

**III МІЖНАРОДНА НАУКОВО-
ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ**

**III INTERNATIONAL SCIENTIFIC
AND PRACTICAL CONFERENCE**

**Актуальні проблеми економіки
та суспільства в сучасному світі**

**Current issues of the economy
and society in the modern world**



**4 квітня 2026 р.
м. Черкаси, Україна**

**April 4, 2026
Cherkasy, Ukraine**



III Міжнародна науково-
практична конференція

Актуальні проблеми економіки та суспільства в сучасному світі

Матеріали

4 квітня 2026 р.

м. Черкаси, Україна



III International scientific
and practical conference

Current issues of the economy and society in the modern world

Proceedings

April 4, 2026

Cherkasy, Ukraine

Актуальні проблеми економіки та суспільства в сучасному світі : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (м. Черкаси, 4 квітня 2026 р). Research Europe, 2026. 90 с.

До збірника ввійшли матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції "Актуальні проблеми економіки та суспільства в сучасному світі", яка відбулася 4 квітня 2026 року. Збірник розрахований на науковців, освітян, студентів, державних службовців, представників бізнесу та широку громадськість.

Робочі мови конференції: українська та англійська.

Матеріали конференції опубліковані мовою оригіналу та в обсязі, наданому авторами. Збірник відформатовано та підготовлено до публікації в уніфікованому стилі без змін змісту окремих тез доповідей. Автори несуть повну відповідальність за достовірність фактів, власних імен, цитат, статистичних даних, галузевої термінології та іншої інформації, поданої в їхніх матеріалах.



Відповідно до Закону України "Про авторське право і суміжні права", при використанні наукових ідей та матеріалів цього збірника, посилання на авторів і видання є обов'язковим.

UDC 33

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr260404>

Current issues of the economy and society in the modern world : proceedings of the III International scientific and practical conference / Eastern European Center for Scientific Research (Cherkasy, 2026, April 4). Research Europe, 2026. 90 p.

The collection includes the proceedings of the III International scientific and practical conference "Current issues of the economy and society in the modern world", which took place on 4 April 2026. This collection is intended for scientists, educators, students, government officials, business representatives, and the general public.

Working languages of the conference: Ukrainian and English.

The conference proceedings are published in the original language and as submitted by the authors. The collection has been formatted and prepared for publication in a unified style, without altering the content of individual contributions. The authors are fully responsible for the accuracy of the facts, proper names, quotations, statistical data, industry terminology, and other information presented in their materials.



According to the Ukrainian Law on Copyright and Related Rights, proper citation of the authors is required when using any scientific ideas or materials from this collection.

**Research
Europe.org**



© Eastern European Center
for Scientific Research, 2026
© Research Europe, 2026

Official website: researcheurope.org

ЗМІСТ
TABLE OF CONTENTS

СЕКЦІЯ 1. ЕКОНОМІКА

SECTION 1. ECONOMICS

Вознюк Є. О.

Глобальне регулювання штучного інтелекту
як інституційна основа його інтеграції в
діджиталізоване управління персоналом. 9

Гармаш В. М.

Конкурентоспроможність як чинник
соціально-економічного розвитку України. 13

Eddaoudi Faissal, Jmel Amine

Resilience of Agricultural Firms in
Global Value Chains: Financial and Strategic
Adaptation in a Changing Global Economy. 19

Кадацька О. М.

Поведінкова економіка:
основні ідеї Річарда Талера. 23

Лабунець І. Ю.

Бізнес-середовище морського транспорту
як генератор ресурсних обмежень
морегосподарського комплексу. 25

Сімків Л. Є., Курташ Я. В.

Сталий розвиток і корпоративна
соціальна відповідальність. 28

Сімків Л. Є., Малишева Х. В.

Соціально-економічний розвиток прикордонних
регіонів України в умовах воєнного часу. 31

СЕКЦІЯ 2. МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ

SECTION 2. INTERNATIONAL RELATIONS

Білоус Л. В.

НАТО – Україна: основний зміст відносин в період
повномасштабної російсько-української війни. 34

СЕКЦІЯ 3. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

SECTION 3. FINANCE, BANKING AND INSURANCE

Дзюблюк О. В.

Концептуальні засади незалежності
центрального банку..... 37

Синявська Л. В.

Сучасні фіскальні ризики та їх
вплив на стабільність економіки..... 41

СЕКЦІЯ 4. МЕНЕДЖМЕНТ

SECTION 4. MANAGEMENT

Вакун О. В., Нішко М. М.

Особливості цифровізації системи
охорони здоров'я: технологічні
тренди та управлінські виклики..... 45

Клименко Д. С.

Ефективність антикризових стратегій
готельних підприємств на прикладі
п'ятизіркових готелів Києва..... 48

СЕКЦІЯ 5. МАРКЕТИНГ

SECTION 5. MARKETING

Діденко Є. О.

Розроблення механізму маркетингового
управління підприємством..... 52

Мартин О. М., Волянчук М. Б.

Маркетингова стратегія розвитку
готельно-ресторанного комплексу..... 55

Озеран В. С.

Еволюційний розвиток класичних
концепцій маркетингу..... 58

Шевченко М. В.

Digital-стратегія в управлінні поведінкою
споживача в сучасних ринкових умовах..... 61

СЕКЦІЯ 6. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

SECTION 6. PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

Вакун О. В., Мельник О. І.

Інформаційна безпека в системі публічного управління: особливості та виклики. 63

Столярець А. С.

Залучення громадських організацій до процесів прийняття публічно-управлінських рішень в умовах воєнного стану. 65

СЕКЦІЯ 8. ПРАВО

SECTION 8. LAW

Ільїна О. В., Пучко А. В.

Окремі аспекти державної політики щодо захисту прав національних меншин в Україні. 69

Кім К. В., Шапатіна О. О.

Правове регулювання реформування залізничного транспорту України в умовах євроінтеграції. 72

СЕКЦІЯ 9. ПЕДАГОГІКА

SECTION 9. PEDAGOGY

Бачинська Є. М.

Науково-освітній проєкт "Життестійкість" як інституційна модель формування культури ментального здоров'я та життестійкості в освітньому просторі регіону. 75

Діконська К. Л.

Стан готовності майбутніх викладачів іноземної мови до формування текстотвірної компетентності філологів-германістів. 80

Середіна І. А.

Цифрова компетентність педагога як чинник професійної стійкості освітнього середовища України в умовах воєнного стану. 83

Щербакова М. А.

Взаємодія закладу дошкільної освіти з родиною у реалізації гендерної стратегії. 87

СЕКЦІЯ 1. ЕКОНОМІКА
SECTION 1. ECONOMICS

УДК 330.3

JEL Classification: O33, J24, M15

Вознюк Є. О.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний технічний університет
"Харківський політехнічний інститут", м. Харків

**ГЛОБАЛЬНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ШТУЧНОГО
ІНТЕЛЕКТУ ЯК ІНСТИТУЦІЙНА ОСНОВА ЙОГО ІНТЕГРАЦІЇ
В ДІДЖИТАЛІЗОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Впродовж останніх років штучний інтелект став ключовим елементом цифрової трансформації сучасної HR-сфери, де він використовується для автоматизації рутинних операцій (первинний відбір кандидатів) та оптимізації складних процесів (прогнозування продуктивності, розвиток персоналу). Разом із цим стрімке впровадження штучного інтелекту в HR-процеси супроводжується появою специфічних ризиків, пов'язаних з його використанням (етичними, правовими, соціальними, стратегічними). Ці фактори, разом з масштабом географії діяльності компаній-розробників програмного забезпечення та компаній-споживачів ШІ-систем, обумовлюють необхідність системного підходу до нормативного регулювання штучного інтелекту на глобальному міжнародному рівні.

На сьогодні темпи розвитку технології штучного інтелекту випереджають формування нормативно-правових механізмів контролю за розробкою та впровадженням ШІ-систем у бізнес-процеси компаній [1]. Особливо вразливою у цьому контексті є сфера діджиталізованого управління персоналом, оскільки в ній штучний інтелект безпосередньо впливає на реалізацію основоположних прав людини, інклюзивність рекрутингу, конфіденційність персональних даних та справедливості управлінських рішень. Відсутність загальноприйнятих критеріїв відповідності ШІ-систем, оцінки дій алгоритмів та механізмів підзвітності ускладнює процес мінімізації відповідних ризиків та підвищує рівень відповідальності як розробників програмного забезпечення, так і компаній-споживачів. Ці проблеми активно досліджуються глобальними міжнародними організаціями та установами.

Одним із ключових модераторів процесу регулювання сфери штучного інтелекту є ЮНЕСКО. Це єдина агенція ООН, яка має мандат щодо етики науки і технологій, зокрема і штучного інтелекту. До її складу входять 194

держави-члени, що надає їй ініціативам масштабу та легітимності. В листопаді 2021-го року організація опублікувала Рекомендацію щодо етики штучного інтелекту [2]. Це була перша глобальна етична рамка, яка стосується розвитку та використання ШІ. Загальною метою цього документу стало забезпечення служіння ШІ людині та довкіллю, і хоча цей документ не був юридично обов'язковим до виконання, країни-учасники зобов'язались імплементувати його стандарти у свої внутрішні політики. Серед основних принципів були наголошені: пропорційність використання, конфіденційність та безпека даних, відповідальність та підзвітність, прозорість, сталий розвиток та недискримінація.

Для забезпечення ефективного виконання положень Рекомендації країнами-членами ЮНЕСКО розробила дві практичні методології:

1. Методологія оцінки готовності (RAM) – алгоритм дій для оцінки готовності країн до етичного впровадження штучного інтелекту, який допомагає виявити недоліки в політиках, інфраструктурі та навичках, необхідних для відповідального використання цієї технології;

2. Оцінка етичного впливу ШІ (EIA) - перший універсальний міжнародний інструмент оцінки впливу систем штучного інтелекту на зовнішнє середовище. Він дає змогу оцінити рівень відповідності ШІ-системи Рекомендації ЮНЕСКО на всіх етапах її життєвого циклу та підходить для використання як державним сектором, так і компаніями-розробниками або кінцевими споживачами.

Крім того, організацією була створена Глобальна обсерваторія з етики та управління штучним інтелектом, яка повинна сприяти моніторингу та аналізу впровадження етичних стандартів штучного інтелекту у різних країнах, а також обміну знаннями, досвідом та практиками між урядами, науковцями, бізнесом та суспільством. До її складу входять:

- Лабораторія етики та управління ШІ, яка досліджує різноманітні аспекти розвитку та впровадження технології, а також Глобальний хаб, який зберігає соціотехнічні портфоліо країн;

- Глобальний хаб – централізоване сховище даних та аналітики про політики, інциденти, інвестиції та стратегії у сфері штучного інтелекту з досвіду різних країн, включаючи їх профілі, статистику та інші ресурси.

У березні 2024-го року Генеральна Асамблея ООН ухвалила резолюцію 78/265 щодо безпечних, захищених і надійних систем штучного інтелекту, яка закріплює принципи довірчого штучного інтелекту на рівні організації, підкреслює зв'язок штучного інтелекту з цілями сталого розвитку та закликає країни розробляти відповідні стратегії і політики [3]. Паралельно при Генеральному секретарі ООН працює Високорівневий консультативний орган зі штучного інтелекту, який у вересні 2024-го року опублікував фінальний звіт "Управління ШІ для людства" з пропозиціями щодо архітектури глобального управління ШІ. У вересні 2025-го року в Нью-Йорку відбулась

Високорівнева зустріч для запуску глобального діалогу з управління ШІ, яка стала переходом від декларативних принципів до формування глобального діалогу в сфері управління та регулювання штучного інтелекту.

Європейський Союз також активно розробляє нормативно-правовий базис для регулювання сфери штучного інтелекту. У 2015 році Європейським парламентом було прийнято резолюцію "Норми цивільного права про робототехніку", в якій зазначалось, що контроль за функціонуванням систем штучного інтелекту повинен реалізовуватись відповідним призначеним органом. У 2018 році Європейська комісія опублікувала Стратегію штучного інтелекту для Європи, в якій містились три основні аспекти регулювання цієї технології: впровадження штучного інтелекту в економіку, підготовка до соціально-економічних трансформацій та забезпечення належної етично-правової бази щодо впровадження та розвитку штучного інтелекту [1]. У червні 2024-го року було ухвалено Закон про штучний інтелект, який покликаний регулювати розробку, виведення на ринок та використання систем штучного інтелекту. Його положення базуються на аналізі ризиків штучного інтелекту та є дійсними як для розробників програмного забезпечення, так і для компаній, які інтегрують ШІ-системи в свої бізнес-процеси. Згідно ризик-орієнтованого підходу цього Закону, використання систем штучного інтелекту в HR-сфері (працевлаштування, управління працівниками) було віднесено до категорії "високого ризику". Ця категорія повинна підпорядковуватися чітким правилам, які вступлять в силу в 2026-му та 2027-му рр. Закон про штучний інтелект стане глобальним стандартом для компаній, які працюють на ринку ЄС. В лютому 2025-го року почалось виконання його початкових зобов'язань, серед яких є обов'язок для компаній підвищувати рівень цифрової грамотності персоналу, навчаючи його відповідальному використанню штучного інтелекту. Також був створений Європейський офіс зі штучного інтелекту для імплементації цього Закону на практиці [4;5].

В 2024-му році Рада Європи ухвалила Рамкову конвенцію зі штучного інтелекту, прав людини, демократії та верховенства права – перший у світі юридично обов'язковий міжнародний договір у сфері ШІ [5]. Крім загальних принципів, вона встановлює ризик-орієнтований підхід та обов'язок держав створювати правові та інституційні механізми контролю штучного інтелекту. Ця конвенція була відкрита для підписання у вересні того ж року, серед перших підписантів були ЄС, США та Велика Британія.

Таким чином, світовий розвиток нормативно-правового регулювання відображає поступовий перехід від окремих етичних ініціатив до формування цілісної глобальної системи управління штучним інтелектом. Вона охоплює етичні, правові та інституційні механізми, які діятимуть як на глобальному, так і на державному рівнях. Діяльність ЮНЕСКО заклала

фундамент для подальшого інституційного та правового врегулювання сфери штучного інтелекту. Резолюції Генеральної Асамблеї ООН та створення механізмів глобального діалогу з управлінням ШІ засвідчують закріплення цієї проблематики на рівні міжнародної політики сталого розвитку. Європейський Союз сформував перший у світі комплексний правовий режим регулювання штучного інтелекту на засадах ризик-орієнтованого підходу, класифікувавши сфери застосування систем штучного інтелекту за рівнями потенційної загрози (Закон про штучний інтелект). Прийняття Радою Європи Рамкової конвенції зі штучного інтелекту, прав людини, демократії та верховенства права завершило формування першого глобального юридично обов'язкового стандарту у сфері ШІ, що надає державам чіткий інструментарій для створення національних систем контролю та управління алгоритмічними технологіями.

Сукупна дія цих документів формує нову правову реальність, у межах якої штучний інтелект перестає бути виключно технологічним явищем і набуває статусу об'єкта комплексного правового, етичного та соціального регулювання. Компанії-розробники зможуть отримати чіткі регуляторні норми, яким повинно відповідати їхнє програмне забезпечення, а компанії-споживачі отримують регуляторно підтверджену можливість інтеграції спеціалізованих систем штучного інтелекту в свої HR-процеси. Перехід до нової моделі інтеграції штучного інтелекту в діджиталізоване управління персоналом, заснованої на принципах пояснюваності, відповідальності, недискримінації та захисту прав людини, позитивно вплине як на ефективність HR-процесів, так і на загальну конкурентоспроможність компанії в сучасних ринкових умовах.

Список використаних джерел

1. Когут Ю. І. Штучний інтелект і безпека : практ. посіб. Київ : Консалтингова компанія "СІДКОН"; ВД Дакор, 2024. 294 с.
2. Ethics of Artificial Intelligence. The Recommendation. URL: <https://www.unesco.org/en/artificial-intelligence/recommendation-ethics> (дата звернення: 01.04.2026).
3. Seizing the Opportunities of Safe, Secure and Trustworthy artificial intelligence systems for sustainable development. URL: <https://docs.un.org/en/A/res/78/265> (дата звернення: 01.04.2026).
4. AI Act. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai> (дата звернення: 01.04.2026).
5. EU AI Act Implementation Progress. URL: <https://ukrainianlawfirms.com/reviews/ai-regulation> (дата звернення: 01.04.2026).
6. Council of Europe Framework Convention on Artificial Intelligence and Human Rights, Democracy and the Rule of Law. URL: <https://rm.coe.int/1680afae3c> (дата звернення: 01.04.2026).

УДК 338.43:339.94

JEL Classification: O11, O47, F14

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr260404.01>

Гармаш В. М.,
здобувач вищої освіти,
Університет митної справи
та фінансів, м. Дніпро

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЯК ЧИННИК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Соціально-економічний розвиток України в сучасних умовах визначається впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, серед яких особливе значення мають воєнні виклики, цифрова трансформація, модернізація освіти, розвиток науки, інноваційні зміни у виробництві та підвищення конкурентоспроможності підприємств. За цих обставин економіка потребує не лише адаптації до кризових умов, а й формування довгострокових засад стійкого розвитку, що ґрунтуються на знаннях, технологіях і якісному управлінні.

Сучасний етап розвитку України характеризується посиленням ролі науки й освіти як базових чинників формування людського капіталу та вироблення ефективних управлінських рішень [1]. Одночасно зростає потреба у впровадженні інформаційних технологій, аналітичних систем і цифрових моделей, що дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати ресурси та підвищувати ефективність діяльності [2].

Важливе місце у структурі національної економіки посідає аграрний сектор, розвиток якого безпосередньо пов'язаний із продовольчою безпекою, експортним потенціалом держави та перспективами післявоєнного відновлення. Саме тому інновації, технологічне оновлення виробництва, удосконалення логістики та формування конкурентних переваг аграрних підприємств набувають особливої актуальності [1; 3].

Останні роки розвитку економіки України характеризуються системною інституціональною трансформацією, глибокими структурними змінами та адаптацією до нових внутрішніх і зовнішніх умов [3]. До традиційних економічних проблем додалися наслідки воєнних дій, руйнування інфраструктури, зміни в логістичних ланцюгах, підвищення ризиків для бізнесу та потреба у швидкому перегляді підходів до державного й корпоративного управління [5].

Складність сучасної ситуації полягає в тому, що економічна система має одночасно вирішувати кілька завдань: забезпечувати поточну стійкість, зберігати виробничий потенціал, адаптуватися до нестабільності та створювати передумови для майбутнього зростання [3; 5]. У таких умовах особливої ваги набувають ті інструменти, які дають змогу працювати не лише в режимі реагування, а й у режимі стратегічного прогнозування.

Серед ключових викликів варто виділити зниження передбачуваності ринкового середовища, обмеженість ресурсів, необхідність оперативного перерозподілу виробничих і фінансових потоків, кадрові проблеми, а також зростання потреби в цифрових та інноваційних рішеннях [5; 8]. Це формує запит на новий тип управління – більш гнучкий, аналітичний, адаптивний і орієнтований на довгострокову стійкість.

Водночас сучасні виклики створюють не лише загрози, а й стимули до оновлення. Саме в кризових умовах зростає значення науки, освіти, цифрових технологій і міжгалузевої кооперації як інструментів модернізації економіки.

Освіта та наука є базовими складовими сучасного соціально-економічного розвитку, оскільки саме вони забезпечують формування людського капіталу, інтелектуального потенціалу суспільства та можливостей для інноваційного оновлення [4]. У сучасних умовах роль освіти не обмежується передачею знань: вона полягає у формуванні компетентностей, критичного мислення, цифрової грамотності, здатності до адаптації та професійної мобільності [4].

Особливої актуальності це набуває в умовах нестабільного ринку праці, коли спеціаліст має бути готовим до швидкого перенавчання, освоєння нових технологій та роботи в умовах змінного середовища. Відтак освітня система повинна не лише зберігати академічну якість, а й орієнтуватися на практичні потреби економіки та суспільства [2; 4].

Наука, своєю чергою, формує основу для вироблення ефективних рішень у сфері економіки, менеджменту, аграрного виробництва, цифровізації та інноваційного розвитку [1; 2; 3; 6; 7; 8]. Саме наукові підходи дозволяють проводити оцінку ефективності, моделювати альтернативні сценарії розвитку, прогнозувати ризики, удосконалювати виробничі процеси й обґрунтовувати управлінські рішення [2].

Важливо, що у сучасній економіці освіта, наука та виробництво не можуть розвиватися ізольовано. Їх взаємодія створює основу для підготовки конкурентоспроможних кадрів, поширення нових знань, впровадження технологічних новацій та посилення ролі інтелектуального ресурсу у національному розвитку [1; 4].

Одним із ключових напрямів модернізації сучасної економіки є цифровізація. Інформаційні технології сьогодні виконують не допоміжну, а стратегічну функцію, оскільки забезпечують збір, обробку, аналіз і використання даних для прийняття ефективних рішень [2; 6]. У реаліях високої невизначеності цифрові інструменти стають критично важливими для збереження керованості економічних процесів.

Особливого значення набуває економіко-математичне моделювання як інструмент аналізу економічної ефективності підприємств. Його використання дає можливість виявляти проблемні місця в господарській діяльності, обирати оптимальні варіанти рішень, будувати прогнози та формувати стратегії розвитку на основі реальних показників [3]. Такий підхід суттєво підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Економіко-математичне моделювання передбачає постановку проблеми, побудову моделі, математичний аналіз, підготовку інформації, чисельне моделювання та подальший аналіз результатів [3]. Це свідчить про те, що ефективне управління сьогодні неможливе без поєднання економічного мислення, цифрових інструментів і системної аналітики.

Для аграрної сфери використання цифрових технологій має особливе значення, оскільки галузь функціонує в умовах підвищеної залежності від змінних факторів: природно-кліматичних умов, ринкових коливань, сезонності, логістичних ризиків [3]. Саме тому цифрові моделі, інформаційні системи, автоматизовані технології та аналітичні платформи стають необхідною умовою підвищення стійкості та ефективності аграрного виробництва.

Цифровізація також активно впливає на освіту. Використання ІКТ, мобільних застосунків, змішаного навчання та цифрових сервісів у навчальному процесі сприяє формуванню нових освітніх практик і професійних навичок, потрібних для сучасної економіки [4; 8]. У цьому контексті цифрова трансформація має подвійний ефект: вона одночасно модернізує і виробництво, і систему підготовки кадрів.

Аграрний сектор є однією з ключових сфер економіки України, що зберігає стратегічне значення навіть в умовах війни [1; 3; 5]. Його розвиток пов'язаний не лише з виробництвом продовольства, а й із формуванням експортного потенціалу, підтримкою зайнятості, розвитком територій та зміцненням економічної безпеки держави [3; 7].

Сучасний аграрний сектор дедалі більше спирається на інновації. Це стосується як технологій виробництва, так і селекції, автоматизації, ресурсного забезпечення, контролю якості, екологічних рішень і систем управління [1]. Упровадження роботизованих процесів, використання

нових гібридів сільськогосподарських культур, удосконалення підходів до оцінки продуктивності тварин і якості продукції свідчать про перехід аграрної галузі до більш наукоємної моделі розвитку [1].

Інновації в аграрній сфері дозволяють підвищити продуктивність, точність виробничих операцій, якість продукції та ефективність використання ресурсів. Водночас вони створюють умови для зниження виробничих ризиків, скорочення витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємств [1; 3]. Особливо важливо це в умовах, коли аграрне виробництво стикається з обмеженням ресурсів і необхідністю працювати в нестабільному середовищі.

Інноваційний розвиток аграрного сектору має також значний соціально-економічний ефект. Він сприяє розвитку сільських територій, підтримці продовольчої безпеки, розширенню можливостей для експорту та формуванню передумов для післявоєнного відновлення. Саме тому модернізація аграрної галузі повинна розглядатися як один із пріоритетів державної політики.

Конкурентоспроможність підприємств є однією з головних умов їх стабільного розвитку, особливо в умовах глобалізації, посилення ринкової конкуренції та загальної економічної нестабільності [3]. Для українських підприємств, зокрема аграрних, питання формування конкурентних переваг має стратегічне значення, оскільки саме вони забезпечують можливість утримувати ринкові позиції, виходити на нові ринки та ефективно адаптуватися до змін [5; 9].

Серед об'єктивних конкурентних переваг України традиційно виділяють сприятливі природні умови, родючі ґрунти, географічне розташування та значний експортний потенціал [5]. Проте в сучасних умовах цих чинників уже недостатньо. Стійкі конкурентні переваги формуються також за рахунок інноваційності, технологічного рівня виробництва, якості логістики, рівня кваліфікації персоналу, дотримання міжнародних стандартів і здатності до швидкої адаптації [5].

Формування конкурентних переваг потребує системного підходу. Воно включає інвестування в наукові дослідження, розробку й упровадження нових технологій, оптимізацію виробничих і логістичних процесів, розвиток персоналу та підвищення довіри до продукції з боку партнерів і споживачів. Такий підхід є особливо важливим для аграрних підприємств, що працюють як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

У сучасному конкурентному середовищі виграють ті підприємства, які здатні не лише виробляти якісну продукцію, а й ефективно управляти ресурсами, використовувати дані для прийняття рішень, впроваджувати цифрові інструменти та швидко реагувати на зміни середовища [3; 5; 9]. Це

означає, що конкурентоспроможність сьогодні є не статичною ознакою, а динамічним результатом постійного розвитку.

Управління в умовах невизначеності має ґрунтуватися на кількох принципах: системності, гнучкості, швидкості адаптації, здатності працювати з ризиками та використанні перевірених аналітичних інструментів [3; 9]. Важливо не лише оцінювати поточний стан підприємства чи галузі, а й прогнозувати можливі зміни та готуватися до них заздалегідь.

У цьому контексті цифровізація, наука та освіта виконують спільну функцію. Вони не лише забезпечують нові знання й технології, а й змінюють саму культуру управління, роблячи її більш доказовою, логічною та орієнтованою на результат [3; 6].

Воєнний стан радикально змінив умови функціонування української економіки, але водночас став каталізатором багатьох трансформаційних процесів. Підприємства, установи освіти та органи управління були змушені швидко адаптуватися до нових реалій, переглядати підходи до організації роботи, комунікації, логістики, безпеки та використання ресурсів.

У цих умовах значно зросла роль гнучких форм управління, цифрових комунікацій, аналітичних систем, дистанційної взаємодії та нових освітніх форматів [4; 5; 6; 7]. Війна загострила проблему обмеженості ресурсів, але водночас стимулювала пошук більш ефективних рішень, здатних забезпечити стійкість системи.

Для підприємств воєнний період означає необхідність перегляду ланцюгів поставок, переоцінки ризиків, пошуку нових ринків, адаптації маркетингових підходів і перебудови організаційних моделей [5; 9]. Для освіти – це розвиток змішаного та дистанційного навчання, посилення ролі цифрової компетентності та зміщення акценту на практичні навички й психологічну стійкість [4].

Таким чином, війна виступає не лише як фактор руйнування, а і як фактор прискорення структурних змін. Виживання й розвиток у таких умовах стають можливими насамперед для тих систем, які здатні швидко навчатися, упроваджувати інновації та адаптуватися до нових вимог.

Однією з ключових умов ефективного розвитку України є міжгалузева інтеграція, тобто поєднання потенціалу освіти, науки, аграрного сектору, цифрових технологій, менеджменту та економічної аналітики в єдиній системі відновлення та модернізації.

Таким чином, перспективи розвитку України пов'язані з реалізацією інтегрованої моделі, у межах якої освіта формує компетентності, наука виробляє

нові знання, цифрові технології забезпечують ефективність, а конкурентоспроможні підприємства створюють економічну основу зростання.

Список використаних джерел

1. Нерода-Березка К. В. Чинники впливу на міжнародну конкурентоспроможність продукції підприємства в Україні. *Економіка і управління*. 2011. № 2. С. 55–61.
2. Богоявленський О. В. Маркетингові чинники підвищення конкурентоспроможності Української економіки в умовах економічної кризи. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 2. С. 25–33.
3. Лесюк В. С. Оцінка основних показників економічної ефективності виробництва продукції тваринництва. *Відновлення та інноваційний розвиток тваринництва в умовах сучасних викликів* : тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції науковців, викладачів та аспірантів (м. Харків, 23–24 квітня 2024 р.). Харків, 2024. С. 99–101.
4. Лесюк В. С. Економіко-математичне моделювання при аналізі економічної ефективності аграрних підприємств. *Інформаційні технології в агробізнесі та аграрній освіті* : тези доповідей XII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Дніпро, 24–26 квітня 2024 р.). Дніпро : ДДАЕУ, 2024. С. 15–16.
5. Макаренко М. В., Шайхатдінов А. З. Напрямки вдосконалення регіональної інноваційної політики як головного чинника конкурентоспроможності регіонів України. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2014. Вип. 1(2). С. 26-31.
6. Лесюк В. С. Конкурентні переваги аграрних підприємств України на світовому ринку. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях* : збірник матеріалів XXII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 25–26 квітня 2024 р.). Одеса : ОНЕУ, 2024. С. 176–177.
7. Лесюк В. С. Економічна ефективність аграрних підприємств крізь призму рентабельності. *Наука та освіта як фактори соціально-економічного розвитку* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 29 жовтня 2024 р.). Чернігів, 2024. С. 104–106.
8. Тернова І. А. Зміни виробничої структури регіонів України як чинник зміцнення їх конкурентоспроможності. *Економічний простір*. 2015. № 96. С. 79–86.
9. Лесюк В. С. Визначення та оцінка ключових показників конкурентного середовища аграрних підприємств. *Реалії та перспективи соціально-економічного розвитку під час війни* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Черкаси, 8 листопада 2024 р.). Черкаси, 2024. С. 24–26.

УДК 338.43:339.94

JEL Classification: Q13, F23, G32

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr260404.02>

Eddaoudi Faissal,

Associate Professor in Economics and Management,
National School of Business and Management,
Ibn Tofail University, Kenitra

Jmel Amine,

Ph.D. Candidate in
Management Science of Organizations,
National School of Business and Management,
Ibn Tofail University, Kenitra

RESILIENCE OF AGRICULTURAL FIRMS IN GLOBAL VALUE CHAINS: FINANCIAL AND STRATEGIC ADAPTATION IN A CHANGING GLOBAL ECONOMY

Abstract. *In a context of increasing globalization of agri-food trade and growing exposure to economic and environmental shocks, global value chains (GVCs) represent a strategic lever not only for improving competitiveness and access to international markets, but also for strengthening the resilience of agricultural firms. Our objective is to examine how the integration of agricultural companies into global value chains (GVCs) influences their financial performance, their resilience and capacity for strategic adaptation in a changing global environment.*

Keywords: *Financial performance, Resilience, Global value chains, Agribusiness.*

Literature Review.

– Global Value Chains in the Agricultural Sector: Definition and Overview.

According to Palpacuer and Balas (2010), a global value chain (GVC) is an inter-organizational network built around a product, connecting households, firms, and states within the global economy. The concept of the value chain represents the culmination of earlier contributions focusing on specialization and the international division of labor (Kherrazi, 2015). Its main objective is to fragment global production across multiple countries and firms in order to create final added value through intermediate value additions, with each actor focusing on a specific function or area of expertise. The globalization of the agri-food industries is characterized by the growing influence of large firms and a new “multinational” division of labor, reflecting new North–South relations – with firms from the North focusing on brand and product development, and firms from the South providing assembly services and raw materials (Palpacuer and Balas, 2010; Rastoin and Gherzi, 2010).

Participation in a GVC can assist countries and domestic agricultural SMEs in improving product quality and developing value-added activities (Amachraa and Maad, 2023). The concept of Global Production Networks (GPNs) makes it possible to transcend specific industries and national economies to establish new forms of participation in the creation of final value, based on intermediate value additions (Amachraa and Maad, 2023).

– The Emergence of Global Value Chains in Agri-Food and context of the Agricultural Sector in the Global Economy.

Global value chains are the result of companies relocating their production processes to regions offering the lowest labor costs. This geographical distribution enables companies to achieve economies of scale, increase their competitiveness, and access international markets. Global agricultural and agri-food production is relatively well integrated into global value chains. Globally, 21% of the value of agri-food products exported by a given country was integrated into goods and services produced in other countries (Amachraa and Maad, 2023).

– Resilience of Agricultural Firms in Global Value Chains.

Global Value Chains (GVCs) face numerous economic, geopolitical, technological, and environmental risks (Toura and Boubrahimi, 2023). The concept of vulnerability determines the impacts that will be felt following an internal or external shock, focusing on the adaptive capacity of stakeholders integrated into globalized production processes (Amachraa and Maad, 2023). Consequently, an increase in GVC vulnerability may result from an increase in (F) fragmentation of global production and (I) interdependence, a reduction in (AC) adaptive capacity, or any other negative interaction among these three factors (Amachraa and Maad, 2023).

Relevance of the Topic.

We explore a causal relationship between a strategic choice (integration into GVCs) and key outcomes such as strategic performance and firm resilience, which are highly valued in applied research. Few scientific papers empirically and comparatively examine the resilience and adaptive capacity of agricultural firms that are integrated versus non-integrated into GVCs, particularly in emerging or developing countries.

Through this work, we aim to contribute to the existing literature by providing new insights into how integration into global value chains enhances firms' ability to withstand shocks and adapt to changing market conditions, either by offering new data or by applying the methodology to a geographically underexplored context.

Research Methodology.

The methodology adopted for this study is quantitative and comparative, focusing on a sample of 60 agricultural companies, both integrated and non-integrated into global value chains (GVCs). The data come from public sources, surveys, and financial statements, allowing the assessment of both financial

performance and resilience-related dimensions. Integration into a global value chain (GVC) is considered the main explanatory variable. In addition, control variables such as firm size, sector, location, and access to credit are taken into account, as they may influence both financial performance and the ability of firms to adapt to external shocks. This approach enables a comparative analysis of the role of GVC integration in enhancing not only performance but also the resilience and adaptive capacity of agricultural enterprises.

Empirical results.

The empirical analysis, based on a hypothetical sample of 60 agricultural enterprises, 30 integrated into global value chains (GVCs) and 30 not integrated, reveals notable differences in terms of resilience and vulnerability between the two groups.

Overall, enterprises integrated into GVCs appear to be more resilient, demonstrating a stronger capacity to maintain stable performance and adapt to changing market conditions. In contrast, non-integrated firms tend to be more vulnerable to external shocks, with less stable outcomes and greater exposure to market fluctuations.

These findings suggest that integration into GVCs plays a significant role in strengthening firms' ability to absorb economic pressures, adjust their strategies, and sustain their activities over time. By facilitating access to broader markets, resources, and financial opportunities, GVCs contribute to reducing firms' vulnerability while enhancing their adaptive capacity.

Although these results remain preliminary, they highlight a consistent pattern in which GVC integration acts as a key lever for improving resilience and reducing vulnerability among agricultural enterprises. Further analysis is needed to confirm these trends and to better understand how firm-specific characteristics and external factors influence this relationship.

To synthesize the main findings, Table 1 provides a comparative overview of the key differences between GVC-integrated and non-integrated firms in terms of resilience and vulnerability.

Table 1

Comparative Analysis of Resilience and Vulnerability of agricultural firms

Dimension	GVC-Integrated Firms	Non-Integrated Firms
Financial Performance	Higher and more consistent	Lower and more variable
Resilience to Shocks	Strong	Limited
Stability of Outcomes	More stable over time	More volatile
Vulnerability to Market Changes	Lower	Higher
Strategic Adaptation Capacity	High	Moderate to low
Access to Financial Opportunities	Easier and more diversified	More constrained

Discussion & Conclusions.

Early findings suggest that when agricultural businesses integrate into global value chains (GVCs), their financial and strategic performance improves, but also that their capacity to withstand economic fluctuations and external shocks is strengthened. Integrated firms tend to generate higher and more stable returns, reflecting enhanced financial resilience. This aligns with earlier research showing that GVCs act as catalysts for transformation, encouraging firms to innovate, improve efficiency, and upgrade their capabilities within the agricultural sector in emerging economies (Humphrey & Schmitz, 2002; Ponte & Ewert, 2009). However, further investigation is needed to account for structural factors such as firm size, age, and specialization in order to better understand the robustness of these results.

Beyond financial outcomes, integration into GVCs appears to influence firms' adaptive capacity across multiple dimensions. From a social perspective, it may contribute to improved working conditions and greater inclusion of small producers. Environmentally, it can encourage the adoption of more sustainable and resource-efficient practices. Organizationally, it often leads to better management practices, access to knowledge, and increased innovation. Considering performance through this multidimensional lens provides a more comprehensive understanding of how resilience, sustainability, and economic growth are interconnected in the context of global value chain integration (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016; OECD, 2021).

References

1. Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*. 2005. Vol. 12, No. 1. P. 78–104.
2. Bair J. Analysing economic organization: Embedded networks and global chains compared. *Economy and Society*. 2008. Vol. 37, No. 3. P. 339–364.
3. Barhaddad A., Benabdelhadi A. Cadre théorique général de l'analyse des chaînes globales de valeur appliqué à l'agroalimentaire : Concepts et enjeux. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*. 2021. Vol. 2, No. 3. P. 214–232.
4. Amachraa A., Maad H. Chaînes globales de valeur tourmentées : Risques et opportunités pour l'agriculture et l'alimentation : Policy Paper No. 02/23. OCP Policy Center, 2023. URL: <https://www.ocppc.ma/publications/chaines-globales-de-valeur-tourmentees> (дата звернення: 01.04.2026).
5. World Development Report 2020: Trading for development in the age of global value chains. Washington : World Bank, 2020.
6. Global trade and value chains during the pandemic. In: World Economic Outlook, April 2022. Chap. 4. Washington : International Monetary Fund, 2022.

УДК 330.16+159.947

JEL Classification: D91, B31, D03

Кадацька О. М.,
канд. екон. наук, викладач кафедри філософії,
Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського", м. Київ

ПОВЕДІНКОВА ЕКОНОМІКА: ОСНОВНІ ІДЕЇ РІЧАРДА ТАЛЕРА

Нобелівську премію з економіки у 2017 році було присуджено американському економісту Річарду Х. Талеру за його вагомий внесок у розвиток поведінкової економіки. Він став одним із ключових дослідників, які змінили традиційне уявлення про раціональність економічних агентів. Нобелівський комітет відзначив його за поглиблення розуміння психологічних чинників економічної поведінки, зокрема впливу обмеженої раціональності, соціальних уподобань і самоконтролю на прийняття рішень [1].

Поведінкова економіка виникла як відповідь на обмеження класичної економічної теорії, яка тривалий час базувалася на припущенні про повну раціональність людини. Праці Талера стали важливим кроком у поєднанні економічного аналізу з психологією, що дозволило більш реалістично описати поведінку людей у фінансових та соціально-економічних ситуаціях.

Однією з ключових у Талера є концепція обмеженої раціональності. Він розробив теорію ментального обліку, відповідно до якої люди схильні структурувати свої фінансові рішення, поділяючи їх на окремі умовні категорії. Це призводить до того, що рішення часто ухвалюються не з урахуванням загального ефекту, а в межах окремих "рахунків". Також Талер дослідив явище неприйняття втрат і сформулював ефект володіння, згідно з яким люди оцінюють речі вище, коли вже ними володіють.

Важливим напрямом його досліджень є соціальні уподобання. Талер довів, що відчуття справедливості істотно впливає на економічну поведінку. Зокрема, споживачі можуть негативно реагувати на підвищення цін у періоди підвищеного попиту, однак сприймати його як обґрунтоване у разі зростання витрат виробництва. Такі висновки були підтверджені як теоретичними, так і експериментальними дослідженнями.

Ще одним важливим аспектом є проблема самоконтролю. Талер запропонував модель "планувальник–виконавець", яка описує внутрішній конфлікт між довгостроковими цілями та короткостроковими бажаннями. Він показав, що саме цей конфлікт часто стає причиною фінансових

труднощів, нездатності заощаджувати або дотримуватися здорового способу життя. У практичному вимірі ці ідеї втілилися у концепції "підштовхування" (nudge). Коли система здатна порадити прийняття оптимального рішення, то здійснити підштовхування у інтересах індивіда буде прийнятною стратегією. Мета підштовхування – це вплив на прийняття рішень таким чином, щоб людина, яка його приймає, від цього тільки виграла [2, с. 125].

Ідеї Талера не виникли у вакуумі, а стали продовженням розвитку міждисциплінарних досліджень. Ще раніше Гері Беккер почав інтегрувати психологічні аспекти в економічний аналіз. Значний вплив також мали праці Альберта Бандури, який підкреслював роль соціального середовища у формуванні поведінки, та Курта Левіна, автора теорії "польової поведінки", що акцентує увагу на ситуаційних чинниках. Важливим етапом стала теорія перспектив Деніеля Канемана та Амоса Тверські, яка пояснила систематичні відхилення від раціонального вибору в умовах ризику.

Сучасна поведінкова економіка є міждисциплінарною галуззю, що поєднує досягнення економіки, психології та експериментальних наук. Вона досліджує, як емоційні, когнітивні та соціальні фактори впливають на прийняття рішень як окремими людьми, так і організаціями. При цьому психологи здебільшого зосереджуються на впливі економічного середовища на поведінку людини, тоді як економісти аналізують вплив людських рішень на функціонування ринків.

Попри початковий скептицизм з боку представників традиційної економічної школи, поведінковий підхід поступово здобув широке визнання. Дослідження реальної поведінки людей, зокрема на фінансових ринках, показали обмеженість припущення про абсолютну раціональність. Це сприяло переходу до економіки, заснованої на емпіричних даних (evidence-based economics), яка активно використовує статистичні методи, великі масиви даних та експериментальні підходи.

На думку Талера, поведінкова економіка не є чимось унікальним чи революційним – це лише частина ширшого тренду. Використання психологічних факторів (як-от самоконтроль чи відчуття справедливості) має бути таким самим звичайним, як і застосування будь-яких інших даних, якщо це допомагає краще пояснювати та прогнозувати поведінку. Саме тому, поведінкову економіку варто сприймати як повернення до більш відкритого й реалістичного підходу, започаткованого ще Адамом Смітом, але підсиленого сучасними інструментами. У майбутньому, якщо цей напрямок розвитку збережеться, поняття "поведінкова економіка" може зникнути, адже вся економіка стане поведінковою за своєю суттю, оскільки врахування поведінкових факторів стане невід'ємною частиною будь-якого економічного аналізу [3, с. 21].

Дослідження Талера не лише започаткували новий напрям досліджень, а й суттєво змінили саму парадигму економічної науки.

Список використаних джерел

1. Press release: The prize in economic sciences 2017. URL: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2017/press-release> (дата звернення 03.04.2026).
2. Гарбадин, А. Концепція лібертаріанського патерналізму Р. Талера: політологічний контекст. *Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії*. 2022. Випуск 40, С.125–130. DOI <https://doi.org/10.30970/PPS.2022.40.16>.
3. Thaler, Richard H. 2016. "Behavioral Economics: Past, Present, and Future." *American Economic Review* 106 (7): 1577–1600. DOI: 10.1257/aer.106.7.1577. URL: http://paulgp.com/speeches/thaler_2016_aea.pdf (дата звернення 03.04.2026).

УДК 656.6:338.2

JEL Classification: L91, R41, Q01

Лабунець І. Ю.,
аспірантка, молодший науковий
співробітник відділу ринку транспортних послуг,
ДУ "Інститут ринку і економіко-екологічних
досліджень НАН України", м. Одеса

БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩЕ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ ЯК ГЕНЕРАТОР РЕСУРСНИХ ОБМЕЖЕНЬ МОРЕГОСПОДАРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ

Сьогодні морегосподарський комплекс (далі – МГК) функціонує в умовах динамічного та багатовимірного бізнес-середовища, що характеризується одночасно впливом глобальних тенденцій морської торгівлі, волатильністю фрахтових ринків, посиленням екологічного регулювання та геополітичною нестабільністю.

Специфікою бізнес-середовища морського транспорту (далі – БС МТ) є те, що воно по суті виступає генератором дефіцитного ресурсу для всіх суб'єктів МГК. Зокрема, починаючи від судноплавних компаній та портових операторів (стивідорів) закінчуючи морськими навчальними закладами.

Парадоксальність ситуації полягає в тому, що саме БС МТ формує попит на морські послуги та визначає можливості розвитку МГК, водночас є джерелом системних обмежень, що стримують реалізацію цього потенціалу.

Відповідно до Шлафман Н.Л. та Михайленко В.І., БС МТ є сукупністю факторів та умов, що впливають на суб'єкти МТ та визначають можливості та

обмеження їх діяльності щодо результативності, конкурентоспроможності, управлінських рішень, інвестицій, взаємодії з владою, конкурентами та споживачами, а також їх специфічні можливості та обмеження щодо оподаткування, сильних впливів на міжнародному рівні, і специфічних інституціонально-економічних інструментів морського транспорту [1].

Спираючись на наведене визначення, можна стверджувати, що БС МТ є багаторівневою системою кожен рівень якої генерує специфічні ресурсні обмеження для суб'єктів МГК.

Автором пропонується трирівнева модель взаємодії БС та ресурсних обмежень (табл. 1).

Макрорівень є визначальним, адже посилення регуляторного тиску з боку Міжнародної морської організації (ІМО) щодо запровадження показника інтенсивності вуглецевих викидів (СІІ) та включення судноплавства до системи торгівлі викидами ЄС (EU ETS) формують потужні технологічні та фінансові обмеження для операторів флоту. За оцінками, декарбонізація світового флоту потребує інвестицій обсягом понад 1,9 трлн дол. США до 2050 року, що є нездоланим обмеженням для більшості операторів МГК без зовнішньої підтримки [2].

Таблиця 1

**Бізнес-середовище морського транспорту
як генератор ресурсних обмежень МГК**

Рівень середовища	Ключові чинники	Типи ресурсних обмежень	Ступінь керованості
Макрорівень (глобальне)	Вимоги ІМО (СІІ, ETS); геополітика; санкційні режими; кліматичні зобов'язання	Технологічні; фінансові; доступ до ринків	Некеровані
Мезорівень (галузь)	Кон'юнктура фрахтового ринку; конкуренція портів; ринок праці моряків; ланцюги постачань	Фінансові; кадрові; матеріально-технічні	Частково керовані
Мікрорівень (підприємство)	Стан флоту й інфраструктури; фінансова структура; організаційні здатності; цифровий розрив	Всі види ресурсних обмежень	Керовані

Джерело: сформовано автором на основі [2-5].

Водночас експортна модель України критично залежить від морського транспорту. Сільськогосподарська та металургійна продукції, а також залізна руда формують лівову частку товарного експорту країни, причому понад 80% цих вантажів традиційно транспортується морем. У цьому контексті Україна зазнає подвійного регуляторного удару з боку кліматичного законодавства ЄС, через EU ETS та CBAM [3].

На мезорівні ключовим чинником є циклічна волатильність фрахтового ринку. Різкі коливання індексу Балтійської біржі (BDI) безпосередньо трансформуються у фінансові обмеження: у фазі спаду компанії стикаються з дефіцитом операційних коштів та неможливістю обслуговувати борг, накопичений у фазі підйому. Водночас глобальна криза кадрового забезпечення формує критичне кадрове обмеження для всіх суб'єктів МГК. Зокрема, дефіцит офіцерського складу оцінюється у понад 89 тис. осіб [2]. На глобальному рівні та навіть на національному рівні, морська галузь відчула брак кваліфікованих працівників. Сьогодні молодь надає перевагу так званим "береговим" морським професіям, ніж спеціальностям, що формують екіпаж [4].

На мікрорівні ресурсні обмеження набувають комплексного характеру та охоплюють всі групи ресурсів одночасно. Фізичне та моральне зношення флоту та портової інфраструктури формує матеріально-технічні обмеження [5], обмеженість власного капіталу та ускладнений доступ до кредитних ресурсів – фінансовий [6], а цифровий розрив між національними підприємствами та провідними світовими операторами створює інформаційно-технологічні обмеження [7].

Для інвестиційно-інноваційного розвитку галузі та подолання дефіциту кадрового потенціалу у попередніх дослідженнях авторами обґрунтовано механізм галузевого посередництва, зокрема через інструмент дуальної освіти як стратегічний важіль відтворення людського капіталу морської галузі [8].

Таким чином, БС МТ виступає системним генератором ресурсних обмежень для суб'єктів МГК на всіх трьох рівнях: макрорівень формує некеровані регуляторні та геополітичні обмеження; мезорівень – циклічні фінансові та структурні кадрові; мікрорівень – комплексні операційні та інвестиційні. Ефективна відповідь на ці виклики потребує не ізольованих управлінських рішень, а інтегрованої системи механізмів мінімізації, диференційованих за рівнем виникнення обмежень і скоординованих між бізнесом, галузевими асоціаціями та державою.

Список використаних джерел

1. Михайленко В. І. Особливості структурної організації бізнес-середовища морського транспорту України. *Structural changes, uncertainty, ways of development of the economy, management and tourism* : колективна монографія / за ред. І. Zhygalo, Н. Kopets. Boston : Primedia eLaunch, International Science Group, 2024. С. 77–94.
2. Review of Maritime Transport 2023 / United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). Geneva : UNCTAD, 2023. 191 p. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2023_en.pdf.
3. Перші місяці CBAM вже негативно вплинули на українську металургію. URL: <https://gmcenter.ua/posts/pershi-misyaci-zastosuvannya-cbam-vzhe-negativno-vplynuli-na-ukrainsku-metallurgiju>.

4. Review of Maritime Transport 2025 / United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). Geneva : UNCTAD, 2025. 150 p. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2025_en.pdf.

5. Михайленко В.І., Аніскова О.М. Методичне забезпечення для оцінки стану бізнес-середовища морського транспорту України з урахуванням умов війни. *Бізнес-навігатор*, 2024. Вип. 4 (77). С. 259-267. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-44>.

6. Mykhailenko V. I., Shlafman N. L., Alekseevskaya H. S. Business environment of maritime transport in Ukraine during the war: an economic and statistical analysis. *Economic Innovations*. 2025. Vol. 27, № 1 (94). С. 113–122. DOI: 10.31520/ei.2025.27.1(94).113-122.

7. Алексеевська Г.С. Технологічні фактори трансформації бізнес-середовища підприємств. *Grail of Science*, 2024. № 46. С. 239-248 DOI: 10.36074/grail-of-science.29.11.2024.

8. Лабунець І. Ю., Бондаренко О. В. Дуальна освіта як стратегічний інструмент подолання кадрового дефіциту морської галузі України. *Академічні візії*, 2026. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19386926>.

УДК 005.35:330.34

JEL Classification: M14, Q01, L21

Сімків Л. Є.,

д-р екон. наук, професор,
професор кафедри туризму,
рекреації та регіонального розвитку,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ

Курташ Я. В.,

здобувачка вищої освіти,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ

СТАЛИЙ РОЗВИТОК І КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Сталий розвиток у сучасному світі дедалі більше постає не лише як глобальна стратегія виживання людства, але й як практичний інструмент формування конкурентоспроможності організацій, що прагнуть поєднувати

економічну ефективність із соціальною та екологічною відповідальністю. У цьому контексті корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) розглядається як багатовимірна концепція, яка інтегрує етичні принципи, екологічні стандарти та соціальні практики у стратегічне управління компаніями, створюючи тим самим нову парадигму взаємодії бізнесу та суспільства [1].

У процесі забезпечення сталого розвитку корпоративна соціальна відповідальність має таке ж значення, як і розвиток економічної інфраструктури, стан науково-технічного прогресу та інноваційної діяльності тощо. Але для цього принципи КСВ мають бути прийняті за основу функціонування системи менеджменту та охоплювати всю діяльність компанії [2].

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації корпоративна соціальна відповідальність дедалі більше інтегрується у стратегічне управління організаціями. Це проявляється у впровадженні екологічних стандартів виробництва, переході до "зеленої" енергетики, оптимізації ланцюгів постачання з урахуванням принципів етичної торгівлі, а також у розвитку корпоративної культури, що ґрунтується на інклюзивності та рівних можливостях.

Важливим прикладом є практика звітності у сфері сталого розвитку, яка передбачає публікацію нефінансових звітів, що відображають екологічні та соціальні результати діяльності компанії. Такі звіти стають інструментом комунікації зі стейкхолдерами, підвищують рівень довіри споживачів, інвесторів і регуляторних органів та забезпечують прозорість бізнес-процесів [3]. Крім того, вони дозволяють компаніям оцінювати власний внесок у досягнення глобальних цілей сталого розвитку, визначених ООН.

Не менш важливим є аспект взаємодії бізнесу з місцевими громадами, адже саме на цьому рівні проявляється соціальна відповідальність у вигляді підтримки освітніх, культурних та соціальних проєктів. Така діяльність сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, зміцненню соціального капіталу та створенню сприятливого середовища для розвитку бізнесу.

Незважаючи на беззаперечні переваги КСВ, її практична реалізація пов'язана з низкою системних викликів. По-перше, екологічна модернізація виробничих процесів передбачає значний обсяг капітальних вкладень, економічна ефективність яких, як правило, виявляється лише у довгостроковій перспективі, що суттєво знижує інвестиційну привабливість відповідних заходів для суб'єктів господарювання. По-друге, імплементація принципів КСВ вимагає глибокої трансформації корпоративної культури та перегляду усталених управлінських моделей, що неминуче зумовлює організаційний опір із боку традиційно орієнтованого менеджменту. Крім того, актуальною проблемою залишається формалізація КСВ, коли компанії зводять її до

декларативних заяв, не здійснюючи реальної інтеграції принципів сталого розвитку у стратегічне управління.

Перспективи розвитку корпоративної соціальної відповідальності визначаються комплексом взаємопов'язаних чинників, серед яких посилення регуляторних вимог на міжнародному та національному рівнях, зростання ролі інвесторів, що дедалі частіше враховують екологічні та соціальні критерії при ухваленні рішень, а також підвищення рівня поінформованості споживачів, які віддають перевагу продукції та послугам компаній із високим рівнем відповідальності. У такому контексті КСВ постає не лише як етична складова бізнесу, але й як стратегічний інструмент економічної ефективності, адже її інтеграція у корпоративну практику сприяє зниженню ризиків, зміцненню клієнтської лояльності, залученню інвестицій та формуванню довгострокової цінності для компанії й суспільства.

Узагальнюючи, приходимо до висновку, що сталий розвиток і корпоративна соціальна відповідальність утворюють взаємопов'язану систему, яка визначає нові стандарти функціонування бізнесу. Їхня інтеграція у стратегічне управління організаціями сприяє формуванню інноваційних моделей розвитку, що забезпечують не лише економічну ефективність, але й соціальну стабільність та екологічну безпеку, створюючи тим самим умови для гармонійного співіснування бізнесу, суспільства та природи.

Список використаних джерел

1. Promoting a European framework for corporate social responsibility - Green Paper. European Commission. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366>.
2. Бочарова Н. А., Федотова І. В. Дослідження КСВ як основи концепції сталого розвитку підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. № 36. С. 57-76. <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2020.36.0.57>.
3. Будякова О., Суддя Ю. Корпоративна соціальна відповідальність у парадигмі сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №2 (53). С. 455-463. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-64>.



УДК 332.122:355.01(477)

JEL Classification: R11, H56, O18

Сімків Л. Є.,

д-р екон. наук, професор,
професор кафедри туризму,
рекреації та регіонального розвитку,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ

Малишева Х. В.,

здобувачка вищої освіти,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ПРИКОРДОННИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Повномасштабне вторгнення Росії у лютому 2022 року суттєво змінило умови функціонування прикордонних регіонів України. Якщо до 2022 року ці території характеризувалися переважно структурними обмеженнями розвитку (периферійністю, міграційним відтоком та інфраструктурними дефіцитами), то в умовах воєнного часу до них додалися нові виклики, пов'язані з безпековою нестабільністю, вимушеним переміщенням населення та руйнуванням економічної бази.

Прикордонні регіони України є неоднорідними за своїм становищем. Залежно від географічного розташування їх можна умовно поділити на три групи. Перша група - східні та північні прикордонні території (Харківська, Сумська, Чернігівська області), які безпосередньо зазнали або зазнають воєнних дій і понесли значні матеріальні втрати. За оцінками Світового банку (звіт RDNA5), прямі збитки України за чотири роки війни перевищили 195 млрд. дол., тоді як попередня оцінка станом на лютий 2025 року становила 176 млрд. дол. Сукупні втрати від війни сягнули 667 млрд. дол., що свідчить про безпрецедентний масштаб руйнування національної економіки [1]. Східні та північні прикордонні регіони - Харківська, Сумська, Чернігівська області - понесли непропорційно велику частку цих втрат, оскільки саме вони зазнали найбільш інтенсивних бойових дій та систематичного знищення цивільної і промислової інфраструктури. Друга група - південні прикордонні регіони (Одеська, Миколаївська, Херсонська області), які перебувають в умовах постійної безпекової загрози та часткової окупації. Третя група - західні прикордонні регіони (Львівська, Закарпатська, Волинська, Чернівецька області), які набули стратегічного значення як логістичні вузли та коридори гуманітарної й військової допомоги.

В умовах повномасштабної війни Росії проти України транскордонне співробітництво на західному кордоні набуло принципово нового характеру. Переважну більшість двосторонніх взаємодій було переорієнтовано на гуманітарну та військову підтримку України. З початку повномасштабного вторгнення риторика і практичні дії західних сусідів України демонструють послідовну та відчутну підтримку. Водночас 4 березня 2022 року за рішенням Європейської комісії було призупинено транскордонне та транснаціональне співробітництво з Росією і Білоруссю. За словами представниці Єврокомісії з питань згуртування і реформ Елізи Феррейри, порушення низки міжнародних договорів та Статуту ООН зумовило необхідність повного припинення будь-якої співпраці з цими державами [2].

Трансформація економічної ролі західних прикордонних регіонів є однією з ключових тенденцій воєнного часу. Обсяг вантажообігу через західні пункти пропуску суттєво зріс, а самі регіони перетворилися на транзитні хаби для імпорту критично важливих товарів та експорту української продукції.

Водночас основною проблемою залишається пропускна спроможність пунктів пропуску, необхідність перестановки вагонів через різну ширину колії (1520 мм та 1435 мм) та логістичні затримки. Реконструкція та електрифікація колії створить необхідні передумови для глибшої інтеграції транспортної системи України в мережу TEN-T. На сьогодні українська сторона зацікавлена у реформуванні залізничного транспорту з метою формування єдиної логістичної мережі для здійснення вантажних перевезень територією Європи [3].

Демографічна ситуація в прикордонних регіонах значно ускладнилася внаслідок двох взаємопов'язаних процесів. З одного боку, відбулося масштабне переміщення населення із зон активних бойових дій, що суттєво збільшило навантаження на соціальну інфраструктуру приймаючих регіонів - насамперед західних. З іншого боку, посилилася зовнішня трудова міграція. За даними ООН, станом на 2024 рік за кордоном перебуває понад шість мільйонів українців, значну частку яких становлять мешканці прикордонних регіонів. Це поглиблює дефіцит трудових ресурсів і знижує потенціал післявоєнного відновлення.

Інвестиційна активність у прикордонних регіонах залишається низькою через безпекові ризики. Виняток становлять окремі галузі, пов'язані з оборонним виробництвом та логістикою. Водночас програми міжнародної технічної допомоги та гранти ЄС формують передумови для модернізації інфраструктури в західних областях. Зокрема, у рамках програми EU4Ukraine реалізуються проєкти з відновлення комунальної

інфраструктури та підтримки малого і середнього бізнесу. Другий етап проєкту передбачає залучення 50 млн. євро до 2028 року та зосереджується на довгостроковій стійкості громад, які працюють в умовах підвищених безпекових ризиків, обмежених ресурсів і значного навантаження на інфраструктуру та сервіси [4].

Таким чином, воєнний час загострив наявні диспропорції між прикордонними регіонами України та сформував нову диференціацію їх розвитку. Пріоритетами державної політики у цій сфері мають стати: відновлення зруйнованої інфраструктури східних і південних регіонів, нарощування пропускної спроможності західних пунктів пропуску, утримання населення через створення робочих місць та розвиток соціальної сфери, а також максимальне використання інструментів транскордонного співробітництва в контексті євроінтеграційного курсу України.

Список використаних джерел

1. Яких втрат завдала війна українській економіці та ГМК. URL: <https://gmk.center/ua/posts/iaki-vtraty-zavdala-vijna-ukrainskij-ekonomitsi-ta-hirnycho-metalurhijnomu-kompleksu>.
2. Окуньовська Ю. В. Транскордонне співробітництво з Україною в умовах війни. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса, Сер.: Політичні науки*. №2. 2022. С. 70-74. DOI: <https://doi.org/10.31558/2617-0248.2022.7.10>.
3. Томчук О. Головченко Я. Аналітична оцінка послуг вантажних перевезень в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. №53. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-90>.
4. Друга фаза проєкту EU4Recovery передбачає 50 млн євро на підтримку громад до 2028 року, – Мінрозвитку. URL: <https://lnk.ua/OidJHSiqC>.

СЕКЦІЯ 2. МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ
SECTION 2. INTERNATIONAL RELATIONS

УДК 327(477:4/9)

JEL Classification: F51, F52, H56

Білоус Л. В.

канд. політ. наук, доцент,
доцент кафедри суспільних наук,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ

**НАТО – УКРАЇНА: ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ВІДНОСИН В ПЕРІОД
ПОВНОМАСШТАБНОЇ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ**

30 вересня 2022 р. президент України В. Зеленський, голова ВРУ Р. Стефанчук та прем'єр-міністр Д. Шмигаль підписали заявку на пришвидшений вступ до НАТО на тлі анексії окупованих українських територій Росією. Рішення про заявку ухвалили за результатами засідання Ставки верховного головнокомандувача, а також засідання Ради національної безпеки і оборони, які відбулися цього ж дня.

НАТО найбільш рішучим чином засуджує війну Росії проти України і називає її "найбільшою загрозою безпеці за ціле покоління". Альянс закликає Росію негайно припинити бойові дії, повністю вивести російські війська з України, припинити своє "брязкання ядерною шаблею", не використовувати хімічну зброю і працювати над мирним дипломатичним рішенням. Щоб уникнути прямої конфронтації з Росією, країни НАТО чітко дали зрозуміти, що не будуть ні розгортати сили в Україні, яка не є членом НАТО, ні впроваджувати безпольотну зону над Україною. Постачання зброї і техніки в Україну (окремими країнами-союзниками по НАТО) і введення безпрецедентних санкцій організовуються переважно поза рамками НАТО. Щоб стримати подальшу агресію Росії та заспокоїти країни Альянсу, НАТО суттєво посилило власну позицію стримування, розгорнувши велику кількість військових сил та техніки на східному фланзі території Альянсу [1].

Держави-члени Альянсу стали основою для проведення постійних зустрічей із своїми союзниками в рамках "Контактної групи з питань оборони України" у форматі "Рамштайн" (назва за місцем проведення першої зустрічі на базі Повітряних сил США "Рамштайн" у німецькому місті Рамштайн-Мізенбах, що у федеральній землі Рейнланд-Пфальц; на лютий 2025 р. вже

проведено 32 такі зустрічі) [2] з метою синхронізації та прискорення надання військової зброї Україні для протистояння російському повномасштабному вторгненню та обговорення питань підтримки України після закінчення війни.

На саміті НАТО у Вільнюсі у 2023 р. держави-члени Альянсу підтвердили відданість майбутньому вступу України до НАТО. Визнаючи, що Україна підвищила рівень оперативної сумісності з НАТО і досягла істотного поступу у запровадженні реформ, вони вирішили, що на шляху України до цілковитої євроатлантичної інтеграції більше немає потреби у Плані дій щодо членства. Було заявлено, що держави-члени Альянсу і надалі підтримуватимуть Україну та аналізуватимуть її здобутки у досягненні оперативної сумісності, а також додаткових демократичних і безпекових перетворень, що є необхідною умовою для вступу до НАТО. Міністри закордонних справ НАТО регулярно оцінюватимуть поступ за допомогою адаптованої Річної національної програми. НАТО зможе запросити Україну вступити до Альянсу, коли держави-члени погодяться і будуть виконані умови [3].

На жаль, проблемою сьогодні лишається брак одностайності у підтримці вступу України у лавах самого Альянсу, що, зокрема, відобразилось не лише у Вільнюській декларації, а й на ювілейному, на ознаменування 75-ої річниці заснування НАТО, саміті у Вашингтоні (09–11.07.2024), на якому обійшлося формулюванням про "незворотність вступу України до НАТО", сенс якого полягає в тому, що наша країна стає дедалі ближчою до Альянсу [6].

Основними рішеннями чергового саміту Північноатлантичного альянсу (24–25.06.2025 р. у Гаазі) стали наступні: новий орієнтир витрат на оборону з 2% до 5% ВВП до 2035 р., де 3,5% – це власне військові потреби, а 1,5% – пов'язані з безпекою (кібербезпека, інфраструктура тощо). Причому, врахована "гнучкість" у виконанні – країни-члени Альянсу можуть враховувати поточну допомогу Україні як частину цієї суми; непохитна відданість статті 5 (непохитність у колективній обороні); Росія офіційно визнана головною довгостроковою загрозою для євроатлантичної безпеки; підтримка України (трати на допомогу її обороні та індустрії будуть враховуватися у загальному оборонному бюджеті союзників, а також було підтверджено, що безпека України є невід'ємною для безпеки НАТО); зміцнення оборонної індустрії та технологічної співпраці. Що ж до членства України в НАТО, то у сфокусованій на витратах резолюції саміту немає згадки про рух нашої держави до Альянсу. Але напередодні саміту генсек НАТО Марк Рютте виступив із заявою про те, що за підсумками саміту з Д. Трампом Україна продовжить свій **"незворотний шлях до членства в НАТО"**. Тобто ще до зустрічі лідерів і до їхніх виступів публічно оголосив,

що вони підтримають попередню політику щодо України – навіть, якщо згадки про неї немає у декларації саміту. А згодом відзначив, що лідери вважають своє рішення **розбудовою "шляху України до членства"** [4; 5].

Таким чином, наразі політика НАТО полягає в обережному балансуванні між його оборонною місією, його авторитетом і необхідністю уникнути ескалації. А євроатлантичні прагнення України в умовах повномасштабної російської воєнної агресії ще чіткіше підкреслюють її фундаментальний національний інтерес – стати повноправним членом Альянсу.

Список використаних джерел

1. Війна Росії проти України: відповідь НАТО. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2022/729380/EPRS_ATA\(2022\)729380_XL.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2022/729380/EPRS_ATA(2022)729380_XL.pdf) (дата звернення: 25.12.2025).
2. Зустрічі у форматі "Рамштайн". URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D1%83%D1%81%D1%82%D1%80%D1%96%D1%87%D1%96_%D1%83_%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%82%D1%96_%C2%AB%D0%A0%D0%B0%D0%BC%D1%88%D1%82%D0%B0%D0%B9%D0%BD%C2%BB (дата звернення: 28.03.2026).
3. Результати Вільнюського саміту НАТО 11-12 липня 2023 року. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/rezultaty-vilnyuskoho-samitu-nato-11-12-lypnya-2023-roku> (дата звернення: 20.07.2023).
4. Результати Гаазького Саміту НАТО – 2025. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/rezultaty-haazkoho-samitu-nato-2025> (дата звернення: 25.06.2025).
5. Сидоренко С. Саміт НАТО на користь України: як вдалося подолати опір Орбана і Трампа. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2025/06/25/7214589> (дата звернення: 25.06.2025).
6. Чим закінчився саміт НАТО для України. URL: <https://cpd.gov.ua/articles/chym-zakinchyvsya-samit-nato-dlya-ukrayiny> (дата звернення: 20.07.2024).

СЕКЦІЯ 3. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ
SECTION 3. FINANCE, BANKING AND INSURANCE

УДК 336.71

JEL Classification: E58, E52, E61

Дзюблюк О. В.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри фінансів ім. С. І. Юрія,
Західноукраїнський національний
університет, м. Тернопіль

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ
НЕЗАЛЕЖНОСТІ ЦЕНТРАЛЬНОГО БАНКУ**

Проблеми незалежності центрального банку належать до тих аспектів економічної теорії і практики монетарного регулювання, де інституційний дизайн безпосередньо впливає на макроекономічну стабільність, адже йдеться не лише про формальне відокремлення центрального банку від органів виконавчої влади, а про складну систему стримувань і противаг, яка має забезпечити здатність монетарної влади ухвалювати рішення, орієнтовані на довгострокову цінову стабільність, а не на короткострокові фінансові чи політичні інтереси. Теоретичні дослідження ідеї незалежного центрального банку переконливо показали, що уряди, які мають можливість безпосередньо впливати на грошово-кредитну політику, схильні до створення інфляційного тиску навіть за відсутності реальних вигод у вигляді стійкого зростання зайнятості чи виробництва.

У класичному розумінні незалежність центрального банку означає автономію у визначенні цілей та реалізації монетарної політики в межах законодавчо закріпленого мандату. Проте таке визначення слугує лише відправною точкою [1, 2], а набагато важливішим є ув'язування проблематики незалежності із дієвістю передавального механізму грошово-кредитної політики центрального банку [3]. При цьому розгляд незалежності центрального банку як ключового фактора боротьби з інфляцією було б надмірним спрощенням, позаяк у сучасних умовах, коли центральні банки відповідають не лише за стабільність цін, а й за фінансову стабільність, платіжні системи та, в окремих випадках, підтримку економічної активності, їхня незалежність набуває значно ширшого змісту. За таких обставин вона стає передумовою довіри з боку фінансових ринків,

домогосподарств і бізнесу до здатності монетарної влади діяти послідовно та прогнозовано.

Тому у сучасних дослідженнях незалежність центрального банку розглядається як багатовимірна категорія, що включає інституційну, функціональну, фінансову та персональну складові, кожна із яких виконує власну важливу роль у забезпеченні стійкості монетарного режиму і не є самодостатньою. Так, інституційна незалежність передбачає чітке закріплення статусу центрального банку в конституції або спеціальному законі. Вона проявляється у забороні прямого втручання органів державної влади у процес ухвалення монетарних рішень, а також у відсутності обов'язку погоджувати ці рішення з урядом. Важливо підкреслити, що йдеться не про ізоляцію центрального банку від держави, а про юридично оформлену автономію в межах делегованих повноважень.

Функціональна незалежність означає право центрального банку самостійно обирати інструменти для досягнення визначених цілей. Якщо закон встановлює певну стратегічну ціль, наприклад, цінову стабільність, то саме центральний банк визначає, якою комбінацією процентних ставок, операцій на відкритому ринку чи макропруденційних інструментів вона буде досягнута. Обмеження цієї складової, навіть за формального збереження інституційної автономії, істотно знижує ефективність монетарної політики.

Фінансова незалежність полягає у здатності центрального банку самостійно формувати власний бюджет і не залежати від поточного фінансування з боку уряду. Особливе значення тут має заборона прямого монетарного фінансування бюджетного дефіциту. Історичний досвід періоду міжвоєнної Європи та країн із хронічною інфляцією наприкінці ХХ століття демонструє, що порушення цього принципу майже неминуче призводить до втрати контролю над інфляційними процесами.

Персональна складова незалежності центрального банку стосується порядку призначення та звільнення його керівних органів. Фіксовані строки повноважень, складні процедури дострокового звільнення, а також інституційний захист від політичного тиску створюють умови, за яких монетарні рішення ухвалюються з огляду на макроекономічні показники, а не на політичний цикл.

Одним із найбільш дискусійних аспектів незалежності центрального банку є співвідношення його незалежності та підзвітності. Річ у тім, що істотна незалежність центрального банку від органів виконавчої і законодавчої влади без належної підзвітності ризикує перетворитися на технократичну замкненість, відірвану від суспільних пріоритетів. Саме

тому сучасні моделі центральних банків поєднують високу автономію з розвинутими механізмами прозорості та звітності. Так, регулярні звіти перед парламентом, публікація доповідей про інфляційні тенденції, протоколів засідань монетарних комітетів є важливими інструментами громадського контролю, який не обмежує незалежність центрального банку, а, навпаки, підсилює її. Прозорість створює репутаційні стимули діяти послідовно, а підзвітність забезпечує демократичну легітимність монетарної влади, а відтак у цьому контексті незалежність слід розуміти не як відсутність контролю, а як чіткий розподіл відповідальності.

Однак попри переконливі аргументи на користь незалежності центрального банку, загалом дана концепція не позбавлена певних проблем. По-перше, надмірна концентрація повноважень у руках монетарної влади може призводити до недооцінки соціально-економічних наслідків жорсткої антиінфляційної політики. По-друге, в умовах фінансових чи воєнних криз межа між монетарною та фіскальною політикою неминуче розмивається, що може призводити до монетизації бюджетного дефіциту і посилення інфляційного тиску. Саме тому заслуговує на увагу контекстуальна незалежність центробанку, котра не є абстрактним і незмінним принципом, а інституційною конструкцією, що має адаптуватися до рівня розвитку фінансових ринків, якості державного управління та специфіки економічних шоків.

У такій логіці центральний банк виступає делегованим агентом суспільства, наділеним мандатом діяти поза короткостроковими політичними стимулами. Проте і в цьому разі існують досить вагомі аргументи, які підкреслюють обмеженість такого підходу. По-перше, модель раціональних очікувань і стабільної функції суспільних уподобань погано відображає реальні умови, за яких формується економічна політика, особливо в країнах із нестійкими інституціями. По-друге, з розширенням мандатів центральних банків, включно з фінансовою стабільністю та макропруденційним регулюванням, питання незалежності ускладнюється, оскільки ці сфери безпосередньо перетинаються з бюджетною та структурною політикою. По-третє, однією із ключових проблем сучасної економічної політики є фіскальне домінування, за якого монетарна політика фактично підпорядковується потребам фінансування державних видатків. У такому режимі незалежність центрального банку зберігається формально, але втрачає змістовне наповнення. Досвід країн із високим рівнем боргового навантаження показує, що навіть інституційно незалежні центральні банки можуть опинитися в пастці вимушеного пристосування до фіскальної політики.

Потрібно наголосити, що українська модель незалежності центрального банку формувалася під впливом як постсоціалістичної трансформації, так і

практичної необхідності забезпечення макрофінансової стабільності в умовах хронічних шоків. Конституція України та спеціальний закон про Національний банк України закріплюють його особливий статус як центрального банку держави, що не входить до системи органів виконавчої влади. Це положення має принципове значення, адже НБУ інституційно відокремлений від уряду, а його основна функція передбачає забезпечення стабільності грошової одиниці і визначена як конституційний пріоритет, а не як похідна від поточних економічних програм Кабінету Міністрів.

Законодавче закріплення незалежності НБУ охоплює всі ключові виміри. Інституційна автономія проявляється у забороні прямого втручання органів державної влади у виконання Національним банком його функцій. Функціональна незалежність забезпечується правом самостійного вибору інструментів монетарної політики, включно з режимом інфляційного таргетування та використанням процентної ставки як ключового операційного орієнтира. Фінансова автономія НБУ, зокрема заборона прямого фінансування дефіциту державного бюджету, є формальною, але водночас і найбільш вразливою складовою незалежності.

Період воєнного стану став серйозним випробуванням для практичної реалізації даних принципів. З одного боку, Національний банк був змушений відійти від стандартних інструментів монетарної політики, запровадивши валютні та фінансові обмеження, адміністративні заходи впливу на валютному ринку, а також спеціальні режими підтримки ліквідності банківської системи. З іншого боку, саме інституційна незалежність дала змогу НБУ зберегти контроль над інфляційними процесами та уникнути дезорганізації грошового обігу, що історично було характерно для економік, охоплених воєнними конфліктами.

Найбільш дискусійним аспектом стала участь НБУ у фінансуванні потреб держави через операції з державними цінними паперами у воєнний період. Формально ці заходи мали тимчасовий і винятковий характер, що підкреслювалося як самим центральним банком, так і міжнародними партнерами України. У науковому вимірі такий важливий досвід ілюструє важливу тезу: незалежність центрального банку в кризових умовах не є абсолютною, проте її розмивання і підпорядкування фіскальним потребам уряду має бути чітко обмеженим за масштабами, строками та інституційними запобіжниками. Водночас досвід України засвідчує, що незалежність НБУ не означає відсутності координації з фіскальною владою. Навпаки, у воєнний період відбувається інтенсивна взаємодія між монетарною та бюджетною політикою, проте за умови збереження чіткого розмежування відповідальності. При цьому така вимушено гібридна модель дозволяє уникнути як фіскального домінування, так і надмірної монетарної жорсткості, яка могла б підірвати економічну стійкість.

Отже для України оцінка концептуальних засад незалежності центрального банку має не лише академічне, а й практичне значення, адже показує, що формальна незалежність НБУ відповідає найкращим міжнародним стандартам, тоді як ключовим викликом залишається збереження фактичної автономії в умовах тривалого воєнного та фіскального шоку, коли воєнний стан і різке зростання бюджетних потреб створюють структурний тиск на монетарну політику. Саме за таких умов незалежність центрального банку перестає бути декларативною і перетворюється на щоденну інституційну практику реалізації ефективного монетарного впливу на економіку.

Список використаних джерел

1. Kugler A. D. Central Bank Independence and the Conduct of Monetary Policy. *Board of Governors of the Federal Reserve System*. 2024. 17 p.
2. Cukierman A. Central Bank Independence and Monetary Policymaking Institutions – Past, Present and Future. *European Journal of Political Economy*. 2008. vol. 24. pp. 722-36.
3. Дзюблюк О. Оптимізація передавального механізму грошово-кредитної політики центрального банку. *Вісник Національного банку України*. 2003. №1. С.32-37.

УДК 336.2:330.34

JEL Classification: H30, H63, E62

Синявська Л. В.,

канд. екон. наук, доцент,

доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С. З. Ґжицького, м. Львів

СУЧАСНІ ФІСКАЛЬНІ РИЗИКИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА СТАБІЛЬНІСТЬ ЕКОНОМІКИ

Фіскальна політика виступає одним із провідних інструментів державного впливу на економічні процеси, спрямованим на підтримання макроекономічної стабільності шляхом регулювання державних доходів і видатків. Її головним завданням є забезпечення сталого економічного зростання, збереження соціального балансу та формування сприятливого середовища для інвестиційної й підприємницької активності. Водночас посилення фіскальних ризиків, зокрема зростання бюджетного дефіциту,

підвищення боргового навантаження та нестабільність податкових надходжень, може негативно впливати на розвиток національної економіки, знижуючи результативність фіскального регулювання та ускладнюючи виконання державою своїх фінансових зобов'язань.

Термін "фіскальні ризики" почав активно використовуватися в науково-практичних дослідженнях наприкінці XX століття у зв'язку з необхідністю пошуку ефективних інструментів забезпечення фіскальної стійкості державних фінансів. На початковому етапі увага дослідників зосереджувалася переважно на ризиках недоотримання бюджетних доходів та виникнення непередбачених видатків. У подальшому, в умовах активного використання боргового фінансування та поглиблення глобалізаційних процесів, трактування фіскальних ризиків було розширено до комплексної системи загроз, що можуть впливати на фінансову стабільність держави та ефективність бюджетної політики [1, с. 12–14].

У межах підходів, сформованих міжнародними організаціями, зокрема МВФ та Світовим банком, фіскальні ризики визначаються як можливі відхилення фактичних бюджетних показників від запланованих значень, що виникають під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. До таких ризиків відносять макроекономічні коливання, зміни кон'юнктури сировинних ринків, нестабільність податкових надходжень, неочікуване зростання державних витрат, а також ризики, пов'язані з наданням державних гарантій, діяльністю державних підприємств, судовими рішеннями та реалізацією соціальних програм [2, с. 45; 3, с. 6].

У працях українських науковців фіскальні ризики здебільшого розглядаються крізь призму забезпечення фінансової безпеки держави, управління державним боргом та підвищення ефективності бюджетної політики. Зокрема, І. І. Кривецький визначає фіскальні ризики як сукупність потенційних загроз реалізації державної фінансової політики, обумовлених невизначеністю параметрів бюджетного процесу та нестабільністю макроекономічного середовища [4, с. 89]. У свою чергу, Л. О. Вдовенко акцентує увагу на ризиках недовиконання доходної частини бюджету та існуванні прихованих фіскальних зобов'язань, які не враховуються під час бюджетного планування [5, с. 73].

До ключових типів фіскальних ризиків, що загрожують стійкості державних фінансів належать макроекономічні, бюджетні, податкові, інституційні та інші.

Макроекономічні ризики є загальноєкономічними чинники, що призводять до відхилень бюджетних показників від прогнозу. Прикладами є уповільнення зростання ВВП, несприятливі зміни кон'юнктури світових

ринків, коливання інфляції чи курсу валют, які зумовлюють недобір доходів або додаткові витрати бюджету.

Під терміном "бюджетні ризики" розуміють імовірність відхилення фактичних бюджетних показників від затверджених параметрів як у частині доходів, так і видатків. До ризиків доходної частини відносять, зокрема, можливість недоотримання податкових надходжень унаслідок економічного спаду, помилок у податковій політиці, заниження податкових зобов'язань, ухилення від сплати податків або завищених прогнозів бази оподаткування. Ризики видаткової частини пов'язані з потенційним перевищенням запланованих витрат, що може виникати через прийняття додаткових зобов'язань після затвердження бюджету, розширення соціальних програм без належного фінансового забезпечення чи необхідність фінансування непередбачених витрат.

Доцільно приділити особливу увагу податковим ризикам, оскільки вони пов'язані з можливим недоотриманням податкових надходжень унаслідок економічних коливань, значної частки тіньової економіки або недостатньої результативності податкової політики, що може негативно позначитися на збалансованості бюджету. Незважаючи на перевиконання планових показників податкових надходжень у окремих роках, у середньостроковій перспективі зростає потреба у формуванні більш надійних механізмів податкового прогнозування та адміністрування. Це зумовлено очікуваним збільшенням бюджетних витрат на оборону, відновлення інфраструктури та соціальну підтримку населення. За таких умов важливим завданням є мінімізація податкових ризиків шляхом підвищення податкової дисципліни, розширення бази оподаткування та вдосконалення аналітичних інструментів оцінювання податкового потенціалу.

У вітчизняних наукових дослідженнях боргові ризики традиційно розглядаються як окрема складова, але у взаємозв'язку із загальною фіскальною стійкістю держави. Надмірна залежність бюджету від запозичень формує загрозу зростання боргового навантаження та збільшення обсягів витрат на обслуговування державного боргу понад заплановані показники.

У сучасних умовах на фіскальну стабільність України впливатиме низка суттєвих ризиків. До основних викликів належать:

- невизначеність щодо тривалості та інтенсивності бойових дій на території держави;
- запровадження торговельних обмежень з боку окремих західних сусідніх країн;
- ускладнення морської логістики, зокрема внаслідок блокування портів та пошкодження портової інфраструктури через дії країни-агресора;

- негативні демографічні тенденції та значний відтік трудових ресурсів за кордон;
- скорочення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції;
- посилення інфляційних процесів і зменшення попиту на державні боргові інструменти на внутрішньому ринку.

Зазначені фактори створюють суттєві загрози для досягнення фіскальних орієнтирів, визначених у Бюджетній декларації, та можуть мати негативний вплив на загальний соціально-економічний розвиток країни.

Список використаних джерел

1. Гасанов С. С. Фіскальні ризики та фіскальне таргетування в системі управління державними фінансами за умов інституціональної невизначеності. Наукові праці НДФІ. 2017. № 2. С. 5–24.
2. Козоріз Л. О. Міжнародний досвід мінімізації фіскальних ризиків в умовах макроекономічних шоків. Економічна наука. 2020. № 24. С. 72–81. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.24.72.
3. Рябушка Л. Б., Кубах Т. Г., Павленко І. М. Сучасні підходи до управління фіскальними ризиками: методологія та практика. Бізнес Інформ. 2021. №5. С. 339–348. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-339-348>.
4. Розвиток державних фінансів України в умовах глобалізації: кол. моногр. / І. О. Луніна, О. О. Булана, Н. Б. Фролова та ін.; за ред. І. О. Луніної; ДУ "Ін-т екон. та прогнозув. НАН України". Київ, 2014. 296 с.

СЕКЦІЯ 4. МЕНЕДЖМЕНТ
SECTION 4. MANAGEMENT

УДК 35:614:004

JEL Classification: I18, O33, M15

Вакун О. В.,

д-р наук з держ. упр.,
доцент, професор кафедри
управління та адміністрування
Івано-Франківського навчально-
наукового інституту менеджменту
Західноукраїнського національного
університету, м. Івано-Франківськ

Нішко М. М.,

магістр Західноукраїнського
національного університету, м. Тернопіль

**ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я:
ТЕХНОЛОГІЧНІ ТРЕНДИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ**

Цифрова трансформація охорони здоров'я є одним із найдинамічніших процесів сучасності, що кардинально змінює підходи до надання медичної допомоги. Пандемія COVID-19 стала потужним каталізатором впровадження цифрових технологій у всьому світі, а повномасштабна збройна агресія в Україні додатково актуалізувала потребу в дистанційних формах медичного обслуговування [2]. Світовий ринок ІТ у сфері охорони здоров'я у 2022 році досяг 320 млрд доларів, а до 2030 року прогнозується його зростання до 857,6 млрд доларів [1; 5], що свідчить про масштабність та незворотність цифрових перетворень у галузі.

Цифровізація системи охорони здоров'я має низку особливостей, які відрізняють цей процес від аналогічних трансформацій в інших галузях. Насамперед, це пов'язано з високою відповідальністю за життя та здоров'я людей, необхідністю забезпечення конфіденційності медичних даних та потребою в безперебійності надання послуг.

Сучасна цифрова трансформація охорони здоров'я реалізується за кількома основними векторами. По-перше, це електронна охорона здоров'я (e-Health) та управління великими даними (big data). У країнах Центрально-Східної Європи спостерігається значний прогрес у впровадженні електронних медичних записів. Польща, Естонія та Литва входять до

п'ятірки держав ЄС з найкращими показниками у цій сфері. Наприклад, литовська національна інфраструктура E.sveikata функціонує з 2015 року, а у березні 2025 року запущено її мобільний додаток, що надає пацієнтам доступ до медичної історії онлайн. Використання big data дозволяє прогнозувати навантаження на лікарні, планувати бюджети та моніторити епідемічну ситуацію [3].

По-друге, стрімкого розвитку набуває телемедицина. Якщо до пандемії вона розглядалася як допоміжний інструмент, то сьогодні стала повноцінною формою надання медичної допомоги. У Польщі функціонує державна програма Telemedycyna Polska, яка дозволяє пацієнтам отримувати консультації, електронні рецепти та лікарняні без візиту до клініки [3]. В Україні телемедицина набула особливого значення для забезпечення доступу до медичних послуг населення, що перебуває в зоні бойових дій та на деокупованих територіях.

По-третє, активного впровадження набуває штучний інтелект (ШІ) у медицині. Глобальний ринок ШІ в охороні здоров'я може зрости майже до 137 млрд доларів до 2029 року [4]. У країнах ЦСЄ цей розвиток відбувається переважно завдяки стартапам: польський Infermedica розробляє ШІ-системи для попередньої діагностики пацієнтів, румунський XVision створює платформи для аналізу медичних зображень [3]. ШІ здатен аналізувати величезні масиви даних клінічних випробувань та історій хвороби, визначаючи оптимальні схеми лікування та прискорюючи розробку нових ліків.

По-четверте, важливим напрямом є Інтернет медичних речей (IoMT) та віддалений моніторинг пацієнтів. Смарт-годинники, пульсометри, інші пристрої збирають дані про життєво важливі показники та передають їх лікарям для аналізу. Це особливо цінно для пацієнтів із хронічними захворюваннями, оскільки дозволяє своєчасно виявляти погіршення стану та запобігати госпіталізаціям.

Незважаючи на очевидні переваги, цифрова трансформація охорони здоров'я стикається з низкою проблем. По-перше, це нерівномірність впровадження: якщо одні країни демонструють вражаючі успіхи, то в інших (наприклад, Чехія, Болгарія) цифровізація перебуває на початковому етапі через відсутність правової бази та недостатнє фінансування. По-друге, існує потреба в гармонізації законодавства. ЄС прийняв низку важливих регуляцій, зокрема Regulation (EU) 2025/327 про Європейський простір медичних даних (EHDS), який встановлює єдині правила для зберігання та обміну медичними даними. По-третє, цифровізація вимагає значних інвестицій в інфраструктуру та навчання персоналу, а також радикальних змін у системі підготовки медичних кадрів, зокрема розвитку цифрових компетенцій.

Окремим важливим аспектом є трансформація відносин лікаря та пацієнта. В умовах цифрового суспільства зростає значення довіри, а забезпечення ефективних і більш довірчих відносин між лікарем та пацієнтом розглядається як одна з цілей цифровізації задля створення комфортного середовища.

Цифровізація системи охорони здоров'я є складним, багатовекторним процесом, що має свою специфіку порівняно з іншими галузями. Її особливості полягають у поєднанні технологічних інновацій (ШІ, ІоМТ, телемедицина) з необхідністю забезпечення високих стандартів безпеки, конфіденційності та довіри. Основними викликами залишаються подолання нерівномірності впровадження, створення належної правової бази та підготовка медичних кадрів до роботи в цифровому середовищі. У найближчі десять років медична галузь зіткнеться з масовим залученням цифрових технологій, що спричинить докорінну трансформацію всієї сфери охорони здоров'я.

Список використаних джерел

1. Адрощук Г. Цифрова трансформація в охороні здоров'я: аналіз технологічних трендів. Юридична газета. 30 червня 2023. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/informacyne-pravo-telekomunikaciyi/cifrova-transformaciya-v-ohoroni-zdorovya-analiz-tehnologichnih-trendiv.html>.
2. Вальчук М.С. Цифровізація сфери охорони здоров'я в Україні на шляху до забезпечення клієнто- та пацієнтоорієнтованості. Центральнотраїнський вісник права та публічного управління. 2024. № 3. С. 14-22.
3. Кравчик В. Цифрова трансформація охорони здоров'я у ЦСЄ. 13 жовтня 2025 р. URL: <https://prismua.org/03456789-2>.
4. Collins J. 5 Leading Healthcare Trends For 2023. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2023/02/16/5-leading-healthcare-trends-for-2023/?sh=44a4dd076c7d>.
5. Horiachko A. 13 Healthcare IT Trends to Watch in 2023. URL: <https://www.softermii.com/blog/healthcare-information-technology-trends-to-watch>.



УДК 338.48:640:4

JEL Classification: L83, M10, D22

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr260404.03>

Клименко Д. С.,

здобувачка вищої освіти,
Державний університет "Київський
авіаційний інститут", м. Київ

Науковий керівник:

Беркова О. П.,

канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри міжнародного туризму,
Державний університет "Київський
авіаційний інститут", м. Київ

ЕФЕКТИВНІСТЬ АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЙ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ПРИКЛАДІ П'ЯТИЗІРКОВИХ ГОТЕЛІВ КИЄВА

Сучасний етап розвитку готельного бізнесу України функціонує в умовах високої невизначеності, зумовленої воєнним станом. Повномасштабна війна призвела до глибокої трансформації туристичного ринку, зокрема до різкого скорочення міжнародних туристичних потоків та фактичного припинення масового відпочинкового туризму. Водночас зміни торкнулися не лише кількісних показників ринку, а й характеру попиту, що суттєво вплинуло на підходи до управління готельними підприємствами.

У таких умовах готелі опинилися перед необхідністю не просто реагувати на кризу, а системно перебудовувати свою діяльність. Зміни стосувалися не лише обсягів попиту, але й його структури: зросла роль ділового сегменту, дипломатичних місій та міжнародних організацій, тоді як традиційні туристичні потоки втратили стабільність. Крім того, одним із ключових факторів вибору готелю стала безпека, яка з додаткової характеристики трансформувалася у базову складову готельного продукту.

В умовах кризи особливого значення набуває антикризове управління як система управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільності діяльності підприємства, мінімізацію ризиків та збереження конкурентоспроможності. Готелі змушені не лише адаптуватися до зовнішніх викликів, але й формувати нові підходи до стратегічного управління, організації послуг та роботи з клієнтами. Саме здатність швидко реагувати на зміни та перебудовувати бізнес-процеси визначає ефективність функціонування підприємств у кризових умовах.

Ринок п'ятизіркових готелів Києва, до якого належать Hilton Kyiv, InterContinental Kyiv, Hyatt Regency Kyiv, Fairmont Grand Hotel Kyiv та Opera Hotel, є показовим прикладом адаптації преміум-сегменту до умов воєнного часу. Ці готелі працюють у схожих умовах, проте використовують різні антикризові стратегії, що дозволяє провести їх порівняльний аналіз та оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень.

Метою дослідження є оцінка ефективності антикризових стратегій п'ятизіркових готелів Києва в умовах воєнного стану.

Антикризове управління в готельному бізнесі розглядається як система заходів, спрямованих на стабілізацію діяльності підприємства в умовах кризи. Воно передбачає своєчасне виявлення загроз, прийняття оперативних рішень та адаптацію до змін ринкового середовища. Водночас стратегічне управління забезпечує довгострокову стійкість підприємства та формування конкурентних переваг. Важливу роль у цьому процесі відіграє маркетинг, який дозволяє утримувати попит, змінювати фокус на більш актуальні сегменти споживачів та формувати нову цінність готельного продукту.

У процесі дослідження було здійснено порівняльний аналіз антикризових стратегій п'ятизіркових готелів Києва, зокрема InterContinental Kyiv, Hyatt Regency Kyiv та Hilton Kyiv. Аналіз показав, що одним із ключових факторів конкурентоспроможності в умовах воєнного стану стала безпека.

Так, InterContinental Kyiv пропонує конференц-зали, розташовані на рівні -2 поверху, що дозволяє проводити заходи без їх переривання навіть під час повітряної тривоги. Це створює суттєву конкурентну перевагу, особливо для міжнародних організацій та офіційних делегацій, для яких безперервність заходу є критичною. Натомість у Hyatt Regency Kyiv укриття передбачене, однак воно не використовується як простір для проведення заходів, що обмежує можливості організації подій під час тривоги. Таким чином, безпека перестає бути додатковою послугою і стає повноцінною частиною готельного продукту, яка безпосередньо впливає на вибір клієнта.

Не менш важливим елементом антикризового управління є цінова та продуктова політика. InterContinental Kyiv дотримується стратегії збереження преміального позиціонування: вартість оренди залів становить від 2800 до 4800 євро, при цьому значна частина технічного забезпечення та додаткових послуг оплачується окремо. Такий підхід орієнтований на клієнтів із високим рівнем платоспроможності та передбачає індивідуалізацію сервісу.

У свою чергу, Hyatt Regency Kyiv використовує більш гнучку модель: оренда залу становить близько 1000 євро за умови замовлення харчування,

при цьому базове технічне забезпечення вже включене у вартість. Це дозволяє зменшити початковий бюджет заходу та зробити пропозицію більш доступною для ширшого кола клієнтів. Таким чином, готелі використовують різні підходи до антикризової адаптації: або через збереження преміального сегменту, або через підвищення гнучкості та доступності послуг.

Операційна адаптація готелів проявляється у впровадженні резервних джерел електропостачання, облаштуванні укриттів, посиленні безпекових протоколів та оптимізації витрат. Такі заходи дозволяють забезпечувати безперервність діяльності навіть за умов нестабільної інфраструктури та перебоїв у енергопостачанні.

Крім того, суттєво змінилася структура попиту. Якщо раніше значну частку становив відпочинковий туризм, то в умовах воєнного стану основними клієнтами стали представники бізнесу, дипломатичних установ та міжнародних організацій. Це вплинуло на формат заходів, їх тривалість, а також вимоги до рівня безпеки та організації сервісу.

Зміни відбулися і в каналах продажів: готелі все частіше працюють через прямі контракти, корпоративних клієнтів та тендерні процедури, зменшуючи залежність від посередницьких каналів реалізації послуг. Такий підхід дозволяє формувати більш стабільний попит та забезпечувати прогнозованість завантаження.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що антикризове управління стало ключовою основою функціонування готельних підприємств в умовах воєнного стану. Готелі змушені постійно адаптувати свою діяльність до змін зовнішнього середовища, що впливає на всі аспекти їх роботи - від операційних процесів до стратегічного планування.

Визначено, що безпека трансформувалася у ключову конкурентну перевагу, яка безпосередньо впливає на вибір готелю клієнтами та формування його ринкових позицій. Водночас відбулася зміна структури попиту, що зумовило необхідність перегляду підходів до формування готельного продукту та роботи з клієнтами.

Дослідження показало, що найбільш ефективними є ті готелі, які демонструють високий рівень гнучкості, швидко адаптуються до змін, переглядають власний продукт відповідно до нових умов та активно працюють з міжнародним сегментом клієнтів. Саме такі підходи дозволяють не лише зберігати позиції на ринку, але й формувати нові конкурентні переваги навіть в умовах тривалої кризи.

Список використаних джерел

1. Fairmont Grand Hotel Kyiv. Офіційний сайт. <https://www.fairmont.com>.
2. Hilton Kyiv. Офіційний сайт. <https://www.hilton.com>.
3. Hyatt Regency Kyiv. Офіційний сайт. <https://www.hyatt.com>.
4. InterContinental Kyiv. Офіційний сайт. <https://www.ihg.com>.
5. Opera Hotel Kyiv. Офіційний сайт. <https://www.opera-hotel.com>.
6. Гончаренко Т. В. Організація і управління туристичним бізнесом. – Львів: Видавництво ЛНУ ім. І. Франка, 2020.

СЕКЦІЯ 5. МАРКЕТИНГ
SECTION 5. MARKETING

УДК 658.8:005.51

JEL Classification: M31, L21, D21

Діденко Є. О.,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Хмельницький національний
університет, м. Хмельницький

**РОЗРОБЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МАРКЕТИНГОВОГО
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки маркетингове управління підприємством набуває системного, комплексного характеру, що зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до організації управлінської діяльності. Динамічність ринкового середовища, зростання ролі цифрових технологій, а також посилення конкуренції вимагають від підприємств переходу від фрагментарного використання маркетингових інструментів до формування цілісного механізму маркетингового управління, здатного забезпечити адаптивність і результативність діяльності. Особливої актуальності зазначена проблематика набуває у галузях із високою технологічною складністю та швидкою зміною попиту, зокрема у сфері відновлюваної енергетики.

У цьому контексті механізм маркетингового управління доцільно розглядати як інтегровану систему, що поєднує взаємодію зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу підприємства, аналітико-прогностичного компонента, управлінських рішень та результативних показників у межах єдиного управлінського циклу. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних і оперативних рішень, а також створює передумови для підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах невизначеності.

Ключовою особливістю сучасного механізму маркетингового управління є домінування аналітико-прогностичного компонента, який виконує інтегруючу функцію та забезпечує трансформацію маркетингових даних у кількісно обґрунтовані управлінські рішення. Його функціонування базується на використанні цифрових інструментів (CRM-систем, ВІ-аналітики, цифрових каналів комунікації), що дозволяє здійснювати

сегментацію клієнтів, аналіз конверсії, оцінювання життєвої цінності клієнта (LTV), прогнозування попиту та визначення ефективності маркетингових каналів. Зазначений підхід відповідає концепції data-driven marketing, відповідно до якої якість управлінських рішень безпосередньо залежить від рівня аналітичного забезпечення [1].

Структурно механізм маркетингового управління підприємством формується як багаторівнева система. Перший рівень становить блок зовнішнього середовища, який акумулює ключові ринкові імпульси, зокрема зростання попиту на енергонезалежність, розвиток систем накопичення енергії, поширення електромобільності та регуляторні зміни. Саме ці чинники визначають стратегічні орієнтири діяльності підприємства. Другий рівень представлений ресурсно-організаційним блоком, який відображає внутрішні можливості підприємства, включаючи товарний асортимент, логістичну інфраструктуру, партнерські зв'язки та кадровий потенціал.

Центральне місце в механізмі займає аналітико-прогностичний компонент, що інтегрує інформаційні потоки та забезпечує обґрунтованість управлінських рішень. Наступним елементом є блок управлінських рішень, у межах якого здійснюється формування цінової політики, управління товарним портфелем, розподіл маркетингового бюджету та прийняття проектних рішень. Завершальним є блок результатів і зворотного зв'язку, який включає систему ключових показників ефективності (ROI/ROMI, конверсія, середній чек, рентабельність, коефіцієнт повторних звернень) та забезпечує коригування управлінських дій у межах замкненого циклу.

Методологічною основою оцінювання ефективності механізму є використання збалансованої системи показників, відповідно до якої результати діяльності підприємства розглядаються як наслідок ефективності внутрішніх процесів, рівня клієнтської цінності та здатності до інноваційного розвитку [2]. У цьому контексті ефективність маркетингового управління доцільно оцінювати через систему взаємопов'язаних фінансових, клієнтських і процесних індикаторів, що узгоджується з сучасними підходами до вимірювання маркетингової продуктивності [2; 3].

З метою комплексного оцінювання результативності механізму маркетингового управління доцільно використовувати інтегральний індекс, який формується на основі трьох груп показників: аналітико-прогностичних, управлінських та фінансово-економічних. Для забезпечення порівнянності різнорідних показників застосовується процедура нормалізації, що дозволяє привести їх до єдиної шкали у межах.

Подальше зважування показників та їх агрегування забезпечує отримання узагальненої оцінки ефективності функціонування механізму.

Практична апробація запропонованого механізму на прикладі діяльності підприємства ТОВ "Айсолар" засвідчила його результативність. Зокрема, упродовж 2023–2025 рр. інтегральний індекс ефективності маркетингового управління зріс з 0,41 до 0,81, що свідчить про суттєве підвищення узгодженості аналітичного забезпечення, управлінських рішень та фінансових результатів. Водночас індекс цифрової зрілості підприємства зріс з 0,32 до 0,88, що підтверджує визначальну роль цифровізації у підвищенні ефективності маркетингового управління. Паралельна позитивна динаміка зазначених показників свідчить про наявність прямого зв'язку між рівнем цифрової інтеграції та результативністю управлінських процесів.

Додатковим підтвердженням ефективності запропонованого механізму є результати експертного оцінювання, проведеного із залученням фахівців галузі відновлюваної енергетики. Середнє значення оцінки запропонованої моделі перевищує 4,3 бала за п'ятибальною шкалою, а коефіцієнт варіації не перевищує 18 %, що свідчить про високий рівень узгодженості експертних суджень і практичну релевантність механізму.

Отже, результати дослідження дозволяють зробити висновок, що механізм маркетингового управління підприємством в умовах цифрової трансформації має розглядатися як інтегрована система, у якій ключову роль відіграє аналітико-прогностичний компонент. Використання інтегрального підходу до оцінювання ефективності забезпечує можливість комплексного аналізу результативності управлінських процесів, а впровадження цифрових інструментів виступає визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел

1. Rust R. T., Ambler T., Carpenter G. S., Kumar V., Srivastava R. K. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68, No. 4. P. 76–89. DOI: 10.1509/jmkg.68.4.76.42721
2. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard–Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70, No. 1. P. 71–79. URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>.
3. Clark B. H. Marketing Performance Measures: History and Interrelationships. *Journal of Marketing Management*. 1999. Vol. 15, No. 8. P. 711–732. DOI: 10.1362/026725799784772594.

УДК 338.48:640.4:339.138

JEL Classification: M31, L83, D22

Мартин О. М.,

канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри права та
менеджменту у сфері цивільного захисту,
Львівський державний університет
безпеки життєдіяльності, м. Львів

Воляннюк М. Б.,

здобувачка вищої освіти,
Львівський державний університет
безпеки життєдіяльності, м. Львів

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ

У сучасних умовах розвитку економіки сфера готельно-ресторанного бізнесу характеризується високим рівнем конкуренції, динамічністю попиту та зростаючими вимогами споживачів до якості обслуговування. Це зумовлює необхідність впровадження ефективної маркетингової стратегії як ключового інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Маркетингова стратегія є одним із ключових елементів стратегічного управління підприємством і визначає довгострокові напрями його розвитку на ринку. Вона дозволяє не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й формувати довгострокові конкурентні переваги.

Маркетингова стратегія готельно-ресторанного комплексу визначається як "спосіб досягнення стратегічних маркетингових цілей підприємства завдяки реалізації оперативних й ефективних управлінських рішень з метою забезпечення необхідного рівня життєздатності підприємства та максимального задоволення потреб споживачів" [3, с. 88]. Вона охоплює визначення цільової аудиторії, формування конкурентної позиції, розробку комплексу маркетингу та забезпечення сталого розвитку підприємства.

У сфері готельно-ресторанного бізнесу маркетингова стратегія визначається низкою специфічних характеристик та галузевих особливостей, серед яких:

- 1) "одночасність надання послуг і виробництва матеріальних благ, які створюються безпосередньо в процесі їх споживання;
- 2) нерозривність процесів виробництва та надання послуг у часі, що потребує високої оперативності та злагодженості роботи;
- 3) залежність якості обслуговування від професійних компетентностей та індивідуальних навичок персоналу;

4) тісний зв'язок розвитку готельно-ресторанного бізнесу зі станом туристичної індустрії, сфери розваг і відпочинку, агропродовольчого сектору, а також з традиціями і менталітетом місцевого населення;

5) продукт у сфері готельно-ресторанних послуг є загалом системним поняттям, всі елементи якого є взаємодоповнюючими та взаємозалежними;

6) готельно-ресторанну послугу/продукт неможливо реалізувати без процесу споживання та накопичувати;

7) готельно-ресторанну послугу/продукт неможливо ототожнювати із матеріальним продуктом (предметом, річчю) та демонструвати в якості товарного зразка споживачам;

8) попит на послуги/продукт у готельно ресторанній сфері є еластичним (зміна цін на послуги викликає зміни у попиті на них) і залежить від часу споживання (сезон, пора року) та місця споживання (країна, область, район) [2, с. 104].

Ці особливості вимагають особливого підходу до формування маркетингової стратегії, де важливу роль відіграють якість сервісу, імідж закладу, рівень клієнтського досвіду, емоційне сприйняття та якість сервісу.

Крім того, готельно-ресторанний комплекс функціонує в умовах високої конкуренції та значного впливу зовнішніх факторів, зокрема туристичних потоків, економічної ситуації, сезонності попиту та змін у поведінці споживачів. Тому маркетингова стратегія повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на інновації.

Процес розробки маркетингової стратегії готельно-ресторанного комплексу включає декілька послідовних етапів:

1) Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.

Передбачає дослідження ринку, конкурентів, споживачів, а також оцінку ресурсного потенціалу підприємства. Застосовуються такі інструменти, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентного середовища.

2) Сегментація ринку та вибір цільових сегментів.

Ринок поділяється на однорідні групи споживачів за демографічними, поведінковими, географічними та психографічними ознаками. Це дозволяє більш точно орієнтувати маркетингові заходи.

3) Позиціонування підприємства.

Формується унікальна пропозиція цінності, яка відрізняє готельно-ресторанний комплекс від конкурентів і закріплюється у свідомості споживачів.

4) Розробка комплексу маркетингу (маркетинг-мікс 7Р).

Комплекс маркетинг включає:

- продукт (послуги проживання, харчування, додаткові сервіси);
- ціну (цінова політика повинна враховувати рівень конкуренції, попит, сезонність і платоспроможність клієнтів);
- місце надання послуги (канали збуту: власний сайт, онлайн-платформи бронювання, туристичні агентства);

- просування (реклама, PR, цифровий маркетинг);
- персонал (якість обслуговування значною мірою залежить від професійності та компетентності персоналу);
- процеси (організація обслуговування клієнтів, швидкість і якість надання послуг);
- матеріальне середовище (інтер'єр, дизайн, атмосфера закладу, що формують враження клієнтів).

5) Реалізація та контроль стратегії.

Передбачає впровадження маркетингових заходів і оцінку їх ефективності за допомогою відповідних показників (прибутковість, рівень завантаження номерів, задоволеність клієнтів тощо).

В науковій літературі виділяють різноманітні маркетингові стратегії у сфері гостинності, зокрема: аналіз і розуміння нових потреб споживачів; цифрові технології та онлайн маркетинг; персоналізація досвіду для клієнтів; промоція через соціальну відповідальність; сегментація ринку та залучення різних груп споживачів; партнерство з міжнародними організаціями; використання позитивного іміджу України [1, с. 53]. Ці стратегії будуть особливо актуальними в умовах розвитку повоєнної економіки.

Готельно-ресторанний комплекс функціонує в умовах високої залежності від сезонності, туристичних потоків і зовнішніх факторів. Тому маркетингова стратегія повинна бути гнучкою та адаптивною і орієнтуватися на клієнтський досвід і якість сервісу, використання цифрових каналів просування (соціальні мережі, онлайн-платформи бронювання), формування бренду та репутації, впровадження програм лояльності, персоналізацію обслуговування.

Сьогодні особливого значення набуває використання інтернет-маркетингу, який дозволяє швидко реагувати на зміни попиту, залучати нових клієнтів і підтримувати зв'язок із постійними споживачами.

Для підвищення ефективності маркетингової стратегії готельно-ресторанного комплексу доцільно впроваджувати такі заходи:

- 1) активне використання цифрових технологій, цифровізація маркетингової діяльності (онлайн-бронювання, мобільні додатки);
- 2) аналіз поведінки споживачів на основі даних;
- 3) розвиток партнерських програм із туристичними агентствами;
- 4) підвищення якості сервісу та навчання персоналу;
- 5) персоналізація послуг на основі аналізу даних;
- 6) розвиток бренду та репутації;
- 7) впровадження інноваційних сервісів;
- 8) орієнтація на концепцію сталого розвитку (екологічні програми, соціальна відповідальність).

Таким чином, маркетингова стратегія є важливим інструментом забезпечення ефективного розвитку готельно-ресторанного комплексу. Вона дозволяє

підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища, формувати конкурентні переваги та забезпечувати високий рівень задоволення потреб клієнтів. У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція традиційних і цифрових маркетингових інструментів, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств індустрії гостинності.

Список використаних джерел

1. Середа Н.М. Маркетингові стратегії для розвитку індустрії гостинності та туризму: адаптація до умов повоєнної економіки в Україні. *Економіка і регіон*. 2024. № 4 (95). С. 48-56.

2. Устік Т.В. Сучасні детермінанти маркетингової стратегії у сфері готельно-ресторанного бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 2. С. 102-107.

3. Чепурда Л.М., Матвійчук Л.Ю., Герман І.В. Сутність та значення стратегічного маркетингу в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 3(13). С. 87-94.

УДК 339.138

JEL Classification: M31, B25

Озеран В. С.,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Черкаський національний університет,
імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси

ЕВОЛЮЦІЙНИЙ РОЗВИТОК КЛАСИЧНИХ КОНЦЕПЦІЙ МАРКЕТИНГУ

Проблематика маркетингу як самостійного, об'єктивно обумовленого напрямку оперативної та стратегічної діяльності підприємств є досить новою для вітчизняної теорії та практики. Це зумовлено порівняно нещодавнім переходом країни до ринкових методів господарювання. Водночас у міжнародній науковій думці витоки формування маркетингових концепцій та перші прояви системної уваги до цієї проблематики простежуються значно раніше, що свідчить про тривалий еволюційний характер становлення маркетингу як науки і практики управління ринковою діяльністю підприємств.

Еволюційний розвиток класичних концепцій маркетингу відображає поступову трансформацію підходів до організації ринкової діяльності підприємств у відповідь на зміну економічних умов, рівня конкуренції та потреб споживачів. З такої позиції практичний маркетинг заснований на концептуальних засадах, які зазнавали змін у своєму історичному розвитку. У науково-дослідній літературі існує думка, що визначає маркетинг як результат багаторічної еволюції поглядів менеджерів на цілі, завдання та методи розвитку промисловості та торгівлі [1, с. 8].

Питання розвитку концепцій маркетингу є предметом теоретико-прикладних досліджень багатьох зарубіжних та вітчизняних учених, таких як Г. Армстронг, М. Брун, Д. Джоббер, Д. Дей, П. Гембл, Я. Гордон, Ф. Котлер, М. Стоун, П. Чевертон, Р. Шоу, С. Гаркавенко, А. Войчак та ін.

Так, С. Б. Довбня та О. О. Письменна [2] розглядають концепцію маркетингу у широкому розумінні як науково обґрунтований проект організації маркетингової діяльності, заснований на конкретній керівній ідеї, ефективній стратегії, забезпечений необхідним оперативним інструментарієм здійснення маркетингової діяльності з метою досягнення результатів, зумовлених стратегічним планом підприємства. Істотний вплив на формування сучасних концепцій та моделей маркетингу чинив науково-технічний прогрес, який забезпечив поширення розмаїття товарів з відповідною диференціацією за товарними групами, високі темпи їх оновлення, підвищення ефективності управління виробничими процесами. Зростання результативності та ефективності діяльності підприємств у цьому випадку досягається не за рахунок механічного приросту обсягів продажу.

Початкові концепції, зокрема виробнича та товарна, були зосереджені на вдосконаленні процесів виробництва та підвищенні якості продукції за умов переважання попиту над пропозицією. Згодом, у міру насичення ринків, акцент змістився на концепцію збуту, яка передбачала активізацію комерційних зусиль для стимулювання продажів. Тому процес розробки концепції маркетингу трудомісткий, враховує фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та включає послідовність етапів. У даній концепції маркетингу головним об'єктом маркетингових зусиль виступають потреби ключових клієнтів, що підкріплюються комплексним маркетинговим інструментарієм, націленими на забезпечення споживчої задоволеності. Впровадження даної концепції суттєво розширило методичну базу маркетингу, зокрема такими практиками, як сегментування споживачів, інструментами диференціації попиту, забезпечення лояльності клієнтів та ін.

Подальший розвиток ринкових відносин сприяв формуванню власне маркетингової концепції, орієнтованої на виявлення та задоволення потреб цільових споживачів більш ефективними, ніж у конкурентів, способами. У сучасних умовах ця еволюція доповнюється концепціями соціально-етичного та взаємовідносного маркетингу, що враховують не лише економічні інтереси підприємства, а й довгострокові суспільні пріоритети та формування стійких відносин із клієнтами. Концепція соціально-етичного маркетингу вважається найбільш сучасною та прогресивною із класичних концепцій, яка зародилася на тлі зростаючих проблем захисту навколишнього середовища.

Таким чином, дослідження еволюції класичних концепцій маркетингу є важливим для розуміння закономірностей розвитку ринкової економіки та підвищення ефективності управління підприємством. На даний момент у маркетинговій науці та практиці провідних міжнародних корпорацій вироблено ряд концепцій маркетингу, ефективність яких визнана загальноприйнятою або ефективною на обмежених цільових ринках. Кожна з концепцій акцентує увагу на певних аспектах маркетингової діяльності, зміщення яких залежить від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємств.

Еволюційний розвиток класичних концепцій маркетингу відображає закономірний перехід від виробничо-орієнтованих підходів до комплексної орієнтації на потреби споживачів і довгострокову взаємодію з ними. Це свідчить про ускладнення ринкового середовища та необхідність адаптації управлінських рішень підприємств до динамічних соціально-економічних умов.

Список використаних джерел

1. Розвиток маркетингу в умовах глобалізації: сучасні тенденції та перспективи : монографія / за ред. Р. В. Федоровича. Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2015. 411 с.
2. Довбня С. Б., Письменна О. О. Еволюція стратегічного управління підприємством в контексті розвитку маркетингових концепцій. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2017. № 1. С. 115–128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/пере_2017_1_8 (дата звернення: 30.03.2026).
3. Бойко О. В., Булавчик М. І. Особливості формування і розвитку концепції маркетингу відносин на підприємствах агропромислового виробництва. *Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент*. 2017. Вип. 14. С. 6–13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esnem_2017_14_3 (дата звернення: 30.03.2026).

УДК 339.138:004

JEL Classification: M31, D12, O33

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr260404.04>

Шевченко М. В.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Київський національний університет
ім. В. Гетьмана, м. Київ

DIGITAL-СТРАТЕГІЯ В УПРАВЛІННІ ПОВЕДІНКОЮ СПОЖИВАЧА В СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ

Дослідження особливостей поведінки споживачів у цифровому середовищі є ключовим елементом успішності ринкових гравців у сучасних умовах конкуренції, що характеризуються постійними змінами в маркетинговому просторі. Соціальні, економічні, технологічні та культурні трансформації суттєво вплинули на характер взаємодії між споживачами, брендами, компаніями та ринком загалом. Ці зміни не лише визначають нові пріоритети для споживачів, але й вимагають перегляду традиційних методів аналізу їхньої поведінки.

Інформатизація суттєво змінює споживчу поведінку, роблячи її більш усвідомленою у процесах вибору та споживання товарів різних категорій. За останні роки рівень вимог до продуктів і послуг значно зріс, а популярність онлайн-шопінгу невідомо зростає. Надмірне інформаційне навантаження докіль разом зі швидким розвитком цифрових технологій формують нові моделі взаємодії зі споживачами. У таких умовах традиційні методи маркетингу не завжди дають бажані результати та перестають забезпечувати досягнення корпоративних цілей. В умовах сучасних реалій акцент все більше зміщується на персоналізацію підходу та інтерактивну комунікацію з аудиторією. Це стимулює пошук інноваційних і більш ефективних стратегій впливу на споживчу свідомість, а також процес прийняття рішень щодо купівлі. Особливу важливість ці аспекти набувають у періоди невизначеності, коли клієнти прагнуть максимально переконатися в правильності свого вибору, знизити ризики й врахувати відгуки та досвід інших користувачів [1].

Digital-стратегія у контексті маркетингових комунікацій охоплює застосування всіх доступних цифрових каналів для здійснення впливу на споживача. Вона тісно пов'язана з інтернет-маркетингом, який виступає її складовою і використовує можливості мережі Інтернет як ефективну комунікаційну платформу управління поведінкою споживача.

Для побудови успішної digital-стратегії з метою посилення впливу на споживчу поведінку, необхідно чітко розуміти алгоритм прийняття

купівельних рішень. Нині відбуваються значні трансформації у споживчих перевагах, ставленнях, мотиваціях, діях, що впливають на кінцеві споживчі рішення і формування післякупівельного досвіду. Ці зміни відбуваються під впливом як загальних динамічних процесів зовнішнього середовища, так і впровадження новітніх цифрових технологій. Процес прийняття рішень споживачем зазвичай проходить через кілька основних етапів: формування обізнаності, ознайомлення, порівняння, оцінки та фактичного здійснення покупки. У сучасних ринкових умовах, під впливом інформатизації і діджиталізації, ці етапи нерідко зазнають суттєвого скорочення або навіть повністю оминаються. Сучасні технології дозволяють споживачам швидко і якісно отримувати релевантну інформацію через пошукові системи, формулюючи відповідні запити. Споживачі мають широкі можливості для ознайомлення з відгуками інших клієнтів, розміщеними на сайтах роздрібних торговців чи незалежних онлайн-платформах, які не контролюються безпосередньо виробниками або продавцями [3].

Використання різноманітних інструментів цифрових комунікацій відіграє важливу роль у формуванні успішних маркетингових стратегій, сприяючи залученню нових клієнтів, зміцненню стосунків із наявними споживачами та підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємств на ринку [2]. Широке розмаїття таких інструментів надає можливість використовувати їх для впливу на поведінку споживачів у різних контекстах і ситуаціях. Деякі з цих інструментів мають більш значний вплив, ефективно привертаючи увагу аудиторії, тоді як інші можуть викликати негативні емоції, такі як роздратування чи відторгнення.

Таким чином, формування і реалізація успішної digital-стратегії має ключове значення в управлінні поведінкою споживача, оскільки вона сприяє наданню широкого доступу і використання необхідної інформації, створює зручні інструменти для детального порівняння товарів і послуг, а також забезпечує ефективні способи взаємодії споживача із товарами і брендами. Завдяки цим можливостям суб'єкти ринкової діяльності отримують потужні інструменти для залучення нових клієнтів, підтримки лояльності наявної аудиторії та поступового збільшення обсягів продажів, що є стратегічно важливими аспектами їхнього розвитку в умовах сучасного ринку.

Список використаних джерел

1. Гиріна Т. С., Козловець С. В. Людина в цифровому просторі: монографія. Харків : Право. 2025. 234 с.
2. Бондаренко О. М., Стрій Л. О. Вплив сучасних digital-комунікацій на поведінку споживача. Бізнес інформ. 2024. №2. С. 346-355.
3. Латишев К. О., Герасимчук В. В. Маркетинг цифрової сфери: поведінка споживача в умовах пандемії. Економічний простір. 2020. № 160. С. 82-85.

СЕКЦІЯ 6. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
SECTION 6. PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

УДК 35:004.056

JEL Classification: H83, D83, O33

Вакун О. В.,

д-р наук з держ. упр.,
доцент, професор кафедри
управління та адміністрування
Івано-Франківського навчально-
наукового інституту менеджменту
Західноукраїнського національного
університету, м. Івано-Франківськ

Мельник О. І.,

магістр Івано-Франківського навчально-
наукового інституту менеджменту Західноукраїнського
національного університету, м. Івано-Франківськ

**ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ**

Система публічного управління є важливим елементом функціонування держави, і в епоху інформаційного суспільства її ефективність безпосередньо залежить від стану інформаційної безпеки. Інформаційна безпека в публічному управлінні має свою специфіку, оскільки стосується не лише захисту даних, а й довіри громадян до влади, прозорості прийняття рішень та збереження керованості державою в умовах зовнішніх і внутрішніх загроз.

Особливість інформаційної безпеки в публічному управлінні полягає в необхідності забезпечення балансу між двома суперечливими вимогами: відкритістю та прозорістю діяльності органів влади, з одного боку, та захистом інформації з обмеженим доступом (державної таємниці, службової інформації) [2] – з іншого. Органи влади є одночасно і найбільшими власниками інформаційних ресурсів, і об'єктами постійного інформаційного впливу.

Система публічного управління стикається з низкою викликів. По-перше, це технологічні виклики, пов'язані з функціонуванням автоматизованих систем управління. Як зазначається у фахових джерелах, безпека інформаційних систем визначається найслабкішою ланкою, якою часто виступає людина – державний службовець, який може стати жертвою фішингу або ненавмисно розголосити дані [1]. Захист потребує комплексної системи, що включає не лише технічні (програмно-апаратні), а й організаційно-правові заходи.

По-друге, це загроза інформаційним ресурсам з боку зовнішніх суб'єктів. Діяльність іноземних розвідувальних структур, спрямована на отримання доступу до управлінської інформації, є одним із головних джерел загроз. Окремо стоять інформаційні операції, метою яких є дискредитація влади в очах населення, поширення паніки або фейкової інформації про роботу державних інституцій.

По-третє, внутрішні виклики, серед яких ключову роль відіграє недосконалість нормативно-правової бази. В Україні, зокрема, спостерігається проблема двозначності законодавства, що призводить до різного тлумачення норм. Також існує дисбаланс у державному регулюванні: надмірний контроль в одних питаннях та повна його відсутність в інших. Недостатня розробленість нормативної бази та несприятлива криміногенна обстановка (зрощування державних і кримінальних структур) створюють додаткові ризики.

Для подолання цих викликів необхідне вдосконалення системи управління. Важливим є підвищення рівня компетентності чиновників, відповідальних за інформаційну сферу, та впровадження механізмів громадського контролю за прозорістю процедур, особливо у сферах, пов'язаних із захистом даних.

Інформаційна безпека в системі публічного управління є важливою умовою її ефективного функціонування. Особливості цієї сфери вимагають комплексного підходу, що поєднує захист державних інформаційних ресурсів із забезпеченням права громадян на доступ до публічної інформації. Основними викликами залишаються технологічна вразливість, зовнішні інформаційні агресії та внутрішні організаційно-правові проблеми. Їх подолання можливе лише через системне реформування законодавства, підвищення професійного рівня кадрів та впровадження сучасних технологій захисту інформації.

Список використаних джерел

1. Максимов О. М., Пархоменко І. І. (2025, October). Теоретичні основи соціальної інженерії та її впливу на інформаційну безпеку. In The 3rd International scientific and practical conference "Modern science: trends, challenges, solutions" (October 16-18, 2025) Cognum Publishing House, Liverpool, United Kingdom. 2025. 491 p. (p. 177).

2. Яромій І. В., Гудима В. В. (2024, July). Особливості відповідальності за незаконне використання та поширення інформації з обмеженим доступом в Україні. In The 7th International scientific and practical conference "European congress of scientific achievements" (July 15-17, 2024) Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain. 2024. 241 p. (p. 237).

УДК 351.9:343.35+35.072.22

JEL Classification: H11, D72, H56

Столярець А. С.,

здобувачка вищої освіти,
Державний торговельно-економічний
університет, м. Київ

Науковий керівник:

Приліпко С. М.,

д-р наук з держ. упр., доцент,
професор кафедри публічного
управління та адміністрування,
Державний торговельно-економічний
університет, м. Київ

ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО ПРОЦЕСІВ ПРИЙНЯТТЯ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВОЄНОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану формування та реалізація публічно-управлінських рішень набуває особливого значення. Повномасштабна війна призвела до радикальних змін у соціально-економічному середовищі, створила нові виклики для органів публічної влади та громадських організацій (ГО), що зумовлено постійними обстрілами, руйнуванням інфраструктури, масовою внутрішньою та зовнішньою міграцією населення, підвищенням соціальної вразливості та зростанням потреб у гуманітарній допомозі й соціальному захисті. В таких умовах прийняття управлінських рішень потребує не лише оперативності, а й урахування реальних потреб громадян, що зумовлює зростання ролі громадських організацій як посередників між владою та суспільством.

Громадські організації (ГО) є важливими суб'єктами у прийнятті публічно-управлінських рішень, оскільки вони представляють інтереси різних соціальних груп, сприяють налагодженню зв'язку між владою та населенням, а також підвищують прозорість і підзвітність у прийнятті управлінських рішень.

У складний для суспільства час стимулювання громадянського суспільства в Україні набула особливої інтенсивності. З початку повномасштабного вторгнення українське суспільство продемонструвало високий рівень мобілізації та здатності до швидкої адаптації в кризових ситуаціях. Поряд із появою численних волонтерських ініціатив та нових ГО, відбулася масштабна переорієнтація діяльності вже існуючих інституцій. Значна частина організацій здійснила функціональну трансформацію,

адаптувавши програмні цілі до вимог воєнного часу, зосередивши діяльність на допомозі військовослужбовцям, постраждалим від війни, евакуації громадян з прифронтових територій, підтримці тварин, відновленні інфраструктури та організації гуманітарної допомоги [1, 3]. Ці ініціативи стали системою швидкого реагування, здатною виконувати завдання, які часто не можуть бути вирішені оперативно на державному рівні.

Впродовж 2022–2024 років відбулося стрімке зростання кількості громадських організацій, що свідчить про високу здатність суспільства самоорганізовуватися та адаптуватися до кризових викликів. За даними Державної служби статистики, на початок 2021 року в Україні було зареєстровано 96 543 громадські організації, 2022 року – 99 556, 2023 року – 102 860, а на початок 2024 року – 105 908 [4]. Таким чином, за аналізований період кількість громадських організацій зросла на 6 352, це свідчить про те, що громадянське суспільство зростає, згуртовується та не стоїть осторонь навіть у найскладніший час.

У воєнний період діяльність громадських організацій зосереджена переважно у сферах гуманітарної допомоги, волонтерської підтримки, соціального захисту вразливих груп населення, а також у співпраці з органами місцевого самоврядування щодо планування процесів відновлення територій. Основними напрямками волонтерської діяльності є допомога Збройним силам України (46%), гуманітарна підтримка населення (20%), допомога людям з інвалідністю (16%), а також робота з молоддю та підлітками, що зросла на 29% порівняно з попереднім роком. Крім того, 14% організацій активно працюють із вразливими верствами населення, а 7% – у сфері охорони здоров'я.[3].

Географія діяльності ГО охоплює як великі міста, так і території, наближені до зони бойових дій, що забезпечує локальну підтримку населення та оперативне реагування на гуманітарні потреби [1]. Найбільша кількість реєстрацій нових організацій припала на Київ, Дніпропетровську, Львівську, Харківську та Одеську області. При цьому Херсонська область продемонструвала найвищий темп приросту, що пов'язано з активною потребою у гуманітарній допомозі через бойові дії та підлив Каховської ГЕС [3].

В умовах воєнного стану ефективність публічного управління значною мірою залежить від здатності держави інтегрувати громадські організації до процесу прийняття рішень. Практика показує, що четверта частина ГО та волонтерських ініціатив отримує запрошення до співпраці з державними органами або органами місцевого самоврядування. Найбільш ефективна взаємодія спостерігається на рівні місцевого самоврядування, тоді як контакт із центральною владою залишається обмеженим [3]. Представники ГО долучалися до робочих груп, консультацій та обговорень щодо

пріоритетів відновлення інфраструктури, що дозволяло врахувати місцеві потреби та підвищити легітимність управлінських рішень. Такий тип співпраці демонструє, що громадський сектор може виступати не лише як виконавець соціальної допомоги, а й як повноцінний партнер влади у процесах ухвалення рішень, особливо в умовах воєнного стану, коли врахування думки мешканців набуває критичної важливості для успішної реалізації управлінських рішень на місцях [1].

Фінансування діяльності громадських організацій формується переважно за рахунок благодійних внесків, членських платежів і донатів, а також міжнародної грантової підтримки. Водночас спостерігається поступове зростання частки фінансування з державного та місцевих бюджетів, що свідчить про інституційне визнання ролі ГО у реалізації публічної політики [1].

Разом з тим обмеженість фінансових і кадрових ресурсів залишається однією із ключових перешкод їх повноцінної участі в управлінських процесах. 58% ГО зазначають про проблеми з фінансуванням, 34% – кадрові труднощі, пов'язані з вигоранням, міграцією персоналу або переходом фахівців до ЗСУ та міжнародних організацій. Також 11% відзначають проблеми взаємодії з органами влади. Часто ГО стикаються з ризиком порушення законодавства під час збору коштів або закупівлі необхідних товарів, що ускладнює їхню діяльність. Проте, незважаючи на складні умови, 81% волонтерських ініціатив і ГО виявилися довгостроковими і продовжують функціонувати. Багато команд обрали конкретну нішу діяльності замість багатовекторності, що дозволяє ефективно реагувати на потреби населення та підтримувати державу у критичний момент [3].

Публічне управління в умовах війни охоплює комплекс заходів, спрямованих на відновлення економіки, стратегічне планування, раціональне використання ресурсів та цифровізацію адміністративних процесів. Ключовими завданнями є формування ефективної системи управління, стимулювання підприємницької діяльності, створення робочих місць і забезпечення соціального захисту населення [2]. Важливою умовою досягнення цих цілей є інтеграція громадських організацій у процеси розробки та реалізації державної політики, що дозволяє враховувати реальні потреби населення та підвищувати ефективність управлінських рішень.

Сучасні цифрові інструменти значно розширюють можливості ГО у взаємодії з органами влади. Використання онлайн-платформ для громадських консультацій, електронних петицій, опитувань та моніторингу дозволяє швидко реагувати на кризові ситуації, формувати об'єктивну картину потреб населення та підвищує відкритість управлінських процесів. Завдяки

цифровізації громадські організації здатні оперативно координувати дії, що особливо важливо під час війни [2].

У майбутньому залучення ГО до публічного управління може стати ще більш системним завдяки розвитку державного фінансування, підвищенню професійної підготовки волонтерів та використанню сучасних технологій. Водночас існує потреба у подоланні ключових викликів, таких як нерівномірний доступ до ресурсів, кадрові проблеми та посилення централізації. Усунення цих бар'єрів дозволить забезпечити більш ефективну взаємодію між громадянським суспільством та органами влади навіть у складних умовах воєнного стану [1–3].

Отже, в умовах воєнного стану громадські організації перетворилися на важливих суб'єктів публічного управління, які не лише надають гуманітарну допомогу, а й активно залучаються до процесів прийняття публічно-управлінських рішень. Їх участь у формуванні та реалізації державної політики сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, врахуванню потреб населення та зростанню довіри до органів влади. Водночас наявні проблеми, пов'язані з нестачею ресурсів, кадровим забезпеченням і координацією дій між громадським сектором та державними інституціями, потребують подальшого врегулювання. Перспективним напрямом розвитку є офіційне впровадження участі громадських організацій у процесах публічного управління, що дозволить зміцнити демократичні засади держави та забезпечити стійкість управлінських рішень в умовах кризових викликів.

Список використаних джерел

1. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2023–2024 роках : аналітична доповідь / Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/stan-rozvytku-hromadyanskoho-suspilstva-v-ukrayini-u-2023-2024> (дата звернення: 10.03.2026).
2. Криворучко І. В. Публічне управління в умовах війни: виклики та перспективи // Публічне управління : науковий журнал. 2024. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Trpdu_2023_2_5 (дата звернення: 10.03.2026).
3. Що відбулося з громадянським суспільством в умовах повномасштабної війни : дослідження / Golda Meir Institute. URL: <https://goldameir.institute/2024/07/shho-vidbulosya-z-gromadyanskym-suspilstvom-v-umovah-povnomasshtabnoyi-vijny-doslidzhennya> (дата звернення: 10.03.2026).
4. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: <https://stat.gov.ua/uk> (дата звернення: 10.03.2026).

СЕКЦІЯ 8. ПРАВО
SECTION 8. LAW

УДК 342.7

JEL Classification: K38, H11, J15

Ільїна О. В.,

канд. юрид. наук, доцент,
доцент кафедри кримінально-
правової політики та кримінального права,
Навчально-науковий інститут права
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка, м. Київ

Пучко А. В.,

молодший науковий співробітник
(правознавство), м. Київ

**ОКРЕМІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО
ЗАХИСТУ ПРАВ НАЦІОНАЛЬНИХ МЕНШИН В УКРАЇНІ**

Задекларований Україною стратегічний вектор на інтеграцію до європейського співтовариства передбачає не лише формальне узгодження з європейськими політичними стандартами, а й реальне втілення відповідних принципів, серед яких важливе місце займає децентралізація влади. Цей процес має на меті посилити участь громад у прийнятті рішень, зокрема – забезпечити ефективне представництво національних меншин на різних рівнях влади.

Імплементация положень Лундських рекомендацій в український правовий та адміністративний простір є кроком до підвищення ефективності державної політики у сфері міжетнічних відносин і важливою умовою для подальшого просування України на шляху європейської інтеграції [1].

У цьому контексті ключовим завданням держави є не лише формальне закріплення прав національних меншин, а й створення реальних механізмів їх участі в політичному житті, зокрема – на рівні центральної влади. Відповідно до міжнародних стандартів, зокрема Лундських рекомендацій, така участь повинна бути не символічною, а дієвою, надаючи представникам меншин реальне право голосу в ухваленні політичних рішень.

Окремої уваги заслуговує виборча система, яка, згідно з Лундськими рекомендаціями, потребує реформування для забезпечення реального представництва національних меншин. Експерти Ради Європи наголошують

на необхідності запровадження таких виборчих механізмів, як преференційне голосування, системи відкритих або регіональних списків, які дозволяють меншині більш ефективно реалізувати свої виборчі права.

Проте в чинному законодавстві України досі не передбачено спеціальних виборчих процедур, які б враховували фактор компактного проживання національних меншин. Зокрема, стаття 18 Закону України "Про вибори народних депутатів України" встановлює загальний порядок формування одномандатних виборчих округів на основі кількості виборців, не враховуючи етнічну структуру населення. Таким чином, навіть у тих регіонах, де національні меншини становлять значну частину населення, їхнє представництво в органах влади не гарантується інституційно.

Це створює потребу в подальшому вдосконаленні виборчого законодавства, яке б забезпечувало справедливе політичне представництво національних меншин, у тому числі шляхом гнучкого формування округів, запровадження преференційних моделей голосування та квотування. Такі кроки не лише відповідатимуть міжнародним стандартам, а й сприятимуть зміцненню демократії та соціальної згуртованості в українському суспільстві [2].

Ще одним важливим аспектом, якого торкаються Лундські рекомендації, є створення інституційних платформ для діалогу між національними меншинами та державними органами. Йдеться про дорадчі та консультативні органи, які можуть функціонувати як при законодавчій чи виконавчій владі, так і незалежно від неї. Такі структури повинні мати повноваження ініціювати обговорення питань, надавати рекомендації, формувати пропозиції щодо нормативно-правових актів, а також коментувати урядові рішення, що стосуються становища національних меншин. Їхня діяльність може охоплювати широкий спектр сфер – від освіти і культури до збереження традицій та мови, і бути як постійною, так і цільовою, залежно від потреб регіонів.

В Україні правові підстави для функціонування таких органів передбачені у рамках виконавчої гілки влади, зокрема – через створення регіональних рад з питань етнонаціональної політики при обласних державних адміністраціях.

У сучасних умовах, коли Україна проходить складні випробування, зростає усвідомлення того, що національні меншини є не лише об'єктом державного захисту, а й активними суб'єктами побудови громадянського суспільства. У фокусі суспільного дискурсу дедалі чіткіше звучить меседж: права меншин – це не лише про захист, а й про партнерство. У цьому сенсі вагомим кроком стало створення Ради громадських об'єднань національних меншин (спільнот) України – постійного консультативно-дорадчого органу, ініційованого Державною службою України з етнополітики та свободи совісті (ДЕСС).

Формування Ради стало відповіддю на потребу часу – об'єднати голоси національних меншин, надавши їм реальний механізм впливу на державну політику у сфері етнополітики. Представники 18 національних меншин, які увійшли до складу цього органу за результатами відкритого конкурсу, мають спільну мету: сприяти формуванню інклюзивного, демократичного суспільства, у якому кожен громадянин – незалежно від етнічного походження – відчувається повноправним учасником суспільного життя.

Це перший в історії України постійно діючий орган такого типу, що підкреслює визнання ролі меншин у процесах національного розвитку. Його створення відкриває нові горизонти для представництва інтересів національних спільнот, забезпечуючи платформу для міжетнічного діалогу, співпраці та формування спільного бачення майбутнього.

Створення Ради стало можливим завдяки ухваленню нового Закону України "Про національні меншини (спільноти) України", який істотно розширив інструментарій для забезпечення прав меншин і підвищення їхньої участі в суспільному житті. Сам механізм формування Ради був відкритим і прозорим, що відповідає європейським стандартам інституційної інклюзивності.

Цей крок є не лише практичною реалізацією європейських підходів до політики мультикультурності, а й важливим сигналом: в умовах війни, зовнішніх загроз і внутрішніх трансформацій меншини не залишаються осторонь, а стають повноправними партнерами держави у зміцненні єдності, громадянської солідарності та поступу на шляху до євроінтеграції [3].

Таким чином, Україна сформувала багаторівневу систему інституційного забезпечення прав національних меншин, яка охоплює як центральні органи виконавчої влади (ДЕСС, Кабінет Міністрів), так і парламентські структури (Комітет ВРУ з прав людини), а також органи місцевого самоврядування. Ці органи відіграють ключову роль у реалізації державної політики у сфері міжнаціональних відносин, сприяють збереженню етнокультурної самобутності меншин, моніторять стан дотримання прав та забезпечують інституційний діалог з представниками національних спільнот. Значну роль відіграє також впровадження дорадчих структур, що дозволяє посилити представництво меншин у формуванні публічної політики. Проте в чинному законодавстві України досі не передбачено спеціальних виборчих процедур, які б враховували фактор компактного проживання національних меншин. Таким чином, навіть у тих регіонах, де національні меншини становлять значну частину населення, їхнє представництво в органах влади не гарантується інституційно. Це в свою чергу, створює потребу в подальшому вдосконаленні виборчого законодавства.

Список використаних джерел

1. Лундські рекомендації про ефективну участь національних меншин у суспільно-політичному житті з пояснювальними примітками. URL: <http://www.osce.org/uk/hcnm/32255?download=true>.
2. Про вибори народних депутатів України: Закон України № 4061-VI від 17.11.2011 р. Верховна Рада України. Офіційний сайт. URL: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4061-17/page 9](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4061-17/page%9).
3. Рада громадських об'єднань національних меншин : новий голос для українського різноманіття. Державна служба України з етнополітики та свободи совісті. 31.05.2024. URL: <https://dess.gov.ua/rada-hromadskykh-obiednan-natsionalnykh-menshyn-novyuy-holos-dlia-ukrainskoho-riznomanittia>.

УДК 656.2:338.24(477)

JEL Classification: K23, L92, F15

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr260404.05>

Кім К. В.,

канд. псих. наук, доцент,
в. о. завідувачки кафедри "Правове забезпечення
та адміністрування транспортної діяльності",
Український державний університет
залізничного транспорту, м. Харків

Шапатіна О. О.,

канд. техн. наук, доцент,
доцент кафедри "Управління
вантажною і комерційною роботою",
Український державний університет
залізничного транспорту, м. Харків

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ РЕФОРМУВАННЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Залізничний транспорт є системоутворюючим елементом транспортної інфраструктури України, що забезпечує функціонування внутрішніх і зовнішніх логістичних зв'язків держави. Його значення особливо зростає в умовах трансформації економіки та переорієнтації транспортних потоків у контексті євроінтеграції. У цих умовах реформування залізничної галузі потребує не лише адаптації законодавства, а комплексного перегляду інституційної моделі управління.

Чинна система правового регулювання діяльності залізничного транспорту сформована на основі законів України "Про транспорт" та "Про залізничний транспорт", а також численних підзаконних нормативно-правових актів. Водночас вона характеризується фрагментарністю та інституційною інерційністю, збереженням елементів адміністративно-командної моделі. Формальне створення акціонерного товариства "Укрзалізниця" не усунуло вертикальної інтеграції, оскільки функції управління інфраструктурою та здійснення перевезень залишаються поєднаними в межах одного суб'єкта.

Проблеми правового регулювання залізничного транспорту можна систематизувати за трьома рівнями:

- інституційний – суміщення функцій оператора інфраструктури та перевізника, що створює конфлікт інтересів;
- регуляторний – обмежена роль незалежного контролю та механізмів недискримінаційного доступу;
- функціональний – невизначеність процедур доступу до інфраструктури та розподілу пропускної спроможності.

Поєднання цих факторів обмежує конкуренцію на ринку перевезень та ускладнює імплементацію принципів європейського права у національну практику.

Євроінтеграційний курс України передбачає імплементацію положень транспортного *acquis* ЄС, зокрема Директиви 2012/34/ЄС, яка встановлює основи функціонування єдиного європейського залізничного простору [1]. Її ключовими принципами є інституційне відокремлення оператора інфраструктури, забезпечення недискримінаційного доступу до неї та створення незалежного регуляторного органу. Порівняльний аналіз вказує, що українська модель зберігає ознаки організаційної єдності, що фактично нівелює можливість повноцінної імплементації конкуренції.

Додатково імплементація Директив (ЄС) 2016/797 та 2016/798 вимагає гармонізації технічних та правових стандартів залізничної системи [2, 3]. Вона передбачає не лише впровадження стандартів інтероперабельності та безпеки, але й формування комплексної моделі взаємодії інфраструктури, перевізників та регуляторних органів.

Конфлікт інтересів між функціями управління інфраструктурою та здійснення перевезень призводить до того, що навіть формально запроваджена конкуренція не забезпечує її реального функціонування. Усунення цього конфлікту можливе лише через інституційне розмежування функцій, запровадження прозорих процедур доступу до інфраструктури та посилення ролі незалежного регулятора.

Запропоновані напрями реформування логічно впливають із виявлених проблем:

- усунення інституційної суміщеності функцій як базова передумова ефективної конкуренції;
- нормативне закріплення прозорих процедур доступу до інфраструктури;
- формування незалежного регулятора для забезпечення балансу інтересів учасників ринку;
- удосконалення механізмів контролю та відповідальності учасників перевезень.

Трансформація галузі у зазначеному ключі дозволяє забезпечити реальний конкурентний ринок залізничних перевезень та інтеграцію України до європейського транспортного простору.

Список використаних джерел

1. Директива 2012/34/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 21 листопада 2012 р. про створення єдиного європейського залізничного простору // *Official Journal of the European Union*. – 2012. – L 343. – P. 32–77. – URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32012L0034> (дата звернення: 31.03.2026).
2. Директива (ЄС) 2016/797 Європейського Парламенту та Ради від 11 травня 2016 р. про сумісність залізничної системи в Європейському Союзі // *Official Journal of the European Union*. – 2016. – L 138. – P. 44–101. – URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32016L0797> (дата звернення: 31.03.2026).
3. Директива (ЄС) 2016/798 Європейського Парламенту та Ради від 11 травня 2016 р. про безпеку залізниць // *Official Journal of the European Union*. – 2016. – L 138. – P. 102–149. – URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32016L0798> (дата звернення: 31.03.2026).

СЕКЦІЯ 9. ПЕДАГОГІКА
SECTION 9. PEDAGOGY

УДК 159.913:159.923]:37(477.41)

JEL Classification: I21, I18, R58

Бачинська Є. М.,
канд. пед. наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки, психології та менеджменту освіти,
Комунальний навчальний заклад Київської обласної ради
"Київський обласний інститут післядипломної освіти
педагогічних кадрів", м. Біла Церква

НАУКОВО-ОСВІТНІЙ ПРОЄКТ "ЖИТТЕСТІЙКІСТЬ"
ЯК ІНСТИТУЦІЙНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ
МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я ТА ЖИТТЕСТІЙКОСТІ
В ОСВІТНЬОМУ ПРОСТОРІ РЕГІОНУ

Сучасні соціальні виклики, зумовлені воєнним станом, масовими міграційними процесами, втратами, економічною нестабільністю та трансформаціями освітньої системи, актуалізують проблему охорони психічного здоров'я населення й формування життєстійкості особистості. Сучасне наукове розуміння стійкості (resilience), життєстійкості та ментального здоров'я є результатом інтеграції кількох наукових традицій – філософії, психології, соціології, економіки, екології, медицини та геополітики. Первинно ці концепції розвивалися автономно в різних галузях, однак у XXI столітті відбулося їх концептуальне зближення в межах міждисциплінарного підходу. Найчастіше терміни "життєстійкість" використовують у психологічній науці та визначають як здатність особистості ефективно протистояти негативним впливам, адаптуватися до складних умов і відновлювати внутрішню рівновагу після пережитих кризових ситуацій. До ключових складових життєстійкості дослідники відносять оптимізм, здатність до ефективного вирішення проблем, емоційну регуляцію, наявність життєвих цілей, соціальну підтримку та сформовані копінг-стратегії поведінки [11; 14]. У контексті сучасних суспільних викликів життєстійкість розглядається як важливий чинник психологічної безпеки суспільства, здатний забезпечити збереження психічного благополуччя та підтримання соціальної стабільності [1; 5].

Значний внесок у формування теоретичних засад дослідження життєстійкості зробили зарубіжні науковці, які розробили різні концептуальні моделі адаптації людини до стресових умов. Початок

системних досліджень життєстійкості пов'язують із роботами Нормана Гармезі, Майкла Раттера та Еммі Вернер, які у 1970–1980-х роках започаткували вивчення адаптації дітей, що зростали у несприятливих соціальних умовах [16]. Саме ці дослідження заклали підґрунтя сучасної теорії *resilience*, яка пояснює феномен позитивної адаптації особистості попри наявність значних життєвих труднощів і ризиків. Особливе значення має довготривале дослідження Еммі Вернер, що охопило понад 40 років спостереження за дітьми, народженими на острові Кауаї (Гаваї). Результати засвідчили, що навіть у складних умовах приблизно третина дітей демонструє високий рівень адаптації та успішного розвитку завдяки наявності захисних соціальних і психологічних чинників. Подальший розвиток теорії життєстійкості пов'язаний із працями Енн С. Мастен, яка сформулювала концепцію "*ordinary magic*" ("звичайне диво"). Відповідно до цієї концепції, життєстійкість є результатом дії базових, нормативних процесів розвитку, зокрема ефективної соціальної підтримки, сформованих навичок саморегуляції та позитивних міжособистісних взаємин [12]. Значний внесок у дослідження психологічної стійкості зробили також такі зарубіжні науковці: Майкл Раттер (розробив концепцію взаємодії ризикових і захисних чинників у розвитку життєстійкості), Норман Гармезі (започаткував дослідження психологічної адаптації дітей у несприятливих умовах), Джордж Бонанно (досліджував механізми психологічної адаптації після втрат і травматичних подій), Керол Ріфф (розробила багатовимірну модель психологічного благополуччя). Крім того, вагомий внесок у дослідження механізмів психологічної адаптації до стресу здійснили Річард Лазарус, Сьюзен Фолкман, Ганс Сельє, Сюзанна Лутар, Данте Чікетті, Маргарет Циммерман та інші дослідники, які розробили теоретичні підходи до вивчення стресу, копінг-стратегій та адаптаційних механізмів особистості [13; 14; 15; 16]. У сучасних дослідженнях також розглядається феномен посттравматичного зростання як позитивної трансформації особистості після пережитих кризових подій [15]. Аналіз зарубіжних наукових джерел засвідчує зростання інтересу дослідників до проблеми ментального здоров'я та життєстійкості населення.

В українській психологічній та педагогічній науці проблема ментального здоров'я та життєстійкості набула інтенсивного розвитку в останні десятиліття, особливо у зв'язку із суспільними трансформаціями та зростанням психоемоційного навантаження на населення. Серед українських науковців, які досліджують проблематику психологічної стійкості та ресурсності особистості, варто виокремити С. Максименка, В. Панка, О. Чебікіна, Л. Карамушку, О. Бондарчук, Н. Пов'якель, Т. Титаренко та ін. У їхніх працях життєстійкість

розглядається як інтегральна характеристика особистості, що забезпечує ефективне подолання життєвих труднощів, психологічну адаптацію та особистісне зростання [2; 3; 4; 6; 7; 8; 9; 10; 11]. В українській науковій думці проблематика життєстійкості та ментального здоров'я активно розробляється в межах психології особистості, соціальної та педагогічної психології. Значний внесок у її розвиток зробили С. Максименко (дослідження розвитку особистості та її адаптаційних ресурсів), Т. Титаренко (дослідження життєвих криз, психологічних ресурсів і життєтворчості особистості), Л. Карамушка (дослідження психологічного здоров'я та стресостійкості у професійному середовищі), О. Бондарчук (дослідження психологічної підтримки та професійного розвитку особистості), В. Панок (дослідження психологічної допомоги в освітньому середовищі), Н. Пов'якель, О. Чебикін, В. Клименко, В. Рибалка, І. Бех, О. Савченко та інші дослідники. Сучасні українські дослідження приділяють особливу увагу формуванню життєстійкості в умовах суспільних криз і воєнних викликів. У цьому контексті життєстійкість розглядається як інтегративна характеристика особистості, що поєднує психологічні ресурси, адаптаційні механізми та соціальну підтримку, забезпечуючи здатність ефективно протистояти стресовим впливам і зберігати психічне благополуччя [9; 10].

У зазначеному контексті на базі Київського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних кадрів розроблено та реалізується науково-освітній проєкт "Життєстійкість" у межах всеукраїнського експерименту "Модель національного освітнього технопарку з підвищення якості освіти у викликах воєнного стану" (наказ Міністерства освіти і науки України № 1435 від 09.10.2024 р.). Реалізація науково-освітнього проєкту "Життєстійкість" (далі – Проєкт) забезпечить *ефективне використання сучасних українських і міжнародних наукових досліджень та практик подолання психосоціального стресу, підтримки здорового психічного стану в критичних умовах шляхом організації безбар'єрного відкритого простору надання комплексної психологічної допомоги учасникам освітнього процесу (у тому числі виїзних на запит територіальних громад), підвищення кваліфікації фахівців, що надають послуги з формування життєстійкості й ментального здоров'я, та створення і науково-методичного супроводу діяльності осередків (мобільних груп, центрів, просторів тощо) психосоціальної підтримки учасників освітнього процесу безпосередньо в кожній територіальній громаді, проведення наукових досліджень з актуальних питань життєстійкості особистості.*

Наукова новизна проєкту полягає у обґрунтуванні інституційного підходу до формування життєстійкості як складової освітньої політики регіону; розробленні структурно-функціональної моделі науково-освітнього проєкту, що інтегрує науковий, освітній та практичний компоненти психосоціальної підтримки; визначенні механізмів міжвідомчої взаємодії та мережевої організації осередків ментального здоров'я в територіальних громадах; конкретизації ролі безперервного професійного розвитку педагогічних працівників як ключового ресурсу формування життєстійкого освітнього середовища.

Практична значущість отриманих результатів визначається можливістю впровадження проєкту як регіональної моделі організації психосоціальної підтримки; створення мережі осередків ментального здоров'я в територіальних громадах; використання розроблених програм підвищення кваліфікації педагогічних працівників; застосування науково-методичного інструментарію для роботи з різними цільовими групами населення.

Виділяємо три основних напрями реалізації проєкту. Перший напрям – сприяння у створенні у кожній територіальній громаді осередку (центру, простору, мобільної групи тощо) та формування інфраструктури ментального здоров'я для надання психологічної допомоги учасникам освітнього процесу. У межах цього напрямку передбачається надання науково-методичного супроводу діяльності осередків, проведення індивідуальних та групових консультацій для практичних психологів, навчання організаторів роботи осередків. *Другий напрям* реалізації проєкту передбачає проведення тренінгових навчань для педагогічних працівників усіх категорій (насамперед, вихователів ЗДО, класних керівників, директорів та їх заступників). З цією метою створено мобільну тренінгову групу, до складу якої увійшли фахівці із закладів освіти області, які пройшли відповідне навчання за міжнародними програмами та отримали відповідні сертифікати. *Третій напрям* передбачає спеціалізоване навчання за міжнародними та українськими проєктами і програмами, проведення обласних заходів у центрах, студіях та лабораторіях інституту, зокрема: студії "Мистецтво для життя", центру підтримки та допомоги, лабораторії ароматерапії та сенсорного сприймання, центру "Професія і кар'єра", студії сенсорної інтеграції, центру дистанційної освіти, тренінгових відкритих просторів.

Управління проєктом здійснює координаційна рада, до складу якої входять представники структурних підрозділів інституту, тренерська група, фахівці осередків життєстійкості територіальних громад. До реалізації завдань проєкту також залучаються практичні психологи, психотерапевти, соціальні та корекційні педагоги, тренери з розвитку життєстійкості, арт-терапевти.

Такий мультидисциплінарний підхід забезпечує комплексність психосоціальної допомоги та підвищує її ефективність. Науково-освітній проєкт "Життестійкість" постає як інституційна модель інтеграції психосоціальної підтримки в освітній простір регіону, що відповідає сучасним державним стратегіям та міжнародним рекомендаціям у сфері охорони психічного здоров'я. Його реалізація забезпечує системний підхід до формування культури ментального здоров'я, розвитку резильєнтності та зміцнення соціальної згуртованості територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Бех І. Д. Особистість у просторі духовного розвитку. Київ : Академвидав, 2012. 256 с.
2. Бондарчук О. І. Психологія професійного розвитку особистості. Київ : Науковий світ, 2008. 320 с.
3. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
4. Карамушка Л. М. Психологічне здоров'я особистості: теорія і практика. Київ : Інкос, 2010. 480 с.
5. Клименко В. В. Психологія розвитку та життєтворчості особистості. Київ : Освіта, 2015. 298 с.
6. Максименко С. Д. Генеза здійснення особистості. Київ : КММ, 2006. 240 с.
7. Панок В. Г. Психологічна служба: теорія і практика. Київ : Ніка-Центр, 2010. 280 с.
8. Пов'якель Н. І. Психологія особистості : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 304 с.
9. Титаренко Т. М. Життєвий світ особистості: у межах і за межами буденності. Київ : Либідь, 2003. 376 с.
10. Титаренко Т. М. Психологія життєвої кризи. Київ : Агропромвидав України, 1998. 348 с.
11. Чебикін О. Я. Емоційна стійкість особистості: теоретико-методологічні засади. Одеса : Астропринт, 2009. 400 с.
12. Masten A. S. Ordinary magic: resilience processes in development // American Psychologist. 2001. Vol. 56, № 3. P. 227–238. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>.
13. Bonanno G. A., Westphal M., Mancini A. D. Resilience to loss and potential trauma // Annual Review of Clinical Psychology. 2011. Vol. 7. P. 511–535. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-clinpsy-032210-104526>.
14. Ryff C. D. Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being // Journal of Personality and Social Psychology. 1989. Vol. 57, № 6. P. 1069–1081. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>.

15. Tedeschi R. G., Calhoun L. G. Posttraumatic growth: conceptual foundations and empirical evidence // Psychological Inquiry. 2004. Vol. 15, № 1. P. 1–18. DOI: https://doi.org/10.1207/s15327965pli1501_01.

16. Rutter M. Resilience as a dynamic concept // Development and Psychopathology. 2012. Vol. 24, № 2. P. 335–344. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0954579412000028>.

УДК 378.937

JEL Classification: I21, J24

Діконська К. Л.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Міжнародний університет, м. Одеса

СТАН ГОТОВНОСТІ МАЙБУТНІХ ВИКЛАДАЧІВ ІНОЗЕМНОЇ МОВИ ДО ФОРМУВАННЯ ТЕКСТОТВІРНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ФІЛОЛОГІВ-ГЕРМАНІСТІВ

Аналіз освітньо-професійних програм спеціальності "Філологія" спеціалізації "Германські мови і літератури (переклад включно), перша – англійська" для другого (магістерського) рівня вищої освіти, які реалізуються у престижних вітчизняних закладах вищої освіти, засвідчив, що вони у відповідності до вимог чинного Стандарту означеної спеціальності, містять обов'язкові й вибіркові освітні компоненти, які забезпечують як теоретичну, так і практичну підготовку здобувачів до виконання провідних функцій професійно-педагогічної діяльності викладача іноземної мови закладу вищої освіти.

Емпіричним шляхом встановлено, що незважаючи на те, що більшість науково-педагогічних працівників, які забезпечують практичну реалізацію вказаних вище освітньо-професійних програм, одностайна в думці, що, поперше, формування текстотвірної компетентності філологів-германістів є необхідною для забезпечення їхньої успішної професійної кар'єри. По-друге, наявність в переліку компонент, що входять до освітньо-професійних програм означеної спеціалізації педагогічних дисциплін та асистентської практики, на їхню думку, зумовлює доцільність набуття майбутніми викладача іноземної мови готовності до формування текстотвірної компетентності філологів-германістів.

Натомість, в описі освітньо-професійних програм, а також у чинних робочих програмах, силабусах та навчально-методичному забезпеченні їх освітніх компонент, поняття "текстотвірна компетентність філолога/перекладача",

"формування текстотвірної компетентності філолога/перекладача", "підготовка до формування текстотвірної компетентності філолога/перекладача" відсутні, навіть у тих закладах вищої освіти, в яких проводилися відповідні дослідження з освітніх наук і були захищені дисертації.

З огляду на означену розбіжність, мета констатувального експерименту полягала в тому, щоб зафіксувати наявний стан академічних досягнень магістратури спеціальності "Філологія" у закладах вищої освіти м. Одеси у вигляді рівнів набуття її випускниками як майбутніми викладачами іноземної мови готовності до формування текстотвірної компетентності філологів-германістів. При цьому, ми хотіли дізнатися: з якою мірою ефективності здійснюється набуття майбутніми викладачами іноземної мови означеного професійно важливого новоутворення їхньої особистості у процесі традиційної підготовки.

Для проведення констатувального експерименту було розроблено бланк діагностичної анкети, який пропонувалося використати випускникам під час здійснення відповідних вимірювань. Готовність майбутніх викладачів іноземної мови до формування текстотвірної компетентності філологів-германістів визначена в якості професійно важливого новоутворення їхньої особистості, інтегральна характеристика якого включає усвідомлення цільових завдань, ролі і значущості цього освітнього процесу, знання принципів його проектування, організації, контролю й моніторингу, розуміння способів розробки навчально-методичного й інформаційно-технологічного забезпечення, спрямованість на їх творче застосування й вдосконалення шляхом оцінювання своїх можливостей в їх співвідношенні з прогнозованими труднощами і необхідністю досягнення позитивного результату з врахуванням зовнішніх обставин і внутрішніх умов.

Узагальнені дані констатувального експерименту подано у таблиці 1.

Таблиця 1

**Результати констатувального експерименту щодо
 рівнів готовності майбутніх викладачів іноземної мови
 до формування текстотвірної компетентності філологів-
 германістів, набутих у процесі традиційної підготовки**

№№ з/ч	Рівні готовності	Бази дослідження / Кількість досліджуваних (у %)				
		МУ	НУ "ОП"	НУ "ОЮА"	ОНМУ	ОНУ
		(39 ос.)	(36 ос.)	(37 ос.)	(25 ос.)	(41 ос.)
1.	Високий	-	-	-	-	-
2.	Достатній	-	-	-	-	-
3.	Середній	31%	23%	29%	27%	34%
4.	Низький	35%	41%	33%	34%	40%
5.	Початковий	34%	36%	38%	39%	26%

Як слідує з таблиці 1, вибіркове обстеження випускників магістратури спеціальності "Філологія" означених закладів вищої освіти засвідчило, що при традиційному навчанні в них як майбутніх викладачів іноземної мови досить повільно відбувається набуття рівнів готовності до формування текстотвірної компетентності філологів-германістів за трьома семестрами підготовки. Встановлено факт, що по закінченні магістратури досить значний контингент майбутніх викладачів іноземної мови виявив готовність до формування текстотвірної компетентності філологів-германістів на нижчих рівнях, а саме: початковому (26-39%), низькому (33-41%) та середньому (23-34%). Це, на нашу думку, означає, що більше двох третин випускників, у достатній мірі володіючи основною (англійською) та другою (німецькою) мовами, а також технікою перекладу текстів різних стилів і жанрів з цих мов на державну (українську) мову і навпаки (про що свідчать їхні академічні досягнення, зафіксовані у залікових книжках та під час атестації), практично досить слабо підготовлені до реалізації функцій професійної діяльності сучасного викладача іноземної мови до формування текстотвірної компетентності філологів-германістів.

Отже, проведений констатувальний експеримент дозволив зафіксувати певні суперечності, які мають місце у процесі підготовки майбутніх викладачів іноземної мови через магістратуру спеціальності "Філологія", а саме:

- між новим соціальним замовленням сучасного українського суспільства, зорієнтованого завдяки дії глобалізаційним та євроінтеграційних чинників на значне підвищення рівнів іншомовної та перекладацької підготовки фахівців-германістів та відсутністю у навчально-методичному забезпеченні чинних освітніх програм новітніх і більш дієвих засобів, методів і технологій, спрямованих на вдосконалення формування в них фахової – текстотвірної компетентності;

- між бажанням і особистісною зацікавленістю майбутніх викладачів іноземної мови у розширенні власного досвіду текстотвірної діяльності з метою досконалого опанування її стратегій та браком як аудиторного часу з фахових дисциплін, так і організації її сучасного інструктивно-методичного супроводу та оцінювання;

- між професійною потребою майбутніх викладачів іноземної мови у цілеспрямованій підготовці до формування текстотвірної компетентності філологів-германістів та відсутності необхідного для цього організаційно-педагогічного й дидактико-методичного забезпечення.

Таким чином, узагальнені вище результати констатувального етапу дослідно-експериментальної роботи, а також виявлені впродовж її проведення суперечності, які мають місце у процесі традиційної підготовки

майбутніх викладачів іноземної мови, відкрили можливість бачення перспектив для подальшої організації і проведення педагогічного експерименту з вдосконалення останньої в напрямку формування текстотвірної компетентності філологів-германістів.

Список використаних джерел

1. Адамова Г. В. Формування текстотвірної компетентності майбутніх філологів у письмовому перекладі публіцистичних текстів німецькою мовою: дис. ... доктора філософії / 011 Освітні, педагогічні науки. Тернопіль, 2024. 266 с.

2. Кавицька Т. І. Формування текстотвірної компетентності майбутніх філологів у письмовому перекладі з української мови на англійську: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02 / Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, Ін-т філології. Київ, 2015. 304 с.

УДК 378.011.3-051:004]:355.01(477)

JEL Classification: I21, O33, H56

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr260404.06>

Середіна І. А.,

д-р філософії в галузі знань 01 Освіта/Педагогіка,
доцент, доцент кафедри філософії та педагогіки,
Національного транспортного
університету, м. Київ

ЦИФРОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПЕДАГОГА ЯК ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Трансформаційні процеси в українському суспільстві, зумовлені глобальною цифровізацією та викликами воєнного стану, спричинили глибокі зміни в усіх сферах життєдіяльності. Функціонування освітньої системи в умовах підвищеної невизначеності актуалізує потребу в забезпеченні її безперервності, адаптивності та стійкості. За таких обставин цифрова компетентність викладача постає ключовим чинником підтримання ефективності освітнього середовища та гарантом стабільності освітнього процесу.

Професійна діяльність педагога в умовах воєнного стану супроводжується необхідністю оперативного переходу між різними форматами навчання, інтенсивного використання цифрових платформ, забезпечення

психологічної підтримки здобувачів освіти та організації навчальної взаємодії в умовах обмежених ресурсів. Зазначені чинники підтверджують, що формування та розвиток цифрової компетентності є не просто вимогою часу, а інтегральною характеристикою сучасного педагога, яка визначає його професійну стійкість та здатність до ефективного виконання функціональних обов'язків у кризових ситуаціях.

Цифрову компетентність доцільно інтерпретувати як інтегративну характеристику особистості викладача, що охоплює систему знань, умінь, навичок, ціннісних орієнтацій і ставлень, які забезпечують ефективне, критичне та безпечне використання цифрових технологій у професійній діяльності; її структурна організація передбачає взаємопов'язані компоненти, зокрема інформаційно-аналітичний, що відображає здатність до пошуку, оцінювання та обробки інформації, комунікаційний, спрямований на забезпечення цифрової взаємодії та співпраці, технологічний, який характеризує рівень володіння цифровими інструментами і платформами, педагогічний, пов'язаний з інтеграцією цифрових технологій в освітній процес, безпековий, орієнтований на дотримання принципів кібербезпеки та захисту персональних даних, а також рефлексивний, що передбачає здатність до оцінювання результативності власної діяльності та готовність до безперервного професійного саморозвитку, що дозволяє розглядати цифрову компетентність не лише як інструментальну ознаку, а як системоутворювальний чинник професійної діяльності викладача [1, с. 110-111].

Воєнний стан спричинив глибоку трансформацію освітнього середовища України, зумовивши перехід до дистанційних і змішаних форматів навчання, дестабілізацію усталених форм організації освітнього процесу, актуалізацію потреби в забезпеченні мобільності та гнучкості освітніх практик, а також істотне підвищення ролі цифрових технологій як провідного інструменту педагогічної взаємодії; за таких умов освітнє середовище функціонує як динамічна система, здатна до ефективної діяльності в кризових ситуаціях, тоді як рівень його стійкості визначається спроможністю адаптуватися до зовнішніх викликів без зниження якості освітніх послуг [4].

Професійна стійкість викладача інтерпретується як здатність результативно здійснювати професійну діяльність в умовах стресу, невизначеності та постійних змін, при цьому цифрова компетентність постає як важливий функціональний ресурс, що забезпечує адаптацію до нових форматів організації освітнього процесу, зокрема швидкий перехід до дистанційного навчання, сприяє ефективному плануванню та реалізації освітньої діяльності з використанням цифрових інструментів, підтримує безперервну комунікацію між учасниками освітнього процесу, знижує

рівень професійного напруження завдяки впевненому володінню цифровими технологіями, а також активізує впровадження інноваційних педагогічних підходів, що у сукупності визначає її як ключову передумову забезпечення професійної стійкості викладача та стабільного функціонування освітнього процесу [6, с. 123].

У сучасній освітній практиці цифрова компетентність викладача реалізується через комплексне використання систем управління навчанням (LMS), інструментів відеоконференцзв'язку, засобів створення інтерактивного навчального контенту, організацію процедур онлайн-оцінювання та застосування хмарних сервісів для забезпечення колективної взаємодії, при цьому визначального значення набуває здатність педагога здійснювати обґрунтований вибір цифрових інструментів відповідно до дидактичних цілей і конкретних умов освітнього процесу, а також дотримуватися принципів педагогічної доцільності, доступності й безпечності використання цифрових технологій [3, с. 95-96].

Попри суттєвий поступ у цифровізації освіти, актуалізується комплекс проблем, серед яких нерівномірний доступ до цифрових ресурсів, недостатній рівень підготовленості викладачів, технічні обмеження та нестабільність інфраструктури, підвищене психоемоційне навантаження і загрози інформаційній безпеці [5, с. 35], що зумовлює необхідність упровадження системного підходу до розвитку цифрової компетентності, зокрема через підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розроблення методичного забезпечення, модернізацію цифрової інфраструктури та підтримку психологічного благополуччя освітян; водночас подальша еволюція цифрової компетентності викладачів пов'язується з інтеграцією цифрових технологій на всіх рівнях освіти, розвитком цифрової педагогіки, активним використанням інструментів штучного інтелекту в освітньому процесі, формуванням культури безпечного цифрового середовища та забезпеченням індивідуалізації навчання, що у перспективі визначає її як невід'ємну складову професійного стандарту викладача і один із ключових чинників конкурентоспроможності національної освітньої системи [2].

Отже, цифрова компетентність викладача постає як визначальний чинник забезпечення професійної стійкості освітнього середовища України в умовах воєнного стану, оскільки саме вона уможливорює оперативну адаптацію до динамічних змін, гарантує безперервність і результативність освітнього процесу, сприяє ефективній організації педагогічної взаємодії в цифровому просторі та активізує впровадження інноваційних освітніх практик, що в сукупності позитивно впливає на якість підготовки здобувачів освіти; водночас розвиток цифрової компетентності набуває

статусу стратегічного пріоритету модернізації освітньої системи, що потребує реалізації комплексного підходу, який передбачає удосконалення нормативно-методичного забезпечення, системне підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розбудову сучасної цифрової інфраструктури, забезпечення належного рівня інформаційної безпеки, а також консолідацію зусиль державних інституцій і професійної педагогічної спільноти.

Список використаних джерел

1. Кайдалова Л. Г., Ткачова Н. О., Махновський С. С. Цифрова компетентність викладачів як чинник успішної професійної підготовки майбутніх фахівців. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2025. № 98. С. 109–113. DOI: <https://doi.org/10.32782/1992-5786.2025.98.17>.
2. Лавринович О. Системний потенціал мобільного навчання у забезпеченні інклюзивного освітнього середовища. *Věda a perspektivy*. 2025. № 12(55). С. 103–117. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2025-12\(55\)-103-117](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2025-12(55)-103-117).
3. Павлова В. В. Формування цифрової компетентності викладача в процесі впровадження сучасних освітніх технологій у вищій школі. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи*. Київ : Видавничий дім "Гельветика", 2025. Вип. 105. С. 93–98. URL: <https://npuir.udu.edu.ua/entities/publication/3d27730f-6706-498e-b3c5-8c9803b8f9bd>.
4. Петько Л. В. Дистанційне навчання. Військовий стан. Викладач – студент. *Освітній процес в умовах воєнного стану в Україні : матеріали всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації (3 травня – 13 червня 2022 року)*. Одеса : Видавничий дім "Гельветика", 2022. С. 342–347.
5. Середіна І. А. Цифровізація як фактор формування нової ідентичності української молоді. *Knowledge, Education, Law, Management / Nauka, Oświata, Prawo, Zarządzanie*. 2025. № 1(69). С. 32–37. DOI: <https://doi.org/10.51647/kelm.2025.1.6>.
6. Ташкінова О., Пономарьова Л. Професійна стійкість викладачів українських закладів вищої освіти під час війни: шляхи підтримки та розвитку. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2024. Вип. 2 (13). С. 120–129.



УДК 373.2:37.018.1:305

JEL Classification: I21, J16

Щербакова М. А.,

викладач вищої категорії, старший викладач,
Балаклійський педагогічний фаховий коледж
Комунального закладу "Харківська гуманітарно-
педагогічна академія" Харківської обласної
ради, м. Балаклія

ВЗАЄМОДІЯ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ З РОДИНОЮ У РЕАЛІЗАЦІЇ ГЕНДЕРНОЇ СТРАТЕГІЇ

На сучасному етапі розвитку освіти актуалізується проблема формування гендерної культури особистості, починаючи з дошкільного віку. Соціальні трансформації, демократизація суспільства та зміна традиційних соціальних ролей чоловіка і жінки зумовлюють перегляд підходів до виховання дітей. Водночас у практиці сімейного виховання спостерігається відсутність цілісної та педагогічно обґрунтованої стратегії гендерної соціалізації, що призводить до стихійного засвоєння дітьми гендерних ролей і стереотипів.

Недостатня педагогічна компетентність батьків у питаннях гендерного виховання, суперечливість соціальних впливів та домінування стереотипних установок ускладнюють процес формування адекватної гендерної ідентичності дитини.

Наукові дослідження засвідчують, що провідну роль у формуванні гендерної ідентичності відіграє сім'я як первинне соціальне середовище. Саме в родині дитина засвоює зразки поведінки, систему цінностей, норми міжособистісної взаємодії. Гендерна соціалізація відбувається через механізми наслідування, ідентифікації та інтеріоризації соціальних ролей. Дослідники підкреслюють значення батьківських очікувань, стилю виховання, характеру взаємин у сім'ї, а також мовленнєвих і поведінкових практик, що формують уявлення дитини про "чоловіче" та "жіноче".

Сім'я є основним агентом гендерної соціалізації, оскільки забезпечує безперервний, емоційно насичений і індивідуалізований вплив на дитину. У процесі щоденної взаємодії дитина спостерігає моделі поведінки дорослих, засвоює соціальні ролі, формує уявлення про себе як представника певної статі.

Гендерна ідентифікація дитини значною мірою визначається батьківськими установками та очікуваннями. Вибір іграшок, одягу, стилю

спілкування, а також оцінювання поведінки дітей часто здійснюється відповідно до традиційних гендерних стереотипів. Такі практики можуть обмежувати розвиток індивідуальних здібностей дитини та сприяти закріпленню стереотипних моделей поведінки.

У сучасних родинах спостерігається суперечлива тенденція: з одного боку, декларується необхідність рівності та індивідуального підходу, з іншого – фактично зберігається диференційоване виховання хлопчиків і дівчат на основі усталених соціальних уявлень. Це проявляється у вербальних установках ("хлопці не плачуть", "дівчата мають бути слухняними"), а також у регулюванні діяльності дітей.

Водночас емпіричні спостереження засвідчують, що інтереси дітей не завжди відповідають традиційним гендерним очікуванням. Обмеження таких інтересів може негативно впливати на розвиток особистості, формувати невпевненість та внутрішні конфлікти.

За цих умов особливого значення набуває взаємодія закладу дошкільної освіти з родиною як цілеспрямований процес формування гендерно-чутливого середовища. Ефективність освітнього впливу значною мірою залежить від узгодженості дій педагогів і батьків.

Заклад дошкільної освіти виконує інформаційно-просвітницьку функцію, спрямовану на підвищення гендерної компетентності батьків. Це передбачає організацію різних форм роботи: консультацій, тренінгів, тематичних зустрічей, під час яких розкривається сутність гендерної рівності, аналізуються наслідки стереотипного виховання та надаються практичні рекомендації.

Важливим напрямом є залучення батьків до спільної діяльності з дітьми в освітньому процесі. Участь у проєктах, ігровій та творчій діяльності сприяє переосмисленню батьками власних установок і формуванню партнерських моделей взаємодії.

Консультативна робота педагогів і психологів забезпечує індивідуальний підхід до кожної дитини, врахування її інтересів і потреб незалежно від статі. Особлива увага приділяється підтримці дітей у вільному виборі діяльності та розвитку їхніх здібностей без обмеження гендерними стереотипами.

Не менш важливим є формування у батьків навичок гендерно-чутливої комунікації, що передбачає використання недискримінаційної мови, розвиток у дітей поваги до інших та критичного ставлення до стереотипів.

Системна взаємодія закладу дошкільної освіти і родини сприяє формуванню у дітей моделей поведінки, заснованих на принципах рівності, партнерства та взаємоповаги. Узгоджені дії дорослих створюють сприятливі умови для гармонійної соціалізації дитини.

Отже, ефективна реалізація гендерної стратегії в дошкільній освіті можлива за умови тісної співпраці закладу освіти та родини. Сім'я відіграє ключову роль у формуванні гендерної ідентичності дитини, однак потребує педагогічної підтримки у цьому процесі.

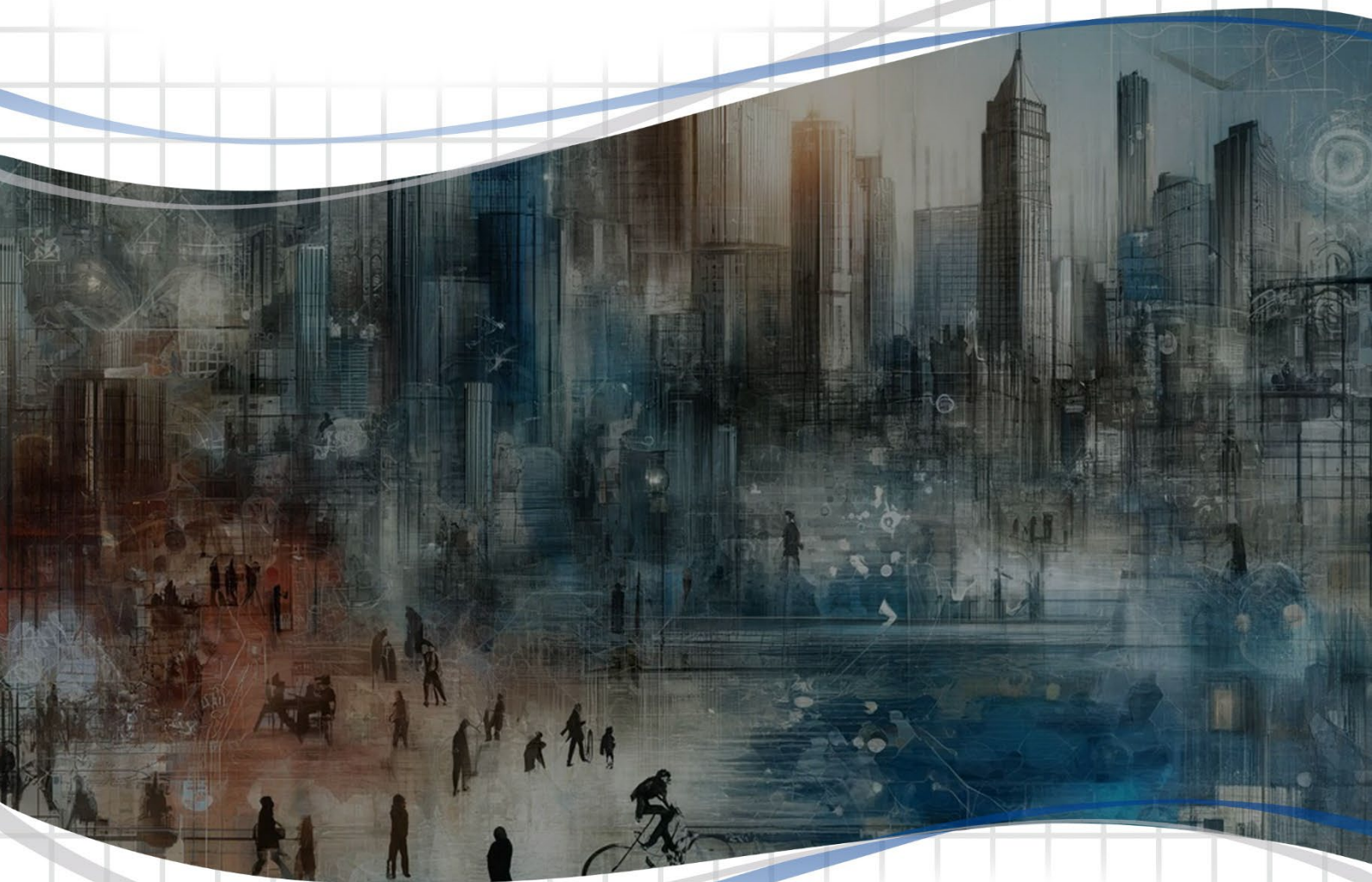
Взаємодія педагогів і батьків має бути системною, цілеспрямованою та спрямованою на:

- підвищення гендерної компетентності дорослих;
- подолання стереотипів у вихованні;
- підтримку індивідуальних здібностей дітей;
- формування цінностей рівності та взаємоповаги.

Такий підхід забезпечує гармонійний розвиток особистості дитини, сприяє формуванню гендерної культури та підготовці до життя в сучасному демократичному суспільстві.

Список використаних джерел

1. Камінська Н.В. Забезпечення гендерної рівності в теорії та на практиці. Київ: КНТ, 2019. 160 с.
2. Кікінежді О. Гендерне виховання змалку. Дошкільне виховання 2006, № 2, с. 3–6.
3. Марценюк Т. Гендерна рівність та недискримінація на практиці. Київ: Комора, 2021. 176 с.
4. Основи вікової та гендерної психології. Т.В. Петровська, І.В. Толкунова, Г.В. Жукова, О.М. Курдибаха, Т.М. Булгакова; за заг. ред. Т.В. Петровської. Київ: Видавець Позднишев, 2021. 192 с.



**Research
Europe.org**