути на прийняття управлінських рішень.

Сам термін «лобізм» виник у XVI столітті у Великобританії, згодом «емігрував» до США, набув там нового змістовного наповнення, після чого поширився світом. Дослідження лобізму беруть свій початок з XIX століття і тривають досі. В ході своєї генези термін «лобізм» дещо змінював своє змістовне наповнення, водночас, неодноразово змінювалося сприйняття цього явища науковцями, політиками, пересічними громадянами.

Пошук визначення поняття «лобізм» варто розпочати з етимології цього терміну. Більшість дослідників виводять сучасне поняття «лобіювання» з англійської лексеми «lobby», у свою чергу запозиченої з середньовічної латини [1]. З 1553 року слово «лобі» увійшло у політичний вжиток, спочатку для позначення коридорів у монастирях, де зустрічалися світські особи й духовенство для обговорення політичних справ, а вже з 1640 року – приміщень

довкола залів засідань у будинку Палати громад парламенту Великобританії, де проходили зустрічі законодавців з громадянами [2]. Таким чином, термін «лобі» виникнувши з прив'язки до місця, де відбувався процес спілкування, переконання, впливу, у сприйнятті людей поступово змістився на сам процес.

З часом термін «лобі» став вживатися на позначення парламентських журналістів (*lobby correspondent/journalist*), які, маючи вільний доступ до владних кулуарів, першими отримували необхідну інформацію й домовлялися з можновладцями про проведення прес-конференцій, що ставало непоганим підґрунтям для опосередкованого лобіювання [2]. Як можна помітити, в цей період сам термін все ще вживався з прив'язкою в першу чергу до певного місця (владних кулуарів), а вже в другу чергу – до безпосередньо процесу впливу на парламентарів.

Лише на початку ХІХ століття і вже в Сполучених Штатах Америки слово «лобі» набуває безпосередньо політичного відтінку. Спочатку його згадував у своїх промовах четвертий президент США Дж. Медісон, розуміючи під ним групу громадян, об'єднану спільними інтересами, що протистоять інтересам інших громадян [3]. У 1808 році слово «лобі» вперше було зафіксовано в протоколах Конгресу США [4] на позначення групи осіб, яка намагалася вплинути на законодавців за межами американського парламенту [1]. Впродовж кількох десятиліть терміном «лобі» позначали переважно тих, хто входив до складу груп інтересів в конгресі та законодавчих зборах штатів.

Термін «лобіювання» (*lobbying*), як похідний від терміну «лобі» вперше вживається у 1862 році часописом «Таймс» на позначення установи у Вашингтоні, створеної для впливу на конгресменів. Тоді ж виникає поняття «лобіст» (*lobbyist*) на позначення осіб, які приходили до державних установ з клопотаннями [1]. Сучасні англійські словники визначають лобіста як «особу, якій платять, щоб вона представляла групу тиску» [2]. Таким чином, вже в середині ХІХ століття «лобіювання» сприймалося як цілеспрямована діяльність відповідної установи, а особи, задіяні (поки що - не професійно) в цьому процесі, отримали назву «лобіст».

Натомість, ряд зарубіжних джерел, розповсюдження терміну «лобі» пов'язує з вестибюлем готелю «Віллард» (Вашингтон), де наприкінці ХVІІІ – початку ХІХ століття лобісти зустрічалися з конгресменами й викладали їм свою думку щодо того чи іншого закону [5]. Цей час можна вважати періодом переходу лобіювання на професійний рівень, поступово формується спеціальний інститут посередників-професіоналів, які брали на себе завдання лобіювати інтереси зацікавлених груп. Оскільки такі посередники часто вдавалися до неетичних методів тиску на можновладців, лобіювання розуміли як різновид корупційних діянь при прийнятті нормативних актів органами публічної влади [2]. Цікаво, що негативне забарвлення досліджуваного терміну зберігалася в США до кінця 80-х років ХІХ століття, коли американські науковці й політики порушили питання легалізації лобіювання як засобу впливу на владу, в процесі правотворчої діяльності. Тоді ж постало питання необхідності правового регулювання лобіювання. В результаті,



поняття «лобіювання» було вперше вжито у Законі штату Массачусетс (США) від 1890 року для позначення цілком легальної діяльності [6]. Особливий інтерес цей процес набуває з огляду на аналогією сприйняття лобіювання у вітчизняних науці, політичній сфері, суспільстві.

Наразі тривають дискусії, щодо єдино правильного вживання терміну «лобіювання» чи «лобізм». Адже в україномовній науковій літературі, на відміну від англійської, замість терміна «лобіювання» дослідники частіше використовують термін «лобізм». Це передусім спричинено проникненням терміна «лобі» в радянські наукові джерела в 50-ті роки ХХ століття – період активного становлення категорійно-поняттєвого апарату радянської науки на основі марксистської ідеології, тому запозичені іноземні слова, які вводилися до наукового обігу, за аналогією до ключового поняття «марксизм», як правило, адаптувалися із суфіксом «- ізм» (наприклад – капіталізм, імперіалізм тощо). Такий алгоритм натуралізації іноземних термінів було застосовано й до базового поняття «лобі», унаслідок чого утворилася категорія «лобізм» [2].

Навіть короткий аналіз сучасних наукових літературних джерел свідчить про відсутність однозначного визначення поняття «лобіювання». Частково це пояснюється динамічністю наукового процесу, а частково тим, що лобіювання являє собою міждисциплінарне явище, має багато сутнісних характеристик, а тому досліджується різними суспільними науками.

З точки зору державного управління, лобіювання являє собою суспільний феномен, що на практиці є одним з інструментів реалізації народом своєї влади, дія якого проявляється опосередковано, шляхом впливу груп громадян (суб'єкти лобіювання) на органи публічної влади (об'єкти лобіювання) з метою прийняття останніми рішень, що максимально відповідатимуть інтересам суб'єктів. Лобіювання має здійснюватись в законослухняний і підзвітний суспільству спосіб. Лише такий формат лобіювання буде сприятливим для розвитку громадянського суспільства, щонайменше не знижуватиме ефективність управлінської діяльності органів публічної влади, підвищить довіру населення до органів державної влади та держави в цілому.

Вкрай необхідним на сьогодні є нормативне регулювання лобізму, водночас прийняття Закону України «Про лобіювання», який уводиться в дію з 1 січня 2025 року, мало б стати важливим кроком до удосконалення організаційно-правового забезпечення функціонування процесу лобіювання, що мало б наблизити вітчизняну правову систему до загальноєвропейських стандартів. Водночас, головна небезпека прийняття цього Закону полягає в тому, що він створить ілюзію легалізації лобізму, своєрідну ширму, за якою й далі ховатиметься тіньовий лобізм. Фактично у зазначеному Законі відсутній контроль за лобізмом, а сам Закон прийнятий без урахування інтересів національної безпеки.

## Перелік використаних джерел

1. The Barnhart dictionary of etymology / Edited by Robert K. Barnhart; Managing ed. Sol Steinmetz. – New York : The H.W. Wilson Company, 1988. – 1284 p., с. 605
2. Яровой Т. С. Генеза та сучасні погляди стосовно визначення поняття лобізму в державному управлінні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2016. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1281>.
3. The Federalist papers; Alexander Hamilton, James Madison, John Jay. With an introd., table of contents, and index of ideas by Clinton Rossiter. – New York : New American Lybrary, 1961. – 559 p.
4. A Dictionary of American English on Historical Principles / Ed. by Sir William A. Graige, James R. Hulbert. – Vol. III. – Chicago : The University of Chicago Press, 1960. – P. 1269 – 1908.
5. Gelak D.R. Lobbying and Advocacy: winning strategies, recommendations, resources, ethics and ongoing compliance for lobbyists and Washington advocates / D. R. Gelak. – Alexandria, VA.: The Capitol.Net, 2008. – 490 p.
6. The Encyclopedia Americana. – Vol. 17. – International Edition. – Danbury, Connecticut : Crolier Incorporated, 1998. – 894 p.

## СЕКЦІЯ 4: ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ У МЕНЕДЖМЕНТІ ТА ЛІДЕРСТВІ

УДК 305:32(477)

### ГЕНДЕРНА НЕРІВНІСТЬ В УКРАЇНІ І ВИРІШЕННЯ ЇЇ НА ДЕРЖАВНОМУ РІВНІ

*Дячук Анастасія, студентка I курсу, спеціальність "Право"  
Чернігівського інституту інформації, бізнесу і права  
Науковий керівник: Сокол М.Ю., старший викладач*

Гендерна нерівність в Україні є надзвичайно актуальною проблемою, яка пронизує всі сфери суспільного життя та має далекосяжні наслідки для розвитку країни. Її актуальність зумовлена низкою факторів, по типу спадщина радянської системи, яка закріпила традиційні гендерні ролі та обмежила можливості жінок, соціально-економічні трансформації 90-х років

посилювали гендерну нерівність, зокрема через зростання безробіття серед жінок та посилення домашнього насильства, а також російсько-українська війна призвела до нових викликів для гендерної рівності, таких як збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб, зростання навантаження на жінок, які беруть на себе основну відповідальність за догляд за сім'єю та домом, а також зневажають прав чоловіків під час мобілізації [2].

Економічна сфера є однією з найяскравіших сфер, де проявляється гендерна нерівність в Україні. Цей розкол має глибокі історичні корені та поглиблюється сучасними соціально-економічними процесами.

Основні прояви гендерної нерівності в економічній сфері полягають у різниці в оплаті праці. Незважаючи на формальну заборону дискримінації за статтю 2-1 КзПП України, але при цьому жінки в Україні систематично отримують меншу заробітну плату за ту саму роботу, що й чоловіки. Цей розрив може сягати 20-30% і залежить від галузі, регіону та посади. Наприклад в Чернігові середня зарплата у чоловіків 15 189грн, а у жінок 12 553грн, тобто різниця складає аж 17,4% [5].

Нажаль в сучасній Україні ще не зникли поняття, як «Чоловічі» професії, це стереотип про те що чоловіки повинні займатися фізичною працею, працювати на виробництві, бути інженерами, будівельниками тощо, а «жіночі» професії це домогосподарство де знаходиться 68% і лише 4% з них обрали це за власним бажанням, або наприклад працівниці в сфері освіти це взагалі 81% жінок, в медицині 65% і хоча Україна в цьому випадку гарно прожвинула, і все більше і більше жінок виходять на роботу, все одно переважна більшість керівних і гарно оплачуваних посад займають чоловіки.

Незважаючи на значний прогрес у багатьох сферах життя, жінки в Україні все ще стикаються з низкою бар'єрів, які обмежують їхнє кар'єрне зростання наприклад: традиційні уявлення про жіночу роль як домогосподарки та матері часто обмежують амбіції жінок, «Липка підлога» це новий термін, що виник у сучасному світі він означає те, що жінки часто застрягають на певних рівнях кар'єрної драбини, незважаючи на свої досягнення. Це пов'язано з тим, що вони беруть на себе більшу частину домашньої роботи та догляду за дітьми. Дискримінація за ознакою статі жінки можуть стикатися з дискримінацією при прийомі на роботу, отриманні підвищення та оцінці їхньої роботи, найпоширеніші відмови у прийнятті на роботу це: або ви занадто молоді і скоро вийдете заміж, народите дітей і киньте роботу, ви занадто стара, а жінці лише може бути 40 років, або якщо будуть діти то буде аргументація, що жінка буде багато брати лікарняних із-за дитини і нікого не хвилює, що чоловіки теж можуть брати лікарняні із-за дітей. Відсутність мережі контактів: чоловіки частіше мають розгалужену мережу контактів, що допомагає їм просуватися по кар'єрній драбині.

Так, основні прояви тиску полягають у тому, що від жінок очікується, що вони будуть успішними як на роботі, так і вдома, поєднуючи кар'єру з роллю дружини, матері та домогосподарки. Це створює значне навантаження та викликає відчуття провини у випадку неможливості

впоратися з усіма обов'язками. Існує значний тиск на жінок виглядати певним чином, відповідати сучасним стандартам краси. Це може призводити до розвитку комплексів, порушень харчової поведінки та інших психологічних проблем. А також вона «має» завжди виглядати молодо та доглянутою у будь-якому віці. Від жінок часто очікується, що вони будуть першими, хто піде на поступки в стосунках, беруть на себе більшу частину домашньої роботи та догляду за дітьми із-за чого їм часто треба відмовлятися від гарних пропозицій по роботі, адже, вони «мають» дослухатися до всіх, а не до себе.

Сучасні дослідження в Україні показують, що жінки витрачають на домашні обов'язки приблизно вдвічі більше часу, ніж чоловіки, навіть якщо вони працюють на рівних із чоловіками. Опитування Інституту демографії та соціальних досліджень свідчать, що в середньому українки витрачають на виконання побутових обов'язків 20-25 годин на тиждень, у той час як чоловіки – лише 10-12 годин.

Сексуальне насильство в Україні залишається значною проблемою. За даними правозахисних організацій та Національної поліції, значна частина випадків насильства не повідомляється через соціальну стигматизацію, страх перед нападником або недовіру до правоохоронних органів [6]. Тільки у 2020 році, згідно зі статистикою поліції, було зафіксовано понад 1 000 випадків сексуальних злочинів, але реальна кількість випадків значно більша. Особливо уразливими є жінки, діти та підлітки, а також люди, що перебувають у кризових умовах. Через війну, що триває в Україні, зросли випадки сексуального насильства як проти цивільних осіб, так і в зоні бойових дій. Конфлікт породжує складні ситуації, в яких насильство стає способом демонстрації влади чи залякування.

Домашнє насильство в Україні є досить поширеним, однак офіційна статистика відображає лише частину реальних випадків, оскільки більшість постраждалих бояться заявляти про насильство через соціальний тиск, страх чи недовіру до системи. За даними Національної поліції України, щороку реєструються десятки тисяч випадків домашнього насильства, і ця цифра збільшується через зростання обізнаності про проблему. Крім того, пандемія COVID-19 та воєнний конфлікт призвели до збільшення випадків насильства, адже стрес, ізоляція та економічні труднощі стали додатковими факторами ризику.

Жертви домашнього насильства часто стикаються з важкими психологічними наслідками: депресією, тривожністю, посттравматичним стресовим розладом (ПТСР) та зниженням самооцінки. Особливо важливими є наслідки для дітей, які стають свідками насильства — вони можуть розвивати агресивну поведінку або мати труднощі з емоційною стабільністю. На жаль, в українському суспільстві ще існує стигматизація щодо домашнього насильства, і постраждалі не завжди отримують підтримку навіть від близьких людей. Це пов'язано з багатовіковими стереотипами, що вважають насильство сімейною справою, яку слід вирішувати всередині родини, а не виносити на розгляд суспільства. Але є і хороший фактор того що останнім часом Україна

почала активно боротися з домашнім насильством таким чином, що У 2022 році Україна ратифікувала Стамбульську конвенцію — міжнародний договір, який передбачає комплексні заходи для запобігання насильству над жінками та домашньому насильству [3].

Рівність жінок і чоловіків у політиці є важливою складовою демократичного суспільства, але в Україні цей баланс поки не досягнутий. Українські жінки мають право бути обраними і брати участь у політичному житті, але на практиці їхнє представництво в органах влади залишається значно нижчим порівняно з чоловіками. У Верховній Раді України жінки складають приблизно 21% від загальної кількості депутатів, що значно вище, ніж ще десять років тому, але все ще менше за бажаний паритет. В інших органах місцевого самоврядування жінки представлені на різних рівнях, але, як правило, їхня частка менша, особливо на керівних посадах.

За результатами останніх виборів у деяких великих містах, зокрема Києві, Харкові та Львові, жінки активніше займають місця у місцевих радах, але їх все ще недостатньо на рівні голів громад та областей. В адміністраціях і на керівних посадах у виконавчій владі кількість жінок також залишається низькою.

Для збільшення представництва жінок у політиці в Україні було введено гендерні квоти. Виборчий кодекс України встановлює обов'язкову норму: у партійних списках кандидатів має бути не менше 40% представників кожної статі. Це правило застосовується як на національних, так і на місцевих виборах. Ці квоти дали певні результати, підвищивши рівень залучення жінок у політичний процес, особливо на місцевому рівні. Однак квоти іноді реалізуються лише формально, коли жінки перебувають на нижчих місцях у партійних списках і мають менше шансів пройти до органів влади. Тож для повного ефекту необхідна комплексна робота з партійними структурами.

Жінки-політики в Україні часто стикаються з гендерною дискримінацією та психологічним тиском, що може знижувати мотивацію для участі в політиці. Наприклад, жінки частіше стикаються з критикою за їхній зовнішній вигляд, манеру поведінки чи стиль керівництва, що рідко стає причиною для критики чоловіків.

Отже, гендерна нерівність в Україні залишається суттєвою проблемою, попри помітний прогрес у законодавчій сфері та зусилля державних органів та громадських організацій. Основні прояви гендерної нерівності спостерігаються в політиці, де жінки представлені недостатньо, на ринку праці, де жінки часто отримують нижчу заробітну плату за однакову роботу, та у сфері захисту від насильства, де жінки залишаються найбільш уразливою групою. Негативно впливають і гендерні стереотипи, що досі поширені в суспільстві та обмежують жінок і чоловіків у виборі професій та соціальних ролей.

Шляхи вирішення можуть бути різними, наприклад: на державному рівні необхідно посилити контроль за дотриманням гендерних квот у політиці та підприємстві, забезпечити рівні можливості для чоловіків і жінок у сфері

праці, а також вдосконалити механізми захисту постраждалих від насильства. Варто також запровадити освітні програми, що сприяють подоланню стереотипів, починаючи з дитячих садків і шкіл. На громадському рівні важлива роль належить організаціям, які можуть підтримувати ініціативи з навчання жінок і молоді лідерським навичкам, а також організувати інформаційні кампанії з підвищення обізнаності про гендерну рівність.

Гендерна рівність є фундаментальним для сталого розвитку суспільства. Рівний доступ до можливостей у політиці, освіті, праці та соціальному житті сприяє економічному зростанню, зниженню рівня бідності та підвищенню якості життя громадян. Гендерна рівність також підвищує ефективність державного управління, адже залучення жінок і чоловіків до прийняття рішень забезпечує ширший спектр поглядів та ідей. Таким чином, гендерна рівність є не лише питанням справедливості, а й вагомим умовою для розвитку й процвітання України.

### Список літератури

1. Конституція України: офіц. текст. Київ: 2024. стаття 24 URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 20.11.2024).
2. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971р. №322-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 20.11.2024).
3. Рада Європи про Стамбульську конвенцію. URL: <https://www.coe.int> (дата звернення: 20.11.20124).
4. Держстат України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.11.2024).
5. Національна поліція України. URL: <https://www.npu.gov.ua> (дата звернення: 20.11.2024).
6. Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи: URL: <https://www.idss.org.ua> (дата звернення: 20.11.2024).
7. UN Women Україна: URL: <https://www.unwomen.org> (дата звернення: 20.11.2024).

УДК 331.5:005.6-055.2

## ЗНАЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ ДЛЯ ПРОГРЕСИВНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ

*Ващенко В.М., здобувач вищої освіти другого  
(магістерського) рівня освіти, спеціальність 081 «Право»  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая»*

*Науковий керівник: Сокол М.Ю., старший викладач ЧПБіП МНТУ*

Гендерна рівність є одним із ключових принципів сучасного суспільства, що забезпечує сталий розвиток у різних сферах життя, включаючи управління. В умовах глобалізації та динамічних змін у світовій економіці важливість інклюзивного підходу до менеджменту, який враховує різноманітність досвіду, ідей та потенціалу обох статей, значно зростає. Упровадження принципів гендерної рівності в управлінські процеси сприяє підвищенню ефективності організацій, стимулює інновації та забезпечує прозорість прийняття рішень.

Однак попри визнання важливості цієї проблеми, багато організацій та країн досі стикаються з викликами у досягненні гендерного паритету. Жінки нерідко залишаються недостатньо представленими на керівних посадах, що обмежує їхній вплив на стратегічне планування та прийняття рішень. Така ситуація потребує глибокого аналізу і розробки ефективних механізмів подолання бар'єрів, які перешкоджають досягненню рівних можливостей.

Актуальність даного питання зумовлено сучасними глобальними викликами, що вимагають оптимізації управлінських процесів шляхом інтеграції принципів рівності та недискримінації. Гендерна рівність є одним із ключових факторів сталого розвитку, що визнається міжнародними організаціями, зокрема ООН у рамках Цілей сталого розвитку до 2030 року [1].

Управлінські практики, які враховують гендерні аспекти, сприяють підвищенню ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності організацій. Дослідження показують, що компанії з гендерно збалансованими командами демонструють кращі фінансові результати, більш продуктивне середовище і знижують ризики прийняття необґрунтованих рішень.

Водночас, у багатьох країнах, включаючи Україну, гендерна нерівність залишається проблемою: жінки недостатньо представлені на керівних посадах, стикаються з дискримінацією та перешкодами у професійному зростанні. Подолання цих бар'єрів є важливим не лише з погляду соціальної справедливості, а й як спосіб забезпечення прогресивного розвитку управління та економіки загалом.

Гендерна рівність є одним із фундаментальних принципів, що визначають розвиток сучасного суспільства. Вона охоплює забезпечення рівних прав, можливостей і доступу до ресурсів для чоловіків і жінок у всіх сферах життя, зокрема в управлінні. Рівноправність між статями в

управлінських процесах не тільки відповідає етичним стандартам і міжнародним правам людини, а й сприяє прогресу економіки, соціального розвитку та ефективності організацій.

У сучасному світі багато досліджень підтверджують позитивний вплив гендерної рівності на якість управління. Команди, в яких представлений баланс між чоловіками і жінками, приймають більш виважені та ефективні рішення. Це пов'язано з різноманітністю поглядів, підходів до вирішення проблем і унікальним досвідом, який вносить кожен член команди [1]. Гендерний баланс на керівних посадах також асоціюється зі зростанням інноваційності, підвищенням продуктивності праці та поліпшенням корпоративної культури.

Попри це, гендерна нерівність залишається поширеною проблемою. Жінки часто стикаються з бар'єрами, які заважають їм досягти керівних позицій, такими як стереотипи, упередження, недостатній доступ до освітніх ресурсів чи підтримки. Це явище відоме як «скляна стеля», яка обмежує професійне зростання жінок [2]. Крім того, соціальні стереотипи про "традиційні" ролі чоловіків і жінок обмежують можливості для рівноправного розподілу управлінських обов'язків.

Забезпечення гендерної рівності в управлінні потребує комплексного підходу. По-перше, важливою є розробка і впровадження державних та корпоративних політик, які стимулюють рівне представництво статей у керівництві. До таких заходів належать квотування, навчальні програми для жінок-лідерів, а також створення умов для поєднання кар'єри і сімейного життя. По-друге, важливим є подолання стереотипів через освіту та інформування громадськості про переваги гендерного паритету [3]. Нарешті, необхідно забезпечити ефективні механізми правового захисту від дискримінації за статевою ознакою.

Міжнародна практика свідчить про успішність впровадження принципів гендерної рівності в управлінні. Наприклад, у країнах Європейського Союзу корпоративні політики гендерної рівності демонструють суттєві результати, зокрема у вигляді зростання представництва жінок на керівних посадах великих компаній. Ці практики можуть слугувати прикладом для інших країн, включаючи Україну.

Гендерна рівність у сфері управління є не лише соціальною необхідністю, але й ключовим фактором економічного та управлінського прогресу. Вона дозволяє розкривати потенціал кожної людини, сприяє підвищенню якості прийняття рішень та створює умови для сталого розвитку. Подолання бар'єрів на шляху до гендерної рівності потребує зусиль держави, бізнесу та громадянського суспільства, але її досягнення відкриває нові горизонти для ефективного і гармонійного управління у 21-му столітті [3].

Незважаючи на значний прогрес у багатьох країнах, проблема гендерної рівності в управлінні залишається актуальною. Основні виклики пов'язані з дискримінацією за статевою ознакою, недостатнім



представництвом жінок на керівних посадах і стереотипами, що впливають на сприйняття їхнього професійного потенціалу.

Стереотипи та упередження залишаються потужним бар'єром. У багатьох культурах існує думка, що управління та лідерство є "традиційно чоловічими" сферами діяльності, а жінки більш підходять для "другорядних" або підтримуючих ролей. Це формує негативні очікування, які знижують шанси жінок на отримання високих позицій навіть у відкритих конкурсах.

Ще однією проблемою є нерівний доступ до професійного розвитку. Жінки часто мають менше можливостей для участі в навчальних програмах, наставництві чи кар'єрному плануванні, що зменшує їхні шанси на просування. Крім того, відповідальність за догляд за сім'єю та домашні обов'язки часто лягає на жінок, обмежуючи їхній час і ресурси для професійного зростання.

Важливим є також недостатній рівень правового захисту від гендерної дискримінації у сфері праці та управління. Попри наявність законодавчих норм, механізми їх реалізації часто є слабкими, а жертви дискримінації рідко звертаються за допомогою через страх репресій або громадського осуду.

Крім того, впровадження гендерних квот як одного з інструментів боротьби з нерівністю стикається з критикою [4]. Деякі організації сприймають їх як штучне втручання, що може знижувати мотивацію до впровадження системних змін.

Отже, проблеми гендерної рівності в управлінні вимагають комплексного підходу, включаючи подолання стереотипів, забезпечення рівних можливостей для професійного розвитку та посилення правових механізмів захисту. Подолання цих викликів є критично важливим для створення ефективного та справедливого управління у сучасному суспільстві.

Гендерна рівність є ключовим чинником прогресивного розвитку управління, оскільки вона забезпечує рівні можливості для реалізації потенціалу кожної особистості, незалежно від статі. Вона сприяє підвищенню ефективності організацій, покращенню якості прийняття рішень та формуванню інноваційного підходу до управління. Забезпечення гендерного балансу в керівництві не тільки відповідає принципам соціальної справедливості, але й є вагомим фактором економічного зростання та сталого розвитку.

Подолання існуючих бар'єрів, таких як стереотипи, дискримінація та нерівний доступ до керівних позицій, є необхідною умовою для досягнення гендерного паритету. Важливим є впровадження системних змін, зокрема через розробку й реалізацію державних та корпоративних політик, що сприяють рівному представництву статей в управлінні. Особлива увага має приділятися розвитку програм професійного навчання, наставництва та забезпечення балансу між роботою і сімейним життям.

Глобальний досвід демонструє, що організації з гендерно збалансованими командами досягають кращих результатів і мають стійкішу позицію на ринку. Тому інтеграція принципів гендерної рівності в

управлінські процеси є не лише етичним зобов'язанням, але й стратегічною перевагою.

Досягнення гендерної рівності у сфері управління є спільною відповідальністю держави, бізнесу та громадянського суспільства. Впровадження інклюзивних підходів до лідерства і менеджменту сприятиме формуванню гармонійного, ефективного та справедливого суспільства, де кожен має можливість робити свій внесок у розвиток.

### Список літератури

1. Гендерна рівність – важливий ресурс економічного та соціального розвитку URL: <https://smu.dsp.gov.ua/news/genderna-rivnist-vazhlyvyi-resurs-ekonomichnoho-ta-sotsialnoho-rozvytku/> (дата звернення: 23.11.2024).
2. Перспективи розвитку гендерної політики в системі публічного управління. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2206> (дата звернення: 23.11.2024).
3. Гендерна нерівність на державній службі. URL: <http://blp.sm.gov.ua/index.php> (дата звернення: 23.11.2024).
4. Пашко І.С. Гендерна політика в системі державної служби України. Вісник НАДУ. Серія «Державне управління». № 3. 2018. С. 165-170.
5. Гребенюк І. В. Реалізація гендерної політики в Україні. URL: <http://kds.org.ua/article/grebenyuk> (дата звернення: 23.11.2024).

## УДК 331.3:331.5

### ГЕНДЕРНИЙ РОЗРИВ В ОПЛАТІ ПРАЦІ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА РЕАЛІЗАЦІЮ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ

*Голуб В. Л.,*

*канд. наук з держ. упр., доцент кафедри національної безпеки, менеджменту та публічного адміністрування, Чернігівський інститут інформації бізнесу і права ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»*

Ставлення до питань гендерного розриву в оплаті праці в цивілізованій європейській країні, якою є Україна, не може бути іншим, аніж як до питання, що безпосередньо стосується понять справедливості, рівних можливостей і економічного добробуту всіх громадян.

Рівна оплата жінок і чоловіків за однакову працю (або за працю рівної цінності, як її визначає Національна стратегія подолання гендерного розриву в оплаті праці на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 вересня 2023 р. № 815-р [1]) – це фундаментальна

складова справедливого суспільства, а усунення гендерного розриву є кроком до зменшення дискримінації.

На наше переконання причини цього глобального явища, що спостерігається навіть у розвинених країнах, де давно і активно просувається політика рівності, лежать в площині стереотипів та упереджень, що формувалися століттями. Це, зокрема щодо того, що «певні професії більше «пасують» чоловікам або жінкам», що може впливати на сприйняття роботодавцями кандидатів на посаду і, як наслідок, на рівень оплати праці. Або ж, як відомо, жінкам складніше потрапити на керівні посади через упередження або стереотипи про те, що чоловіки більш «природно» підходять для лідерства.

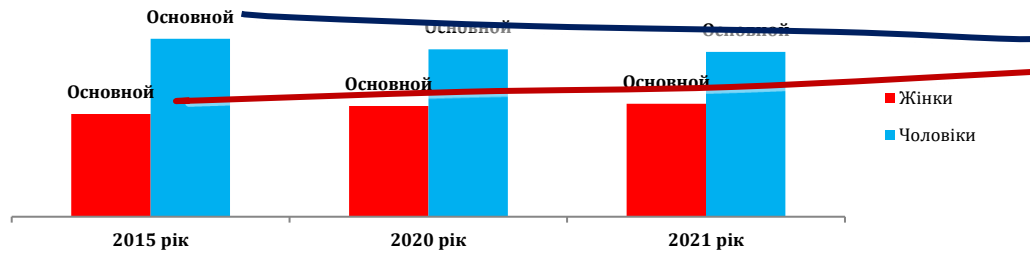
Безумовно, така тенденційність – не єдине пояснення наявності різниці оплати праці. Згідно з результатами дослідження, проведеного державною установою «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України», головними причинами такого явища в Україні є:

- високий рівень гендерної сегрегації на ринку праці (горизонтальної та вертикальної): чоловіки переважають на керівних посадах, жінки - у галузях та видах діяльності з більш низькою доданою вартістю або на посадах з нижчим рівнем оплати праці;

- відмінності у рівні підготовки та досвіді роботи, на що негативно впливає нерівномірний розподіл обов'язків жінок і чоловіків у догляді за дитиною та іншими членами сім'ї, а також відпустки по догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку, якими переважно користуються жінки [2, стор. 40].

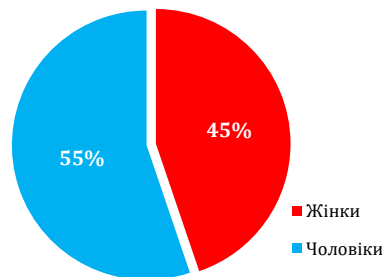
Можна припустити, що коріння цього явища також і в схильності жінок і чоловіків працювати в різних секторах економіки. Наприклад, жінки частіше обирають професії у сфері освіти, охорони здоров'я чи соціальної роботи, де традиційно нижчий рівень заробітної плати, тоді як чоловіки частіше працюють у галузях, пов'язаних із технологіями, інженерією чи фінансами, де середні заробітки вищі. Водночас жінки частіше беруть відпустку по догляду за дитиною та виконують основну роль у сімейних обов'язках, що призводить до тривалих перерв у кар'єрі та меншого досвіду на робочому місці. Це також може вплинути на їхній кар'єрний ріст і рівень заробітної плати.

Незважаючи на високий рівень гендерного розриву в оплаті праці в Україні порівняно з рівнем у більшості країн ЄС та інших розвинутих країн світу, динаміка скорочення такого розриву була позитивною. Зокрема, протягом останніх років в Україні спостерігається тенденція до скорочення розриву в оплаті праці жінок і чоловіків: з 26% у 2015 році до 20,4 % у 2020 році та 18,6 % у 2021 році (рис. 1) [1, 3].



**Рисунок 1 - Динаміка скорочення гендерного розриву в оплаті праці в Україні**

Ми мусимо констатувати актуальність цієї проблематики і для нашого регіону. Так, за останніми статистичними даними середньомісячна заробітна плата жінок у IV кварталі 2021 року склала 11042 грн, що становить 81,1 % від середньомісячної заробітної плати чоловіків, яка в свою чергу дорівнює 13613 грн (рис. 2) [4].



**Рисунок 2 – Розмір заробітної платні чоловіків та жінок у загальній структурі у Чернігівській області у IV кварталі 2021 року**

Проблема гендерного розриву в оплаті праці в Україні має велике значення у контексті реалізації молодіжної політики, оскільки вона впливає на рівність можливостей юного покоління, його економічну незалежність та соціальну інтеграцію.

Молодь, яка тільки починає свою кар'єру, на жаль, може стикатися з низкою викликів, зокрема і з дискримінацією за ознакою статі, що проявляється у вигляді гендерного розриву в оплаті праці. Це може демотивувати хлопців і дівчат та обмежити їхні можливості у професійному зростанні.

Саме тому необхідно проводити таку молодіжну політику, яка б була спрямована на підтримку та створення умов для професійного розвитку.

Так, цими днями в регіоні, зокрема й на базі Інституту професійних трансформацій, реалізовується проєкт «Стартуй кар'єру», спрямований на професійний розвиток чернігівської молоді та підтримку всіх компонентів її успішного становлення (реалізується в рамках проєкту ГО «Молодіжна Платформа» за сприяння Норвезької ради у справах біженців в Україні та за фінансової підтримки Норвезької агенції з розвитку співробітництва (NORAD) [5].

Або ж в цьому сенсі можна згадати нещодавно (22 липня 2024 року) проведений в Чернігові регіональний форум «Кар'єрний старт: нові можливості для молоді», що став продуктивним дискусійним майданчиком

для конструктивного перетинання інтересів підприємців, представників бізнесу, молоді та держави. Тут йшлося, зокрема, і про конкурс від Українського молодіжного фонду «Кар'єрний старт. Програма молодіжної гарантії», в якому беруть участь підприємці, що можуть працевлаштувати молодь без досвіду роботи та отримати гранти від 76 до 380 тисяч гривень, а молоді ж люди, не тільки отримують перше робоче місце і досвід роботи, а й ще пройдуть різноманітні навчання, необхідні для професійного росту, менторську підтримку та будуть залучені до корпоративної культури підприємств (соціалізація, обговорення стратегій компанії, участь у корпоративних заходах тощо) [6].

Зважаючи на стереотипну природу походження явища гендерного розриву в оплаті праці, дуже важливим вбачається діяльність, спрямована на запобігання поширенню серед молоді гендерних стереотипів щодо вибору напрямку навчання та професії. Саме це є одним із заходів Операційного плану з реалізації у 2023-2025 роках Національної стратегії подолання гендерного розриву в оплаті праці на період до 2030 року, відповідальність за виконання якого покладена на Міністерство освіти і науки України, обласні держадміністрації, органи місцевого самоврядування із залучення до цієї роботи об'єднань роботодавців, профспілок, громадських та міжнародних організацій [1].

Однак на практиці виявляється, що на рівні регіону діяльність щодо зазначеного заходу, а також інших заходів Операційного плану здійснюється переважно розрізнено, без належної цілеспрямованої координації, моніторингу, аналізу та узагальнення її результатів, що становить загрозу досягнення мети згаданої вище Стратегії щодо сталого скорочення гендерного розриву в оплаті праці шляхом створення сприятливих умов та розроблення ефективних механізмів для забезпечення прогресу у відповідній сфері.

У зв'язку з цим вбачається за доцільне запровадження структурних механізмів забезпечення ефективності й узгодженості такої роботи, передусім на регіональному рівні, що передбачатиме, зокрема:

- формування переліку структурних підрозділів обласної держадміністрації, до компетенції яких можуть належати питання подолання гендерного розриву в оплаті праці на відповідній території;
- визначення з їх числа провідного структурного підрозділу та наділення його повноваженнями координації та моніторингу відповідної діяльності;
- призначення з числа керівників держадміністрації посадової особи, відповідальної за організацію цієї роботи в області;
- окреслення кола зацікавлених організацій, передусім з числа інститутів громадянського суспільства, що діють в регіоні;
- створення координаційного консультативно-дорадчого органу з числа представників усіх зацікавлених сторін та наділення його повноваженнями формування політики в цій сфері на відповідній території;
- розробка та ухвалення концептуальних та стратегічних документів, а також планів щодо їх реалізації.

Урахування зазначених пропозицій сприятиме, на нашу думку, підвищенню ефективності впровадження задекларованих Кабінетом міністрів України намірів щодо забезпечення планомірного та неухильного зменшення розриву в оплаті праці жінок і чоловіків за працю рівної цінності [1], а також позитивно впливатиме на перебіг реалізації молодіжної політики в питаннях підтримки юного покоління у формуванні їхнього життєвого професійного треку.

### Література

1. Про схвалення Національної стратегії подолання гендерного розриву в оплаті праці на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2023-2025 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.09.2023 № 815-р. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/815-2023-%D1%80#Text>.

2. «Жінки та чоловіки в енергетичному секторі України» / О. Дячук, Ю. Галусян, В. Близнюк, Р. Подолець, Г. Трипольська та ін.; за заг. ред. Г. Герасименко // Пред-во Фонду ім. Г. Бьолля в Україні.— Київ: Вид-во ТОВ «ВБ «АВАНПОСТ-ПРИМ», 2019.— 92 с. Режим доступу: [https://ua.boell.org/sites/default/files/genger\\_in\\_energy\\_report\\_2019.pdf](https://ua.boell.org/sites/default/files/genger_in_energy_report_2019.pdf).

3. Міністерство економіки України. Скорочення гендерного розриву в оплаті праці з 18,6% до 13,6% та старт національної кампанії "Звісно, зможеш!" — як Україна рухається до економічного уповноваження жінок у часи великої війни? Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/skorochnnia-hendernoho-rozryvu-v-oplati-pratsi-z-186-do-136-ta-start-natsionalnoi-kampanii-zvisno-zmozhesh-iak-ukraina-rukhaietsia-do-ekonomichnoho-upovnovazhennia-zhinok-u-chasy-velykoi-viiny>.

4. Дані, що є в розпорядженні автора.

5. Інститут професійних трансформацій. Звітуємо про проведення навчання «Стартуй: кар'єра». Instagram. Режим доступу: <https://www.instagram.com/ipt.education/reel/DCJJjg0tKUm/>

6. Департамент інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю Чернігівської обласної військової адміністрації. Роботодавці Чернігівщини можуть отримати від 76 до 380 тисяч гривень за працевлаштування випускників профтехів. Чернігівська обласна військова адміністрація. Офіційний сайт. Режим доступу: <https://cg.gov.ua/index.php?id=499287&tp=page>.

УДК 305-055.1:316.46:005.322

## ВИКЛИКИ ДЛЯ ЧОЛОВІКІВ У ПОДОЛАННІ ГЕНДЕРНИХ СТЕРЕОТИПІВ НА КЕРІВНИХ ПОСАДАХ

*Шаповал Максим, студент I курсу, спеціальність "Менеджмент"  
Чернігівського інституту інформації, бізнесу і права  
Науковий керівник: Сокол М.Ю., старший викладач ЧІБіП МНТУ*

У сучасному суспільстві проблема гендерних стереотипів продовжує залишатися актуальною не лише для жінок, але й для чоловіків, особливо на керівних посадах. Традиційні уявлення про ролі чоловіка та жінки у професійній сфері формують специфічні очікування від поведінки та стилю управління чоловіків, що створює для них низку викликів.

Чоловіків на керівних посадах часто оцінюють через призму стереотипів, які вимагають від них демонстрації сили, авторитарності та емоційної стриманості, водночас уникаючи проявів емпатії чи гнучкості, які можуть вважатися «непритаманними» для їхньої гендерної ролі.

Ці стереотипи створюють додатковий тиск і обмежують можливість чоловіків обирати стиль управління, який відповідає їхній особистості чи контексту ситуації. Це призводить до професійного вигорання, надмірного емоційного навантаження та створення конфліктів у робочих командах.

У подоланні цих викликів чоловіки нерідко стикаються з перешкодами, які кореняться у культурних, соціальних і організаційних чинниках. Наприклад, зміна звичних підходів до управління чи демонстрація більш відкритої поведінки може сприйматися як слабкість, що підриває авторитет керівника в очах підлеглих. Таким чином, гендерні стереотипи стають не лише бар'єром для розвитку індивідуальних якостей чоловіків, а й перешкодою для формування інноваційного та ефективного управлінського середовища.

Традиційні уявлення про «типово чоловічі» якості, такі як домінантність, сила, рішучість та емоційна стриманість, формують високі очікування до чоловіків у професійній сфері. Водночас суспільний розвиток і трансформація ринку праці вимагають від лідерів більшої гнучкості, емпатії та здатності до співпраці, які раніше асоціювалися переважно з «жіночими» рисами. Це створює для чоловіків ситуацію подвійного тиску: з одного боку, необхідність відповідати традиційним стереотипам, а з іншого — адаптуватися до нових вимог.

Соціальні очікування від чоловіків на керівних посадах впливають і на їхнє особисте життя, оскільки суспільство часто не визнає важливості балансу між роботою та сім'єю для чоловіків. Це посилює ризики професійного вигорання, психологічного напруження та втрати мотивації, що, у свою чергу, впливає на якість їхньої роботи. Поглиблене вивчення цієї теми є важливим не лише для підтримки рівності у професійному середовищі, але й для створення умов, які сприяють особистісному зростанню та благополуччю керівників.

У сучасному світі, де гендерні питання дедалі частіше стають предметом обговорення, зосередження уваги на викликах, з якими стикаються чоловіки на керівних посадах, має велике значення. Хоча гендерні стереотипи зазвичай розглядаються в контексті обмежень для жінок, чоловіки також стикаються зі значним тиском, пов'язаним із соціальними очікуваннями. Їхня поведінка, стиль управління та підхід до виконання обов'язків часто оцінюються крізь призму традиційних уявлень про «чоловічість», що обмежує їхню свободу вибору та створює додаткові перешкоди для професійного зростання.

Традиційна гендерна роль чоловіка як сильного, впевненого лідера, який завжди має відповіді на всі запитання та демонструє рішучість у будь-якій ситуації, формує високу планку очікувань. У цьому контексті будь-який прояв слабкості, наприклад, визнання помилок, прохання про допомогу або демонстрація емпатії, може сприйматися як ознака некомпетентності або втрати авторитету. Такий стереотипний підхід ускладнює для чоловіків можливість обирати стиль управління, який відповідає їхнім особистісним рисам, і змушує багатьох із них підлаштовуватися під очікування, що не завжди відповідають їхнім цінностям або потребам організації.

Крім того, сучасна управлінська культура поступово переходить від авторитарних до більш демократичних моделей лідерства, які акцентують увагу на співпраці, емоційній інтелігентності та здатності до гнучкого вирішення конфліктів. Ці якості, хоча й стають дедалі важливішими для успішного керівництва, досі можуть розглядатися як «нетипові» для чоловіків через гендерні стереотипи. Як результат, чоловіки, які прагнуть впроваджувати такі підходи, часто стикаються з нерозумінням, знеціненням або навіть опором як із боку підлеглих, так і з боку колег.

Ще одним важливим аспектом є психологічний тиск, який виникає через необхідність відповідати високим очікуванням. Чоловіків часто спонукають досягати успіху будь-якою ціною, уникаючи емоційної вразливості. Такий підхід підвищує ризики професійного вигорання.

Сучасне становище чоловіків у суспільстві є складним і багатограним. На чоловіків часто накладаються соціальні очікування і стереотипи, пов'язані з гендерними ролями. Вони можуть відчувати соціальний тиск щодо прояву сили, незалежності, успіху і стриманості. Ці стереотипи можуть створювати обмеження і психологічний тиск на чоловіків. Наприклад, кар'єра та економічне благополуччя. Чоловіки можуть відчувати тиск щодо досягнення успіху в професійній сфері та забезпечення економічного добробуту для себе та своєї родини. Вони можуть знаходитися під впливом вимог до кар'єрного росту, виконання великого обсягу роботи та соціального статусу.

Суспільство часто вимагає від чоловіків демонстрації лідерських якостей, таких як агресивність і жорстокість, маскуліність, що може призводити до стресу й вигорання. Водночас емпатія та емоційна відкритість, які є важливими для ефективного керівництва, часто сприймаються як "нечоловічі" риси. Для чоловіків-керівників це може призвести до емоційного



вигорання, нездатності просити допомоги, відсутність емоційної підтримки команди, що призводить до гендерного дисбалансу.

Сучасні ініціативи з гендерної рівності, зосереджені переважно на підтримці жінок, іноді ігнорують потреби чоловіків, особливо тих, хто займає керівні посади, але бажає долучитися до гендерно чутливої політики. Прикладом у сфері керівництва є недовіра до його щирості. Якщо керівник-чоловік ініціює програми для підтримки жінок на робочому місці (наприклад, квоти, менторські програми), його можуть звинувачувати в лицемірстві чи сприймати це як "спробу виглядати прогресивним. Одним із наслідків такого стереотипу є уникання участі у програмах гендерної рівності.

Деякі чоловіки відчують, що ініціативи з підтримки жінок на керівних посадах можуть підірвати їхні власні можливості, що викликає додатковий тиск та опір змінам, знижує мотивацію, змушує відчувати нестабільність та психологічний стрес. Наслідками, таких факторів, в робочій атмосфері можуть стати: погіршення відносин у команді, коли чоловіки, які сприймають гендерну рівність як загрозу, можуть поводитися упереджено чи вороже до колег-жінок, що погіршує співпрацю; ризик поляризації – відчуття "ми проти них" може розколоти колектив і створити напруженість між прихильниками та противниками гендерних ініціатив; саботаж гендерних політик, чоловіки, які бачать у таких ініціативах загрозу, можуть навмисно чи ненавмисно гальмувати реалізацію програм, наприклад, не просуваючи жінок або не надаючи їм можливостей; опір змінам може посилити стереотипи про чоловіків як "привілейованих", що додатково ускладнює реалізацію рівності [1].

Дослідження демонструють, що подолання гендерних стереотипів серед чоловіків також є важливим для створення збалансованого суспільства. Програми, як-от HeForShe, які зосереджені на спільному лідерстві чоловіків і жінок, допомагають долати упередження та заохочують чоловіків брати активну участь у змінах культури управління, що сприяє справедливості та ефективності [2].

Подолання гендерних стереотипів, які впливають на чоловіків, вимагає комплексного підходу, що включає освіту, культурні зміни, підтримку з боку суспільства та впровадження політик, спрямованих на рівність.

Можливих шляхів вирішення цієї проблеми:

1. Проведення тренінгів та семінарів для працівників, особливо на керівних посадах, щодо впливу гендерних стереотипів, інформування суспільства про негативні наслідки стереотипів для чоловіків і жінок. Також освітні компанії, які популяризують різноманітність ролей і поведінки, незалежно від статі.

2. Психологічна підтримка: створення просторів для обговорення емоційних переживань без осуду. Позитивна популяризація чоловіків, які демонструють емпатію, вразливість, залучення до сімейного життя та суспільних ініціатив.

3. Заохочення чоловіків до роботи у сферах, які традиційно вважаються "жіночими", як-от освіта, медицина, соціальні служби. Програми підтримки чоловіків, які обирають нетрадиційні для них кар'єри, шляхом надання стипендій чи менторства.

4. Впровадження гендерно нейтральних політик, які враховують інтереси як чоловіків, так і жінок, забезпечення гнучкого робочого графіка для чоловіків, які беруть участь у догляді за дітьми чи інших сімейних обов'язках.

5. Створення менторських програм, які допомагають чоловікам-керівникам навчитися впроваджувати ініціативи з гендерної рівності. Формування робочих груп для обговорення гендерних питань, які включають чоловіків і жінок.

6. Використання медіа для поширення образів чоловіків, які відмовляються від стереотипних уявлень (наприклад, турботливі батьки, емоційно відкриті лідери).

7. Залучення чоловіків до участі в ініціативах, як-от HeForShe, для активного сприяння гендерній рівності. Визнання і нагородження чоловіків, які докладають зусиль для подолання гендерних бар'єрів [2].

Отже, виклики, з якими стикаються чоловіки у подоланні гендерних стереотипів на керівних посадах, є важливим аспектом сучасного гендерного дискурсу та управлінської культури. Соціальні очікування, що базуються на традиційних уявленнях про «чоловічість», накладають значний тиск на чоловіків, обмежуючи їхню свободу вибору стилю лідерства та впливаючи на якість їхньої професійної діяльності. Чоловіки змушені відповідати стереотипним стандартам сили, авторитетності та емоційної стриманості, що ускладнює їхню здатність адаптуватися до сучасних управлінських тенденцій, які акцентують увагу на гнучкості, емпатії та співпраці.

Подолання цих викликів вимагає як особистої роботи над усвідомленням впливу стереотипів, так і підтримки на організаційному рівні. Важливо формувати середовище, яке заохочує різноманітність стилів управління та підтримує відкритість до нових підходів. Організації повинні сприяти зміні культури, де прояв емоційної інтелігентності та гнучкого мислення серед чоловіків сприйматиметься не як слабкість, а як ознака ефективного лідерства.

Зниження впливу гендерних стереотипів дозволить не лише покращити якість життя самих керівників-чоловіків, зменшивши психологічне навантаження та ризик професійного вигорання, а й підвищити ефективність управлінської діяльності. Чоловіки, звільнені від тиску стереотипів, зможуть краще розкрити свій потенціал, приймати інноваційні рішення та сприяти розвитку інклюзивної корпоративної культури. Це матиме позитивний вплив як на професійне середовище, так і на суспільство в цілому, сприяючи подальшому руйнуванню застарілих гендерних бар'єрів.

## Список літератури

1. Гендерні стереотипи: їх вплив на суспільство та робочі середовища (аналітичні звіти). URL: [https://gender.org.ua/images/lib/gender\\_stereotype.pdf](https://gender.org.ua/images/lib/gender_stereotype.pdf) (дата звернення: 25.11.2024).
2. Кампанія HeForShe та її роль у подоланні гендерних упереджень. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/heforshe-situaciya-winwin.html> (дата звернення: 23.11.2024).
3. Дослідження соціального тиску на чоловіків у кар'єрі та приватному житті (соціологічні дослідження). URL: <https://mms.gov.ua/molodizhna-politika/baza-doslidzhen/sociologichni-doslidzhennya> (дата звернення: 23.11.2024).
4. Психологічний аспект гендерних ролей: вплив на психічне здоров'я чоловіків. URL: <https://fact-news.com.ua/vpliv-gendern>. (дата звернення: 23.11.2024).