

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
Варненський університет менеджменту, Болгарія
Сілезька академія, м. Катовіце, Польща
Університету економіки в Бидгощі, Польща
Алматинський гуманітарно-економічний університет, Казахстан
Науково-технічна організація Теадмус, м. Таллінн, Естонія
Представництво НАТО в Україні
Спілка економістів України
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»
Одеський державний аграрний університет
Таврійський державний агротехнологічний університет імені
Дмитра Моторного
Приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет
імені Рауфа Аблязова»

**СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ СУЧАСНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ
ГЛОБАЛЬНИХ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО
РОЗВИТКУ**

**Матеріали
I Міжнародної науково - практичної конференції**

Київ, 15 жовтня 2025 р.



Київ 2025

Рекомендовано до друку Вченою радою Навчально-наукового інституту менеджменту та підприємництва Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій (протокол № 7 від 20.11. 2025р.)

Редакційна колегія не несе відповідальності за зміст матеріалів, що опубліковані у збірці. Всі вони надані в авторській редакції та виражають персональну позицію учасників конференції.

М30 Стратегічні імперативи сучасного менеджменту в контексті реалізації глобальних цілей сталого економічного розвитку: Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 15 жовтня 2025 р.), ч. 2. Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ДУІКТ. Київ, 2025. 91 с

Збірник призначений для наукових, науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів і наукових установ, аспірантів, студентів, практичних працівників та широкий читацький загал.

© ДУІКТ, 2025
© Автори матеріалів, 2025

ЗМІСТ

Секція 1. Парадигма та детермінанти сучасного менеджменту	5
<i>Kotenko S., Balahurovska I.</i> Systematization of managerial efficiency principles within contemporary scientific discourse	5
<i>Агєєва І. В.</i> Корпоративна культура як фактор ефективного менеджменту...	7
<i>Глівінська Ю. В., Ясельна Г. О.</i> Управління персоналом в сучасних	10
<i>Демко І. І.</i> Управлінські рішення у системі менеджменту.....	14
<i>Козловська С. Г., Мельник Р. А.</i> Поведінкові детермінанти умовах: антикризовий та психологічний аспекти формування стратегій розвитку торговельного бізнесу	18
<i>Шевченко В. С., Попов О. В.</i> Identification of effective leadership traits	21
 Секція 2. Бізнес тренди, виклики та перспективи сталого економічного розвитку	24
<i>Глівінська Ю. В., Баранов А. О.</i> Інноваційні бізнес-тренди в контексті сталого розвитку	24
<i>Терешко Ю. В.</i> Стратегічні орієнтири розвитку підприємств галузі промисловості в умовах сталого розвитку	28
 Секція 4. Інформаційні та інноваційні технології в економіці, маркетингу та менеджменті.....	32
<i>Опенько А. С., Байло О. О.</i> Впровадження big data та штучного інтелекту для підвищення оперативності та якості антикризових управлінських рішень	32
<i>Гречана С. І., Фільковський С. О.</i> Цифрова інфраструктура як драйвер відновлення: вектори трансформації для деокупованих територій	36
<i>Остромецький П. В.</i> Цифрове просування через інтернет-рекламу: стратегії та тенденції.....	40
<i>Биба В. В., Пінчук Н. М., Москальов О. В.</i> Використання Big Data для прийняття стратегічних рішень в економіці підприємства	43

Секція 5. Економічні, фінансові, маркетингові механізми

забезпечення сталого економічного розвитку..... 46

<i>Мельник О. П.</i> Організаційно-економічні засади будівництва в умовах сьогодення.....	46
---	----

Секція 7. Безпека держави та бізнесу в умовах воєнного стану 49

<i>Калюк О. М.</i> Моделювання стратегії економічної безпеки в умовах Війни.....	49
--	----

<i>Засанський В. В.</i> Теорія сталого розвитку та її вплив на глобальну економічну безпеку	52
---	----

<i>Гут Я. А.</i> Організаційно-економічне забезпечення боротьбою з тіньовою діяльністю.....	56
---	----

<i>Алістратенко М. О.</i> Механізми формування системи економічної безпеки на підприємстві в умовах сталого розвитку	61
--	----

<i>Малиновський О. Д.</i> Управління боротьби з тіньовою діяльністю та її вплив на сталий розвиток	64
--	----

<i>Курилiна О. В.</i> Розвиток системи економічної безпеки в транзитивній Економіці.....	70
--	----

<i>Шавловський П. В.</i> Забезпечення безпеки телекомунікаційних підприємств в умовах сталого розвитку	74
--	----

<i>Сапоненко Ю. П.</i> Методологічні засади оцінки та аналізу ефективності економічної безпеки в умовах сталого розвитку	79
--	----

<i>Приліпко С. М., Будковська С. С.</i> Цифрова безпека у сфері публічного управління в умовах воєнного стану в Україні.....	83
--	----

<i>Шумар Н. Л.</i> Економіка талантів: як стратегічний менеджмент формує нову архітектуру сталого зростання.....	86
--	----

Секція 1. Парадигма та детермінанти сучасного менеджменту

SYSTEMATIZATION OF MANAGERIAL EFFICIENCY PRINCIPLES WITHIN CONTEMPORARY SCIENTIFIC DISCOURSE

Kotenko S., PhD

Sumy State University (Sumy, Ukraine),

Balahurovska I., PhD student

Sumy State University (Sumy, Ukraine),

Silesian University of Technology (Zabrze, Poland)

Management efficiency is a crucial condition for the stable functioning and development of any organization. It is grounded in principles that shape the nature of managerial decisions, determine the degree of achievement of strategic and tactical goals, and ensure adaptability to changes in the external environment. The constructiveness of these principles largely defines the level of organizational effectiveness.

Under the current economic transformations in Ukraine, the issue of management efficiency acquires particular significance. Systematicity, transparency, and result-oriented management processes have become prerequisites for strengthening the competitive position of organizations at both national and global levels.

Despite the substantial body of theoretical and practical research in assessing management efficiency, no unified and commonly accepted criteria system exists. This situation underscores the relevance of revisiting classical management principles and the need for their integration into modern managerial models.

In management theory, efficiency is traditionally defined as the achievement of maximum results with minimal resource expenditure [1]. The first systematized principles of management efficiency were introduced by Harrington Emerson in 1913 [2]. Despite their historical origins, these principles have not lost relevance and are still regarded as classical.

Emerson's twelve principles include: clear defined ideals; common sense; competent counsel; discipline; fair deal; keeping reliable, immediate, adequate; dispatching; standards and schedules; standardized conditions; standardization of operations; standard practice instructions written; efficiency reward. Each of Emerson's principles can be implemented through specific management methods. Table 1 presents the relationship between the principles of effectiveness and management methods.

Table 1. Implementation of the principles of effective management through management methods.

Management method	Principles of efficiency	Essence of implementation
Administrative	Competent counsel; discipline; standards and schedules; standardized conditions; standardization of operations; standard practice instructions written	Ensuring organizational order, forming rules and procedures, monitoring implementation, and unification of activities
Economic	Keeping reliable, immediate, adequate; dispatching; efficiency reward	Optimization of costs, rational use of resources, material incentives, and productivity management
Socio-psychological	Clear defined ideals; common sense; fair deal	Ensuring organizational order, forming rules and procedures, monitoring implementation, and unification of activities

The classical principles of management effectiveness, formulated by Emerson H., remain universal and relevant for modern organizations. At the same time, the development of the economy and society requires their adaptation to new conditions, particularly digitalization, the growth of the role of transparency and accountability, and the need for flexibility in times of crisis [3; 4].

The synthesis of traditional approaches and modern management practices allows us to form a system of efficiency criteria relevant to the contemporary conditions of the development of Ukraine's economy. Further scientific research should be directed towards improving the assessment tools by integrating various indicators of the organization's activity.

References

1. Drucker P.F. The Effective Executive. New York: Harper & Row Publishers, 1967.
2. Emerson H. Twelve Principles of Efficiency. New York: The Engineering Magazine Co., 1924.
3. Zeynullagil U. The Effect of Organizational Management on Employee Work Efficiency. International Journal Papier Public Review, 2022, vol. 3, no. 4, pp. 35–40. DOI: <https://doi.org/10.47667/ijppr.v3i4.183>
4. Wren D. A., Bedeian A. G. The Evolution of Management Thought. Hoboken: John Wiley & Sons, 2023.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Агєєва І.В., к.е.н., доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра
Моторного (м. Запоріжжя, Україна)

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та високої конкуренції організації дедалі більше усвідомлюють, що ефективність управління залежить не лише від стратегій чи технологій, а й від корпоративної культури. Вона стає ключовим чинником формування лояльності персоналу, підвищення продуктивності праці та створення довготривалих конкурентних переваг. Для менеджменту корпоративна культура є не лише інструментом згуртування персоналу, а й стратегічним ресурсом, що впливає на результативність управлінських рішень.

Як зазначає Е. Шейн, корпоративна культура є «невидимою силою», яка формує поведінку працівників та визначає напрямки розвитку організації. На його думку, корпоративна культура – це «сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до

зовнішнього середовища й внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними» [1].

Корпоративна культура виступає інтегрувальним чинником, який об'єднує співробітників навколо спільних цінностей, норм та орієнтирів. Вона виконує роль не лише морально-етичного регулятора поведінки, а й стратегічного ресурсу, що впливає на конкурентоспроможність організації. Дослідження Г. Хофстеде показали, що культурні відмінності визначають поведінкові моделі працівників і суттєво впливають на ефективність управління [2].

Організації з сильною корпоративною культурою здатні забезпечувати вищий рівень лояльності співробітників та стабільніші результати діяльності.

До основних функцій корпоративної культури належить:

- інтегративна функція, яка забезпечує об'єднання співробітників навколо спільних цілей та цінностей, сприяє формуванню командного духу, зменшенню конфліктів;
- регулятивна функція виступає своєрідним «неписаним кодексом», що визначає стандарти поведінки працівників у різних ситуаціях;
- мотиваційна функція формує внутрішню зацікавленість співробітників у досягненні результатів, впливає на підвищення продуктивності праці через систему символів, визнання та традицій;
- комунікативна функція полегшує процеси обміну інформацією між працівниками, створює спільний символічний простір, зрозумілий усім членам організації;
- адаптаційна функція допомагає новим співробітникам швидше інтегруватися в колектив, засвоювати прийняті норми та правила;
- іміджева функція визначає репутацію компанії на ринку, сприяє формуванню позитивного бренду роботодавця та приваблює потенційних клієнтів і партнерів;
- ідентифікаційна функція дозволяє співробітникам відчувати себе частиною організації, підсилює лояльність і корпоративну єдність.

Розуміння і цілеспрямоване використання функцій корпоративної культури допомагає менеджменту: формувати конкурентні переваги; знижувати плинність кадрів; підвищувати рівень довіри всередині організації; зміцнювати зовнішню репутацію; забезпечувати стратегічну стабільність розвитку.

Однією з ключових передумов ефективної корпоративної культури є лідерство через приклад. Працівники більш охоче сприймають та наслідують норми, цінності та стандарти поведінки, коли вони послідовно демонструються керівництвом. Якщо очільники організації дотримуються заявлених принципів лише формально або відокремлено від власної поведінки, це призводить до конфлікту цінностей, зниження довіри та демотивації персоналу. Важливим елементом є готовність керівників до діалогу, обговорень і спільного вирішення проблем. Це демонструє працівникам, що цінності організації не декларативні, а реально впроваджуються у щоденній практиці. Відкрите лідерство стимулює активну участь персоналу та сприяє формуванню атмосфери довіри. Керівники повинні виступати як еталон корпоративної поведінки. Працівники часто підсвідомо орієнтуються на стиль управління, комунікації та етичну поведінку своїх безпосередніх керівників.

Перспективи розвитку корпоративної культури тісно пов'язані з переходом до ціннісно-орієнтованих моделей управління персоналом, які акцентують увагу не лише на продуктивності праці, а й на емоційному стані, мотивації та добробуті працівників. Запровадження корпоративних програм добробуту (well-being programs), підтримка психічного здоров'я, забезпечення балансу між роботою та особистим життям формують підґрунтя для створення культури довіри та залученості.

Таким чином, корпоративна культура є стратегічним ресурсом організації, що визначає ефективність управління, формує поведінку та мотивацію працівників, сприяє згуртованості колективу та підвищує конкурентоспроможність. Вона виконує інтегративну, регулятивну, мотиваційну, комунікативну, адаптаційну, іміджеву та ідентифікаційну функції, забезпечуючи стабільність та розвиток організації. Ефективна корпоративна

культура ґрунтується на лідерстві через приклад, відкритості керівництва до діалогу та впровадженні цінностей у щоденну практику. Перспективний розвиток корпоративної культури пов'язаний із ціннісно-орієнтованим управлінням, підтримкою добробуту співробітників і створенням атмосфери довіри, що формує довготривалі конкурентні переваги та сприяє залученості персоналу.

Список використаних джерел

1. Shein E.H. Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. - San Francisco. CA.: Jossey-Bass Inc., 1985.
2. Hofstede, G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations. Thousand Oaks CA: Sage. 2001.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: АНТИКРИЗОВИЙ ТА ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТИ

Глівінська Ю.В., к.е.н., доцент,

Ясельна Г.О., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Київський національний лінгвістичний університет (м. Київ, Україна)

Управління персоналом є важливою функцією будь-якої організації, що забезпечує ефективну діяльність колективу, гармонізацію трудових відносин та досягнення стратегічних цілей. У сучасних умовах, коли світ переживає політичні, економічні, соціальні та гуманітарні виклики, традиційні підходи до управління персоналом потребують суттєвого переосмислення. Серед численних напрямів цього процесу особливу увагу привертають антикризове управління персоналом та психологічний аспект роботи з кадрами, які набувають дедалі більшого значення.

Антикризове управління персоналом стає не просто частиною HR-стратегії, а критично важливим інструментом виживання організацій у нестабільному середовищі. Йдеться не лише про скорочення витрат або оптимізацію кадрової структури, а й про формування нової культури управління,

гнучких моделей праці та швидкої адаптації до змін. Урядові структури багатьох країн, наприклад Німеччини, Канади, Південної Кореї та інших, активно впроваджують антикризові HR-стратегії як на державному, так і на корпоративному рівні. Це включає підтримку зайнятості, перепідготовку працівників та цифровізацію кадрових процесів.

Поняття «антикризове управління» вперше стало застосовуватися в Україні наприкінці 1990-х років [3, с. 221]. З розвитком ринкових відносин у країні, поняття «антикризове управління» також набувало більш широкого трактування. Настало розуміння необхідності скоординованих дій, спрямованих на запобігання моменту настання кризового стану на підприємстві.

Сучасна ситуація в Україні зобов'язує керівників різних підприємств щодня приймати ті чи інші управлінські рішення, оскільки за наявності фінансової нестабільності діяльність організацій піддається різноманітним кризовим ситуаціям, які можуть призвести до банкрутства. Крім банкрутства, фірми піддаються безлічі інших випробувань: загроза майнової цілісності, економічні та політичні зміни, суспільні настрої та багато інших. В таких умовах експерти розробляють та впроваджують стратегії подолання кризових явищ.

В умовах війни підприємства все частіше звертаються до таких методів, як: даунсайсинг, аутсорсинг, регуляризація, бенчмаркінг, модернізація, диверсифікація, злиття та реінжиніринг [1, с. 40]. Даунсайзинг застосовується як скорочення персоналу або ресурсів для зниження витрат, за ним часто переходять до аутсорсингу, тобто шукають виконавців роботи ззовні. Регуляризація має під собою впорядкування внутрішніх процесів і дотримання стандартів для стабілізації діяльності. Наступний, не менш важливий метод, модернізація, тобто розвиток або оновлення технологій виробництва. Пов'язаним з модернізацією є бенчмаркінг, коли підприємство запозичує певний досвід чи стратегії у інших організаціях, які вже подолали кризову ситуацію. При позитивних показниках, можлива диверсифікація, коли доцільно розширити асортимент чи закріпитись на кількох важелях ринку. У випадках, якщо

підприємство не може впоратись своїми силами, переходять до реінжинірингу, тобто перебудові радикального характеру, або до злиття з іншою організацією.

Усі ці методи мають свої плюси та мінуси, проте в даний роботі ми згадаємо психологічний аспект, який стосується роботи працівників підприємства у даних умовах. Підтримка психічного здоров'я працівників, розвиток внутрішньої мотивації та побудова довірливих відносин у колективі – це не просто тренди, а необхідність сучасного управління. Працівники важко переживають великі зміни у підприємстві, яких воно зазнає при кризових ситуаціях. При впровадженні будь-якого з вищенаведених методів, керівництво має враховувати колективні фактори. По-перше, при даунсайзингу та аутсорсингу з'являється загроза непорозумінь серед працівників, адже відбувається суттєва зміна робочого середовища. По-друге, у випадку реінжинірингу, змінюються основні напрямки та функції роботи для всього робочого відділу, часто невідомі раніше. По-третє, в кризових ситуаціях, кожен причетний до підприємства відчуває психологічний тиск, через певну професійну відповідальність, невдачі, можливі ризики та інші непередбачувані фактори. Не можемо не згадати також сучасні умови в Україні, які виснажують людей та роблять моральний стан вразливим.

З урахуванням усього вищенаведеного, формується необхідність підтримувати стабільну психологічну атмосферу у колективі. Наразі підприємства активно переймають досвід закордонних колег у керуванні персоналом та формують власні методи. Одним з відомих методів є стимулювання. Виділяють наступні способи стимулювати працівників:

1. Підтримка та співчуття. Це є моральним обов'язком у сучасному суспільстві, проте подібний спосіб не завжди є доречним, зважаючи на професійні зв'язки у великому колективі.

2. Матеріальні стимули, тобто підвищення зарплатні, премії, забезпечення хорошого офісного облаштування.

3. Забезпечення професійного розвитку шляхом проведення курсів, конференцій та проектів.

4. Організація зручної координації та співпраці між відділами та посадами [4, с. 112 – 113].

Маємо зазначити, що матеріальна складова стимулювання праці залишається ключовим фактором взаємодії з працівниками. Виплата заробітної плати вчасно та в повному обсязі визначається у 98% підприємств як основа ефективної мотивації [2].

Отже, у сучасному світі управління персоналом набуває нового значення через ряд факторів, що змінюють всю систему організації роботи підприємства. На прикладі умов в Україні ми визначили, що антикризове управління та психологічний клімат в організації безпосередньо пов'язані. Ці процеси не є послідовними, вони тісно пов'язані та мають вплив на функціонування підприємства. Саме тому фахівці розробляють нові методи подолання актуальних проблем бізнесу, через що все частішим явищем стає наявність психолога на підприємстві або обов'язкові візити до інших профільних спеціалістів.

Список використаних джерел

1. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. №182. С. 38 – 43.
2. Єфанов В. А. Специфіка мотивації праці для українських підприємств в умовах війни. Економіка та суспільство. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-104> (дата звернення: 04.10.2025).
3. Ткаченко А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. Modeling the development of the economic systems. 2023. №1. С. 220 – 225.
4. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. С. 110 – 115.

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Демко Ірина Іванівна, к.е.н., доцент

Львівський національний університет імені Івана Франка

(м. Львів, Україна)

В умовах глобалізаційних процесів і швидкого економічного розвитку управлінські рішення займають провідне місце у системі менеджменту підприємств. Зростаюча конкуренція, постійне оновлення технологій, цифровізація бізнес-процесів та підвищена роль інформаційних ресурсів формують потребу в удосконаленні підходів до прийняття рішень. Кожен крок керівництва, незалежно від того, має він стратегічний чи оперативний характер, визначає напрями подальшого розвитку компанії, ефективність використання її ресурсів, рівень конкурентоспроможності та здатність протистояти зовнішнім викликам.

Сучасне бізнес-середовище відзначається постійною невизначеністю, що змушує ухвалювати рішення у короткі строки, спираючись на неповні або надмірні обсяги даних. У такій ситуації традиційні методики аналізу не завжди забезпечують достатній рівень аргументованості. Тому дослідження процесів прийняття управлінських рішень є ключем до глибшого розуміння закономірностей функціонування підприємств.

Управлінське рішення — це результат цілеспрямованої діяльності суб'єкта управління, спрямований на вибір оптимального варіанту дій з-поміж можливих альтернатив для досягнення поставлених цілей. Воно є основою управлінського циклу та виступає засобом реалізації управлінських функцій [1].

Система менеджменту підприємства є складною сукупністю взаємопов'язаних процесів, інструментів і методів, спрямованих на досягнення організаційних цілей. У цьому контексті управлінське рішення виступає не лише як завершальний результат діяльності менеджера, а як **центральний механізм, що забезпечує функціонування та розвиток підприємства.**

Будь-який управлінський цикл складається з певних етапів: визначення цілей, планування, організації діяльності, мотивації персоналу та контролю результатів. На кожному з цих етапів ухвалюються рішення:

- під час **планування** – щодо вибору стратегічних цілей і шляхів їх реалізації;
- на етапі **організації** – щодо розподілу ресурсів, формування структури та повноважень;
- у сфері **мотивації** – щодо стимулювання персоналу, формування системи заохочень і санкцій;
- під час **контролю** – щодо оцінки результатів та внесення коригувань.

Таким чином, управлінське рішення є **зв'язуючою ланкою** між функціями менеджменту. Без рішень жодна з функцій не може бути реалізована повною мірою.

У стратегічному менеджменті рішення відіграють особливо важливу роль, адже вони визначають довгострокову траєкторію підприємства. Серед прикладів стратегічних рішень можна назвати:

- вихід на нові ринки;
- впровадження інноваційних технологій;
- формування партнерств і альянсів;
- реструктуризацію підприємства.

Такі рішення характеризуються високим рівнем невизначеності, значними фінансовими наслідками та впливом на конкурентоспроможність. Від їхньої якості залежить майбутнє підприємства.

Крім стратегічного рівня, важливе місце займають **тактичні** та **оперативні** рішення.

• **Тактичні рішення** деталізують стратегічні орієнтири, визначають ресурси, терміни, етапи виконання завдань. Наприклад: розробка маркетингової кампанії, оптимізація логістики, вибір постачальників.

• **Оперативні рішення** мають короткостроковий характер і стосуються повсякденної діяльності: вирішення конфліктних ситуацій, розподіл робочих завдань, коригування планів залежно від обставин.

Таким чином, управлінські рішення охоплюють усі рівні управління – від глобальних стратегічних до дрібних щоденних.

Ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від якості управлінських рішень. Це можна пояснити кількома аспектами:

• **Рішення визначають напрями розвитку підприємства.** Без них неможливо сформулювати бачення майбутнього та шляхи його досягнення.

• **Рішення забезпечують раціональний розподіл ресурсів.** Від правильності управлінських дій залежить, наскільки ефективно використовуються фінансові, трудові та матеріальні ресурси.

• **Рішення впливають на мотивацію персоналу.** Обґрунтовані управлінські кроки формують довіру до керівництва, підвищують залученість працівників.

• **Рішення дозволяють адаптуватися до змін зовнішнього середовища.** У сучасних умовах ринкової турбулентності здатність швидко ухвалювати ефективні рішення стає ключовою конкурентною перевагою.

Важливо підкреслити, що управлінське рішення – це не лише акт вибору, а **цілісний процес**, який включає:

1. **Виявлення проблеми чи можливості.** Наприклад, падіння обсягів продажу або поява нового сегмента ринку.
2. **Збір та аналіз інформації.** Використання аналітичних інструментів для оцінки ситуації.
3. **Генерацію альтернатив.** Пошук можливих варіантів дій.
4. **Оцінку та відбір оптимального варіанту.** Врахування ресурсних обмежень, ризиків, очікуваних результатів.
5. **Реалізацію рішення.** Організація процесу виконання.
6. **Контроль і коригування.** Оцінка досягнутих результатів та внесення змін у разі потреби.

Такий підхід дозволяє розглядати управлінське рішення як **динамічний механізм постійного вдосконалення**, а не одноразову дію.

Таким чином, управлінське рішення трансформується з класичного процесу вибору у **комплексну систему, що базується на аналітиці, цифрових інструментах та колективному інтелекті**.

Серед основних проблем, з якими стикаються менеджери у процесі прийняття рішень, можна виокремити дефіцит або надлишок інформації; невизначеність і ризики зовнішнього середовища; брак часу для прийняття рішень; психологічні бар'єри та суб'єктивізм управлінців; опір персоналу змінам [2].

Невдалі управлінські рішення призводять до втрати конкурентних переваг, фінансових збитків і зниження рівня довіри з боку стейкхолдерів.

Для підвищення результативності управлінських рішень доцільно:

1. Забезпечити якісне інформаційне забезпечення через впровадження сучасних систем бізнес-аналітики.
2. Використовувати методи прогнозування та моделювання, що дозволяють оцінити можливі наслідки рішень.
3. Розвивати управлінську компетентність через навчання та підвищення кваліфікації керівників.
4. Застосовувати колегіальні методи прийняття рішень, які знижують ризик суб'єктивізму.
5. Формувати гнучку організаційну культуру, орієнтовану на інновації та зміни.

Таким чином, ефективні управлінські рішення забезпечують гармонійне функціонування підприємства та його розвиток у динамічному середовищі.

Список використаних джерел

1. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. Київ : Атіка, 2008. 240 с.
2. Управлінські рішення: сутність, класифікація, умови та процес прийняття. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15389> (дата звернення: 28.09.2025).

ПОВЕДІНКОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Козловська С.Г., к.т.н., доцент

Мельник Р.А., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»
(м. Черкаси, Україна)

В умовах сьогодення традиційні моделі стратегічного управління, орієнтовані на раціональність економічних рішень, дедалі частіше поступаються місцем поведінковим підходам, які враховують когнітивні обмеження, психологічні особливості та емоційні реакції учасників ринку на появу нових форматів торгівлі (e-commerce, омніканальні платформи, соціальний комерс).

Поведінкові детермінанти визначають не лише моделі купівельної поведінки клієнтів, а й стиль мислення управлінців, які приймають стратегічні рішення. Варто зазначити, що однією з ключових проблем сучасного торговельного бізнесу є нестабільність споживчого попиту, що зумовлена, як економічними факторами (інфляція, коливання валютного курсу, зниження купівельної спроможності), так і поведінковими (зміна ціннісних орієнтирів, посилення емоційного сприйняття брендів, зростання ролі соціальних мереж у формуванні рішень про купівлю). Цифровізація бізнес-процесів відкриває нові можливості для підприємств, але разом з тим, й породжує ризики. З одного боку, цифрові технології дозволяють підприємствам отримувати великі масиви даних про споживачів, формувати персоналізовані пропозиції та підвищувати якість сервісу. З іншого боку – виникає проблема перевантаження інформацією, відсутності чітких алгоритмів обробки поведінкових даних і брак компетенцій у сфері аналітики. Це створює ситуацію, коли стратегічні рішення ухвалюються не на основі системного аналізу, а під впливом інтуїції чи короткострокових тенденцій, що знижує їхню ефективність.

Проте, важливою проблемою залишається дефіцит поведінкових компетенцій у менеджменті торговельних підприємств. Багато керівників орієнтуються на традиційні економічні моделі, не враховуючи психологічні чинники прийняття рішень [1]. Це призводить до помилок у прогнозуванні

споживчого попиту, неадекватної оцінки ризиків, неефективного позиціонування бренду. У цьому контексті формування стратегічних команд, що поєднують аналітичне мислення, емоційний інтелект і розуміння поведінкових закономірностей, є одним із найактуальніших завдань сучасного бізнесу.

Основними поведінковими викликами у сфері торгівлі є: ефект когнітивного перевантаження – надлишок інформації призводить до спрощеного мислення і помилкових стратегічних суджень; ефект упередженості підтвердження (confirmation bias) – схильність менеджерів шукати дані, які підтверджують їхню точку зору, і ігнорувати суперечливі; поведінкову інерцію – небажання змінювати усталені підходи, навіть коли ринкові умови вимагають адаптації; соціальне наслідування (herding effect) – копіювання стратегій конкурентів без урахування власної специфіки підприємства [2].

Післякризова та воєнна реальність українського бізнесу загострила ще один вимір проблеми – нестійкість стратегічного середовища. Торговельні підприємства стикаються з розривами логістичних ланцюгів, зростанням витрат, дефіцитом кваліфікованих кадрів і зміною територіальної структури споживання. У цих умовах стратегічне планування має враховувати не лише економічні показники, а й емоційні стани споживачів, рівень їхньої довіри до брендів, готовність до нових форматів взаємодії.

Саме поведінкові детермінанти відіграють ключову роль у формуванні стратегій розвитку торговельного бізнесу, оскільки вони визначають реальні механізми прийняття рішень споживачами й управлінцями. Сучасні стратегії розвитку мають базуватися на поєднанні економічних і психологічних підходів, що дозволяє враховувати нерациональність поведінки суб'єктів ринку.

Ключовими напрямками удосконалення стратегічного управління, на нашу думку, є розвиток поведінкових компетенцій менеджменту, створення поведінкових KPI і впровадження гнучких моделей адаптації до ринкових змін.

Поведінковий підхід формує нову парадигму стратегічного розвитку торговельних підприємств, орієнтовану на довіру, взаємодію, емоційну сталість і ціннісну орієнтацію бізнесу (рис. 1). У межах цього підходу стратегічне

управління визначається як процес соціально-поведінкової взаємодії всіх учасників ринку – менеджерів, персоналу, споживачів і партнерів.



Рисунок 1 – Парадигма стратегічного розвитку підприємства

Таким чином, інтеграція поведінкових детермінант у систему стратегічного управління є не просто інноваційним трендом, а необхідною умовою конкурентоспроможності торговельного бізнесу у постіндустріальній економіці знань, де вирішальне значення мають не ресурси, а розуміння мотивацій і рішень людей.

Список використаних джерел

1. Sofi, M., Reshi, I. (2023). How Psychological Factors Influence Economic Decision-Making, And The Implications For Policy. *Journal of Accounting Research, Utility Finance and Digital Assets*. 1(4): 370-375.
2. Javed, H., Bagh, T., & Razzaq, S. (2017). Herding Effects, Over Confidence, Availability Bias And Representativeness As Behavioral Determinants Of Perceived Investment Performance: An Empirical Evidence From Pakistan StockExchange (PSX). *Journal Of Global Economics*, 6(1), 1–13.

IDENTIFICATION OF EFFECTIVE LEADERSHIP TRAITS

Шевченко В.С., канд. екон. наук, доцент

Попов О.В., магістр

Харківський національний університет міського господарства

ім. О.М. Бекетова (Харків, Україна)

Regardless of the established management style, certain traits can be identified that characterize effective leadership.

Leadership is, to a great extent, a natural gift, an art, a skill, learning, and talent. Effective leadership is formed in the process of directly managing people. At the same time, a number of characteristics or even recommendations can be highlighted that may guide the development of effective leadership.

Regardless of how you work, the following guidelines will help you conduct self-assessment or assist you in achieving success when working with people.

1. A leader should be optimistic and enthusiastic. Enthusiasm is just as contagious as boredom.
2. A manager cares about employees, knows how to protect them, is always approachable, and acts humanely.
3. A manager must be brave and decisive: *«A king must always act like a king»*.
4. A leader has breadth of vision, developed intuition, strategic foresight, and a sense of novelty. He or she knows how to take risks and solve problems.
5. A manager is tactful and attentive. With honey you can achieve more from people than with vinegar. Respect individuality. Be kind.
6. A leader is, above all, fair and honest. Accepting criticism and acknowledging one's own mistakes will be regarded as proof of strength and power, not weakness. Do not indulge in favoritism.
7. A manager is consistent, sets a good example, and does not make rash promises. The manager's rule: when things go wrong, it is my fault; when things go well, it is thanks to my employees.

8. A manager is modest yet confident. Self-confidence without arrogance, belief in one's own abilities without conceit – these are the signs of a strong leader.

9. A leader knows how to delegate tasks without overloading themselves with work and routine. They place responsibility on subordinates, relieving themselves of excessive burden.

10. A head does not use special privileges. Favoritism destroys the atmosphere of cooperation. It is necessary to strike a balance between familiarity and camaraderie in order to maintain authority [1].

The distinction between a leader and a manager is reflected in multiple dimensions. An effective manager does not automatically make an effective leader, and vice versa, as their fundamental qualities often operate in different spheres.

A manager primarily directs the work of others and bears personal responsibility for the outcomes. Good managers establish structure and consistency, basing their interactions with subordinates on facts and clearly defined objectives. Leaders, in contrast, inspire and energize people by communicating a compelling vision of the future, guiding them through periods of change, and helping them adapt to new circumstances.

Managers tend to approach goals passively, often aligning with the objectives of others and rarely using these goals as instruments for driving change. Leaders, however, set their own objectives and actively leverage them to influence attitudes and motivate action.

While managers meticulously plan actions and allocate resources to ensure organizational efficiency, leaders achieve results—or even greater impact—by formulating a vision of the future and charting a path to realize it, without focusing on operational minutiae or procedural details.

Managers value order in their interactions, structuring relationships according to subordinates' roles within formal processes or predetermined sequences of events. This reflects their perception of themselves as integral parts of an organization or a specific social institution. Leaders, on the other hand, attract and retain individuals who share and understand their vision. Managers consider employees' needs, values, and

emotions, which they aim to manage, whereas leaders rely on intuition and emotional engagement, often evoking strong feelings, including passion and commitment, among their followers. Leaders do not tie their self-worth to organizational affiliation.

In achieving objectives, managers monitor behavior and respond to deviations from the plan. Leaders, conversely, build relationships based on trust, inspiring and motivating their teams while placing collaboration and mutual confidence at the center of group efforts.

Managers concentrate on decision-making, using their expertise, skills, and abilities to narrow the range of possible solutions. Leaders, however, continuously seek innovative and unconventional approaches, willingly assuming the risks and responsibilities associated with tackling new challenges, particularly when substantial rewards are at stake.

In practice, no individual embodies purely managerial or purely leadership traits. Research indicates that a significant number of managers possess notable leadership qualities, whereas it is less common to find leaders who operate predominantly as managers.

Список використаних джерел

1. Адизес І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати і що з цього виходить. Київ : КМ-БУКС, 2018. 320 с.
2. Бланшар К., Джонсон С. Менеджмент: новий стиль. Однохвилинний менеджер. Київ : Наш Формат, 2020. 176 с.

Секція 2. Бізнес тренди, виклики та перспективи сталого економічного розвитку

ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-ТРЕНДИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Глівінська Ю.В., к.е.н., доцент,

Баранов А.О., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Київський національний лінгвістичний університет (м. Київ, Україна)

Сучасний бізнес розвивається в умовах глобальних викликів – кліматичних змін, виснаження ресурсів, соціальної нерівності та технологічних революцій. Традиційні підходи до управління вже не забезпечують конкурентоспроможності. У центрі уваги опинилася концепція сталого розвитку, що поєднує економічну ефективність, екологічну відповідальність і соціальну справедливість [1].

Інновації при цьому стають не лише інструментом зростання, а й засобом досягнення балансу між бізнесом, суспільством і природою.

Сталий розвиток (*sustainable development*) – це стратегія, за якої підприємства забезпечують прибутковість без шкоди для майбутніх поколінь.

Основні принципи сталого розвитку:

1. **Принцип збалансованості між економічним, соціальним і екологічним розвитком є ключовим**, оскільки сталий розвиток можливий лише тоді, коли економічні вигоди не досягаються ціною екологічних збитків чи соціальної нерівності. *Економічна складова* означає ефективне використання ресурсів, інновації, конкурентоспроможність. *Соціальна складова* – справедливість, рівні можливості, доступ до освіти, медицини, гідна праця. *Екологічна складова* – охорона природи, зменшення забруднення, раціональне природокористування. Усі три компоненти мають розвиватися *одночасно і гармонійно*, а не на шкоду один одному [2].

2. **Принцип справедливості між поколіннями**, його сутність у тому, що поточні покоління мають задовольняти свої потреби так, щоб не позбавити майбутні покоління можливості робити те саме. Це означає раціональне

використання невідновлюваних ресурсів; необхідність відновлення лісів, води, ґрунтів; збереження біорізноманіття.

3. **Принцип екологічної доцільності.** Будь-яке економічне чи соціальне рішення має враховувати вплив на довкілля. Перед впровадженням проєктів слід проводити екологічну експертизу; виробництва повинні працювати за принципами екологізації – мінімізація відходів, повторне використання матеріалів, перехід на відновлювану енергію; потрібно природу розглядати не як ресурс, а як умову життя.

4. **Принцип соціальної справедливості та участі** – сталий розвиток передбачає включення всіх верств населення у процес прийняття рішень: забезпечення рівності прав і можливостей для чоловіків і жінок, різних соціальних груп, націй; громадяни мають право на доступ до інформації, участь у вирішенні екологічних та економічних питань; соціальна політика повинна бути спрямована на зменшення бідності, підтримку вразливих груп.

5. **Принцип інтегрованого підходу до управління природними ресурсами.** Всі ресурси – вода, земля, повітря, біота – взаємопов'язані, тому управління ними має бути комплексним.

6. **Принцип «думай глобально – дій локально»** – сталий розвиток потребує глобального мислення, але місцевих дій.

7. **Принцип партнерства.** Для досягнення сталого розвитку потрібна співпраця між державою, бізнесом, громадськістю та наукою: держава створює політику та правові рамки; бізнес впроваджує інновації та екологічні стандарти; громадськість контролює і формує культуру сталого споживання; наука забезпечує технологічні рішення. Це партнерство формує *синергію зусиль*, без якої прогрес неможливий.

8. **Принцип «економіки замкненого циклу»** – це один із нових, але дуже важливих принципів, який передбачає мінімізацію відходів і повторне використання матеріалів; продукція має проєктуватися так, щоб її можна було ремонтувати, переробляти, перезапускати у виробництво – це дозволяє

зменшити навантаження на довкілля і водночас створити нові робочі місця та інноваційні бізнес-моделі.

Компанії, що інтегрують ці принципи, отримують довіру клієнтів, інвесторів і держави, а також підвищують свою репутацію на світовому ринку.

Інноваційні бізнес-тренди сучасності:

1. Зелена економіка та екологічні технології.

Впровадження енергозберігаючих і безвідходних технологій, використання відновлюваних джерел енергії (сонячної, вітрової, біоенергії), розробка екологічного дизайну продукції. Приклади: *Tesla* (електромобілі), *IKEA* (циркулярна економіка, повторне використання матеріалів).

2. Цифрова трансформація бізнесу. Автоматизація процесів, використання штучного інтелекту, блокчейну та великих даних. Формування цифрових екосистем, дистанційної роботи та «розумних міст». Приклади: *Amazon* (хмарні сервіси), *Google* (енергоефективні дата-центри) [3].

3. Соціальне підприємництво. Бізнес, орієнтований не лише на прибуток, а й на вирішення соціальних проблем: освіта, медицина, екологія. Приклади: *Grameen Bank* (мікрокредитування), українські ветеранські ініціативи.

4. ESG-модель управління (Environmental, Social, Governance). Це новий стандарт корпоративної відповідальності, що враховує екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності. Приклади: *Microsoft*, *Unilever*, *Nestlé* активно впроваджують ESG-звітування [1; 3].

5. Кругова (циркулярна) економіка. Передбачає повторне використання ресурсів і мінімізацію відходів. Приклади: *Patagonia* (одяг із вторсировини), *Philips* (програми утилізації техніки).

6. Біоекономіка та агроінновації. Розвиток біотехнологій, органічного землеробства, використання дронів і технології IoT для моніторингу врожайності.

В Україні спостерігається поступова інтеграція принципів сталого розвитку через запуск «зелених» стартапів і технологічних кластерів;

впровадження енергетичної незалежності (сонячні станції, біопаливо); розвиток соціального підприємництва, особливо після 2022 року; участь у міжнародних програмах ЄС (*Green Deal, Horizon Europe*) [4].

Попри активний розвиток, бізнес стикається з певними труднощами: недостатнє фінансування сталих проєктів; нестача державної підтримки «зелених» інновацій; потреба у зміні управлінського мислення – від короткострокового прибутку до довгострокової стійкості.

Варто зазначити, що інноваційні бізнес-тренди формують *нову парадигму розвитку економіки*, у якій сталий розвиток стає центральним принципом діяльності. Компанії, що впроваджують «зелені» технології, соціальну відповідальність і цифрові інновації, не лише підвищують конкурентоспроможність, а й забезпечують *баланс між людиною, бізнесом і природою*.

Список використаних джерел

1. Глівінська Ю. В. Порівняльний аналіз організації управління підприємством в Україні та світі. *Академічні візії*, (23), 2023. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/571> (дата звернення: 18.10.2023).
2. Мазур В. С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. *Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення*. Вінниця, 2016. С. 178–183.
3. Морозова М. Е. Управління персоналом як основа підвищення конкурентоспроможності організації. *Вісник післядипломної освіти*. 2016. № 16 (29). С. 94–105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpo_2016_16_13 (дата звернення: 10.10.2024).
4. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 10.10.2024).

Терешко Ю.В., к.е.н., доцент

Доцент кафедри цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень,

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»»

(м. Запоріжжя, Україна)

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

В умовах глобалізації та сучасних викликів сталий розвиток промислових підприємств набуває особливого значення для України. Теоретичною основою концепції сталого розвитку є збалансоване поєднання трьох компонентів: економічного зростання, екологічної безпеки та соціальної відповідальності [1]. У промисловості ці принципи реалізуються через підвищення енергоефективності, раціональне використання ресурсів, зменшення техногенного навантаження на довкілля та впровадження інноваційних технологій. Згідно з даними Мінекономіки, у 2024 році ВВП України зріс на 4,2% порівняно з аналогічним періодом попереднього року, а промислове виробництво збільшилося на 3,6% [2]. Це свідчить про відновлення виробничого потенціалу, хоча темпи зростання залишаються нерівномірними серед різних галузей. Сталий розвиток промисловості в Україні є ключовим завданням у контексті післявоєнного відновлення економіки та інтеграції у світові виробничі ланцюги. Підприємства промислового сектору мають адаптуватися до нових умов, поєднуючи економічні цілі з екологічною та соціальною відповідальністю. У 2024 році спостерігалось поживавлення у ключових галузях промисловості. Так, обсяг реалізованої продукції становив близько 3,7 трлн грн, що на 12% більше, ніж у 2023 році [3]. При цьому експорт промислової продукції зріс на 24%, сягнувши близько 680 млрд грн. Частка переробної промисловості у структурі реалізації збільшилася до 59,9% [3]. Ключові показники розвитку галузі промисловості України представлено у таблиці 1.

Таблиця 1.

Ключові показники розвитку промисловості України у 2024 році [3]

Галузь	Зростання виробництва, %	Частка у пром. реалізації, %	Експорт, млрд грн	Інвестиції / угоди
Металургія	+29,8	18,5	≈ 250	Значний приплив капіталу
Переробна промисловість	+11,0	59,9	≈ 300	Активне зростання
Хімічна промисловість	+3,9	8,2	≈ 40	Помірне зростання
Гумові та пластмасові вироби	+7,5	3,5	≈ 15	Інноваційні проекти
Загалом промисловість	+3,6	100	≈ 680	174 угоди (+92,3% p/p)

За даними таблиці можна зробити наступні висновки: найбільш динамічно розвивалися металургія (+29,8%) та переробна промисловість (+11%), що свідчить про поступове відновлення технологічно інтенсивних сегментів економіки. Кількість інвестиційних угод зросла майже вдвічі – до 174 у 2024 році, що підтверджує інтерес бізнесу до розвитку нових напрямів, зокрема у сфері «зелених» та оборонних технологій.

Таким чином, виявлені тенденції зумовлюють необхідність визначення стратегічних орієнтирів для подальшого зростання промисловості, які базуються на принципах сталого розвитку:

1. Енергоефективність та декарбонізація. Підвищення енергоефективності дозволяє зменшити витрати підприємств, скоротити залежність від імпорتنих енергоносіїв та знизити викиди парникових газів. В умовах інтеграції до ЄС та дії «Зеленого курсу» саме декарбонізація стає стратегічним пріоритетом для української промисловості. Наприклад, металургійні підприємства все активніше переходять на електродугові печі та відновлювані джерела енергії.

2. Циркулярна економіка. Використання відходів як вторинної сировини зменшує навантаження на довкілля та сприяє раціональному

використанню ресурсів. Впровадження замкнених циклів виробництва дозволяє знизити собівартість продукції та збільшити екологічну відповідальність бізнесу. Україна вже має приклади переробки металобрухту, використання біовідходів у агропромисловості та впровадження практик повторного використання у хімічній промисловості.

3. Екологічна безпека виробництва. Перехід на стандарти ISO 14001 та впровадження екологічного менеджменту дозволяє мінімізувати ризики техногенних аварій і підвищити якість продукції. Забезпечення екологічної безпеки є обов'язковою умовою для участі українських компаній у глобальних ланцюгах постачання, оскільки міжнародні партнери дедалі більше орієнтуються на екологічно чисті технології.

4. Інноваційні технології. Цифровізація виробництва (Industry 4.0 та перехід до Industry 5.0), використання штучного інтелекту, IoT-систем, хмарних платформ і цифрових двійників дозволяють підприємствам підвищити ефективність, знизити витрати та гнучко реагувати на зміни попиту. Це також створює передумови для розвитку високотехнологічних секторів і залучення інвестицій у модернізацію виробництва.

5. Соціальна відповідальність бізнесу. Орієнтація на добробут працівників, безпеку праці та інвестиції у розвиток громад забезпечують соціальну стабільність та довгострокову довіру до підприємства. У сучасних умовах відповідальний бізнес має конкурентні переваги на міжнародному ринку, адже іноземні партнери дедалі більше враховують ESG-показники (Environmental, Social, Governance) під час вибору контрагентів.

Висновки. Розвиток промислових підприємств у контексті сталого розвитку є комплексним процесом, що вимагає синергії державної політики, бізнес-ініціатив та міжнародної підтримки. У 2024 році фінансовий результат великих і середніх підприємств склав 947,3 млрд грн прибутку до оподаткування, що свідчить про поступове відновлення рентабельності сектора. Проте рівень прямих іноземних інвестицій знизився до 1,99% від ВВП, що демонструє залежність розвитку від внутрішніх ресурсів та обмеженість зовнішнього

фінансування. Подальший поступ у цій сфері можливий лише за умови модернізації виробничих потужностей, розвитку людського капіталу та інтеграції інноваційних цифрових і «зелених» технологій. Таким чином, сталий розвиток виступає не тільки як вимога часу, а й як стратегічна перспектива для підвищення конкурентоспроможності української промисловості.

Список використаних джерел:

1. Кабінет Міністрів України. WIN-WIN цифрова стратегія до 2030 року. Київ, 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 25.09.2025).
2. Міністерство економіки України. SME Strategy 2024–2027. Київ, 2024. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 29.09.2025).
3. Державна служба статистики України. Промислове виробництво у 2024 році. Київ, 2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 29.09.2025).

**Секція 4. Інформаційні та інноваційні технології в економіці, маркетингу
та менеджменті**

**ВПРОВАДЖЕННЯ BIG DATA ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ
ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАТИВНОСТІ ТА ЯКОСТІ АНТИКРИЗОВИХ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Опенько А.С., студентка

Національний технічний університет України «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського» (КПІ)
(м. Київ, Україна)

Байло О.О., аспірант

Національний технічний університет України «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського» (КПІ)
(м. Київ, Україна)

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем нестабільності, невизначеності та динамічних змін у зовнішньому середовищі. Наростання глобальних кризових процесів економічного, політичного, технологічного й соціального характеру ускладнює забезпечення стійкості функціонування підприємств і організацій. У таких умовах ефективно антикризове управління стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

Традиційні підходи до ухвалення управлінських рішень, що ґрунтуються переважно на інтуїції керівників або ручному аналізі даних, втрачають ефективність у ситуаціях, коли обсяг, швидкість і різноманітність даних перевищують можливості людського сприйняття та обробки. Сучасний управлінець стикається з необхідністю оброблення та інтерпретації значних масивів даних, що надходять із різних джерел: фінансових звітів, соціальних мереж, ринкових показників, клієнтських відгуків, макроекономічних даних тощо. У таких умовах використання технологій Big Data та штучного інтелекту

(AI) стає не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою ефективного антикризового менеджменту [1].

Технології Big Data забезпечують можливість швидкої обробки й аналізу масивів даних у реальному часі, що дозволяє своєчасно виявляти тенденції, ризики та потенційні загрози. Водночас штучний інтелект дає змогу здійснювати прогнозу аналітику, моделювання кризових сценаріїв і автоматизацію процесів ухвалення управлінських рішень. Синергія цих технологій сприяє переходу від реактивного до проактивного типу управління, коли рішення приймаються на основі даних і прогнозів, а не після настання кризових подій [2].

Впровадження Big Data та AI набуває особливої актуальності для українських підприємств в умовах війни, економічної нестабільності та необхідності швидкої ринкової адаптації. Використання аналітичних інструментів нового покоління дозволяє підвищити якість стратегічного планування, оптимізувати ресурси, зменшити вплив людського фактора на прийняття управлінських рішень й забезпечити оперативне реагування на зовнішні виклики.

Ефективне антикризове управління потребує оперативного отримання достовірної інформації, її систематизації, аналітичного опрацювання та трансформації у практичні управлінські рішення. У цьому контексті технології Big Data та AI виступають ключовими інструментами, що дозволяють трансформувати підходи до ухвалення рішень на всіх рівнях управління.

Загалом, Big Data – це комплекс технологій і методів, що забезпечують збирання, зберігання, обробку й аналіз великих обсягів структурованих та неструктурованих даних із різних джерел. Використання таких технологій у кризовому менеджменті дозволяє підприємствам швидко виявляти ризики, тенденції та закономірності, які важко або неможливо визначити традиційними методами. Наприклад, аналітика соціальних мереж і клієнтських відгуків може сигналізувати про зниження рівня довіри до бренду ще до появи фінансових втрат, а обробка даних про ринок – передбачити зміни в попиті чи поведінці споживачів.

Штучний інтелект забезпечує якісно новий рівень обробки даних завдяки алгоритмам машинного навчання, нейронним мережам та інтелектуальним системам підтримки рішень. AI може моделювати кризові сценарії, оцінювати ймовірність їх настання та пропонувати оптимальні варіанти дій. Це дозволяє не лише реагувати на кризу після її виникнення, а й передбачати її розвиток, що суттєво підвищує ефективність управління.

Синергія Big Data та AI створює нові можливості для антикризового менеджменту. У поєднанні ці технології формують єдину систему аналітичної підтримки, де дані автоматично збираються, аналізуються та трансформуються у прогностичні моделі [3]. Це дає змогу керівникам отримувати своєчасні рекомендації для прийняття управлінських рішень, мінімізуючи вплив людського фактора та когнітивних упереджень. Основні переваги інтеграції Big Data та AI в управлінську практику [3]:

- 1) *оперативність управління*: дані обробляються в режимі реального часу, що дозволяє швидко реагувати на зміни середовища;
- 2) *підвищення точності прогнозів*: AI здатен виявляти приховані закономірності та робити аналітичні висновки на основі тисяч параметрів;
- 3) *автоматизація управлінських процесів*: зменшення навантаження на управлінський персонал і зниження ризику помилок;
- 4) *підтримка стратегічного планування*: формування сценаріїв розвитку подій і рекомендацій щодо оптимальних дій у кризових ситуаціях [3].

Водночас слід зазначити, що впровадження Big Data та AI потребує наявності відповідної цифрової інфраструктури, кваліфікованих кадрів та фінансових ресурсів. До основних бар'єрів належать: складність інтеграції нових технологій у наявні управлінські системи, ризики порушення конфіденційності даних, а також недостатній рівень цифрової зрілості більшості підприємств.

Разом із тим, світовий досвід демонструє високу ефективність застосування аналітичних технологій у кризовому управлінні. Так, провідні корпорації, як-от IBM, Amazon, Siemens, Deloitte, активно використовують AI-платформи для прогнозування ризиків і розробки антикризових стратегій. В

Україні окремі елементи таких систем упроваджуються у банківському секторі, державному управлінні та промисловості, що свідчить про поступовий перехід до аналітично-орієнтованої моделі прийняття рішень.

Результати дослідження свідчать, що поєднання Big Data та AI забезпечує якісно новий рівень аналітики в процесах прийняття управлінських рішень. Big Data дозволяє збирати та структурувати великі масиви даних, а AI – аналізувати їх, виявляти закономірності, формувати прогнози та рекомендації для прийняття управлінських рішень. [4].

Впровадження аналітичних технологій сприяє підвищенню оперативності, точності та об'єктивності управлінських рішень, зменшує залежність від суб'єктивних чинників і людських помилок, оптимізує процеси планування та моніторингу. Крім того, використання інтелектуальних систем дозволяє ефективніше розподіляти ресурси, покращувати комунікацію між підрозділами та забезпечувати стратегічну стійкість організації.

Водночас для повноцінного впровадження Big Data та AI необхідне створення належної цифрової інфраструктури, розвиток компетенцій управлінського персоналу, а також формування культури прийняття рішень на основі великого обсягу даних. Ці чинники є критичними для забезпечення результативності аналітичних систем у кризових умовах.

Отже, використання Big Data та AI у системах антикризового управління є одним із ключових напрямів підвищення ефективності сучасних організацій. У перспективі подальшого розвитку ці технології здатні перетворити антикризовий менеджмент із реактивної функції на безперервний процес моніторингу, прогнозування та запобігання кризам, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємств і стабільність їхнього розвитку у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Дикий О. В., Клевцевич Н. А. Використання Big Data в процесі прийняття управлінських рішень. — 2024. URL:

<https://dspace.onua.edu.ua/bitstreams/ac2234ba-4d00-4795-b5b7-e49d36f676d9/download>

2. Сапотніцька Н. І. Використання Big Data для оптимізації економічних процесів. — Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики, 2023.

URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4131>

3. Орехов Д. Застосування штучного інтелекту в управлінні сучасним підприємством. — Economy and Society, № 43, 2024. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4343>

4. Оболенський О., Косицька В., Рвач А. Штучний інтелект у публічному управлінні: вимоги, проблеми та ризики. — КНЕУ, 2024. URL:

<https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8f740b46-5a48-41d8-b5e0-5e2f24eff3d2/content>

ЦИФРОВА ІНФРАСТРУКТУРА ЯК ДРАЙВЕР ВІДНОВЛЕННЯ: ВЕКТОРИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЛЯ ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ

Гречана С.І., к.е.н., доцент

ДУ «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Макутова НАН
України» (Київ, Україна)

Фільковський С.О., аспірант

Інститут економіки промисловості НАН України (Київ, Україна)

Повномасштабна збройна агресія росії спричинила уповільнення процесів цифрової трансформації в Україні. Натомість вона стала маніфестом стратегічної важливості розбудови цифрової інфраструктури для збереження управлінського та виконавчого функціоналу країни, а також її вразливості. За роки війни цифрова інфраструктура перетворилась на базу для забезпечення безперервності роботи державних сервісів та органів місцевого самоврядування, управління та комунікацій, надання соціальних та адміністративних послуг, перебравши на себе роль ключового драйвера повоєнного відродження.

Як важливий чинник відновлення України та інтеграції деокупованих територій, сьогодні цифрова інфраструктура забезпечує базові можливості електронної взаємодії, обміну даними, доступу до послуг і координації управлінських процесів. Її трансформація створює сприятливі умови для інвестиційної активності, підвищення продуктивності праці, появи нових ринків і форм зайнятості, що особливо важливо в умовах відбудови. Водночас цифрова трансформація неможлива без усвідомленого формування стратегічних напрямів, які визначають логіку та ефективність відновлювальних процесів.

Тому метою даного дослідження є визначення пріоритетних векторів трансформації цифрової інфраструктури задля підвищення ефективності відновлення постраждалих та інтеграції деокупованих території з урахуванням умов воєнного середовища.

Під час війни цифрова інфраструктура довела свою незамінність у процесах інтеграції деокупованих територіях. В умовах небезпеки та невизначеності вона через експансію цифрових інструментів та сервісів забезпечила дистанційне розв'язання певних питань життєдіяльності. Крім того, вже є очевидний позитивний вплив її розбудови на місцевий економічний розвиток. Тому Україна взяла курс на нарощення темпів впровадження цифрових технологій, які підтверджені світовим досвідом та вже стали гнучким інструментом забезпечення соціально-економічної стійкості країни, акцентувавши регіональні цифрові трансформації у процесах відновлення.

Значно збільшилось надання адміністративних послуг онлайн та з'явилися нові їх напрями: дистанційне припинення діяльності суб'єктів господарювання, ведення бізнесу за кордоном з онлайн оформленням бюрократичних процедур, фіксація фактів руйнування житла громадян та майна підприємств, інформаційні кампанії органів влади, тощо [1]. Це підтверджує Індекс проникнення е-послуг, який за 2024 р. зріс на 14% та склав 0,759 [2]. Розвиток інтернету за оцінками Мінцифри також має тенденцію до збільшення (0,686 у 2024 р. проти 0,651 у 2023 р.). Прогресує розвиток штучного інтелекту та інтелекту інтернету речей,

інтеграція з європейським цифровим ринком, запуск супутникового зв'язку для всієї країни, легалізація криптовалют, тощо [3].

Простір напрямів цифрових трансформацій є доволі масштабним. Він формується рядом нормативно-правових актів, серед яких Концепція розвитку електронної охорони здоров'я, Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами, Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери, Стратегія кібербезпеки, Стратегія цифрового розвитку інновацій, тощо. Затвердження кожного з цих документів є важливим та визначальним кроком України на шляху трансформації цифрової інфраструктури. Натомість їх фрагментарність та динамізм формує певні протиріччя.

Певною мірою вони стосуються нечіткого каузального зв'язку між тригерами змін та динамікою місцевого економічного розвитку. Тобто, наскільки впровадження нових цифрових інструментів є нагальним у когерентності до визначених пріоритетів відновлення, а також ефективним з позицій тривалості та вартості процесів цифрової трансформації в умовах нестачі бюджетних коштів. Тому вирішального значення набуває окреслення чітких орієнтирів та перспективних напрямків трансформації, які слід розглядати щонайменше у декількох вимірах.

Технологічні вектори охоплюють модернізацію мережевих потужностей, впровадження хмарних сервісів, кібербезпеки, штучного інтелекту та інтернету речей для забезпечення стійкості й масштабованості цифрової інфраструктури.

Соціальні вектори відображають потребу у забезпеченні цифрової інклюзії, рівного доступу до послуг, розвитку цифрових компетенцій населення та формуванні довіри до цифрових сервісів.

Економічні вектори спрямовані на створення умов для цифрового підприємництва, інноваційної активності, оптимізації бізнес-процесів і залучення інвестицій у відбудову.

Управлінські вектори стосуються розбудови ефективної системи електронного врядування, координації між рівнями влади та суспільством, впровадження прозорих і гнучких механізмів регулювання.

Отже, цифрова інфраструктура довела свою стратегічну значущість у період воєнних викликів. Вона забезпечила безперервність надання послуг, управлінських процесів і комунікацій, а в умовах відновлення стає драйвером соціально-економічних перетворень та інтеграції деокупованих територій.

Фрагментарність нормативно-правових рішень і швидка динаміка цифрових змін актуалізують потребу у формуванні чітких пріоритетів трансформації. Запропоновано їх визначати з позицій нагальності та ефективності у чотирьох взаємопов'язаних вимірах: технологічному, соціальному, економічному та управлінському.

Такий підхід дозволяє узгодити цифровізацію з реальними потребами відновлення, забезпечити ефективність використання ресурсів і сформувати стійку основу для розвитку. Визначення пріоритетних векторів цифрової трансформації створює передумови для цілісного та збалансованого відновлення, підвищення конкурентоспроможності територій та посилення їхньої стійкості в умовах воєнного середовища й майбутніх викликів.

Список використаних джерел

1. Пічкурова З.В. Розвиток цифрової економіки України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. №58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-73>
2. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik>
3. Легалізація криптовалюти, супутниковий зв'язок та електронні гаманці — затвердили плани Мінцифри на 2025-2026 роки. Міністерство цифрової трансформації України. <https://www.kmu.gov.ua/news/lehalizatsiia-kryptovaliuty->

suputnykovyi-zviazok-ta-elektronni-hamantsi-zatverdyl-plany-mintsyfry-na-2025-2026-roky

ЦИФРОВЕ ПРОСУВАННЯ ЧЕРЕЗ ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМУ: СТРАТЕГІЇ ТА ТЕНДЕНЦІЇ

**Остромецький П.В., здобувач другого (магістерського) рівня вищої
освіти**

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку
(м. Одеса, Україна)

У сучасних умовах цифрової економіки Інтернет-реклама стала одним із ключових інструментів просування товарів і послуг. Швидкий розвиток інформаційних технологій, зміни в поведінці споживачів та зростання ролі соціальних мереж формують нові можливості та виклики для цифрового маркетингу. Цифрове просування дозволяє компаніям ефективно комунікувати з цільовою аудиторією, підвищувати впізнаваність бренду та стимулювати продажі. Разом із цим з'являються потреба у розробці сучасних стратегій, використанні аналітики великих даних та персоналізації рекламних повідомлень. Вивчення тенденцій розвитку інтернет-реклами дозволяє не лише оптимізувати рекламні кампанії, а й забезпечити конкурентні переваги на ринку.

Метою дослідження є аналіз сучасних стратегій цифрового просування через інтернет-рекламу та визначення основних тенденцій у цій сфері. Дослідження також спрямоване на виявлення ефективних підходів до підвищення результативності рекламних кампаній у цифровому середовищі.

За підсумками 2024 р., обсяг ринку Інтернет-реклами в Україні зріс на 24% і досяг 18 млрд. грн. Це свідчить про стійкий розвиток галузі навіть в умовах воєнного часу. Основним драйвером зростання стала відеореклама, яка збільшилася на 36% і тепер займає 46% у структурі медійної реклами. Зокрема, зростання інвестицій у YouTube та українські відеоплатформи сприяло цьому

приросту [1]. Ринок платного пошуку також демонструє позитивну динаміку. Після падіння у 2022 р., у 2024 р. він зріс майже на 30% порівняно з 2023 р. Сегменти SEO, SMM та Influencer marketing також показали зростання: SEO збільшився на 61%, SMM – на 66%, а Influencer marketing – на 75% (рис. 1) [2].



Джерело: [2]

Рис. 1. Обсяг ринку Інтернет-реклами: сегменти SEO, SMM та Influencer marketing

Сучасні стратегії просування через Інтернет-рекламу

- Інтеграція відеореклами. Відеоконтент залишається одним з найефективніших інструментів залучення аудиторії. Бренди активно використовують короткі відео, стрімінг та інтерактивні формати для підвищення взаємодії з користувачами.
- Персоналізація контенту. Завдяки аналізу даних користувачів, бренди створюють персоналізовані рекламні кампанії, що підвищує їх ефективність. Це включає таргетинг за інтересами, поведінкою та демографічними характеристиками.
- Використання штучного інтелекту та автоматизації. Штучний інтелект допомагає в оптимізації рекламних кампаній, прогнозуванні поведінки споживачів та автоматичному налаштуванні ставок. Це дозволяє зменшити витрати та підвищити ROI.

- Інфлюенс-маркетинг. Співпраця з лідерами думок дозволяє брендам досягати більшої автентичності та довіри з боку аудиторії. Цей сегмент ринку в Україні зріс на 75% у 2024 р.
- Омніканальність. Стратегії 360° передбачають використання різних каналів комунікації для створення єдиного досвіду для споживача. Це включає інтеграцію онлайн та офлайн каналів, мобільних додатків, соціальних мереж та вебсайтів.
- Інтерактивні формати. QR-коди, опитування, голосування та інші інтерактивні елементи залучають користувачів до активної взаємодії з брендом, підвищуючи рівень залученості.
- Адаптація до мобільних пристроїв. Зважаючи на зростання використання мобільних пристроїв для перегляду реклами, бренди оптимізують свої кампанії для мобільних платформ, забезпечуючи зручний та швидкий доступ до контенту.

За результатами дослідження, подальші тенденції розвитку Інтернет-реклами в Україні можна визначити наступним чином: по-перше, продовжитися активне зростання відеореклами та інтерактивних форматів, що сприятиме більшій залученості користувачів; по-друге, персоналізація та таргетинг рекламного контенту на основі великих даних і штучного інтелекту набудуть ще більшого значення; по-третє, інфлюенс-маркетинг і омніканальні стратегії будуть відігравати ключову роль у формуванні комплексного користувацького досвіду; по-четверте, адаптація до мобільних платформ і інтеграція онлайн- та офлайн-каналів залишатиметься пріоритетом для підвищення ефективності рекламних кампаній. В цілому, український ринок Інтернет-реклами буде рухатися в бік технологічної інтеграції, персоналізації та більш гнучких, адаптивних стратегій цифрового просування.

Список використаних джерел:

1. Обсяг ринку digital-реклами за 2024 рік – дослідження IAB Україна в партнерстві з Inweb. URL: <https://theinweb.media/obsyag-rynku-digital-reklamy-za-2024-rik-doslidzhennya-iab-ukrayina-v-partnerstvi-z-inweb/>

2. IAB Україна оприлюднює результат оцінки обсягу ринку інтернет реклами за 2024 р. URL: <https://iab.com.ua/iab-ukrayina-oprylyudnyuye-rezultat-otsinky-obsyagu-rynku-interent-reklamy-za-2024-roku/>

ВИКОРИСТАННЯ BIG DATA ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В ЕКОНОМІЦІ ПІДПРИЄМСТВА

Биба В.В., к.т.н., доцент,

НУ «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

(м. Полтава, Україна)

Пінчук Н.М., к.т.н., доцент,

Політехнічний університет ді Барі

(м. Барі, Італія)

Москальов О.В., студент спеціальність Менеджмент

НУ «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

У сучасних умовах цифрової трансформації економічна діяльність підприємств стає дедалі більш динамічною та складною. Конкурентне середовище швидко змінюється, споживачі формують нові потреби, а ринок диктує високі вимоги до швидкості та обґрунтованості управлінських рішень. У такій ситуації традиційні методи аналізу інформації вже не завжди здатні забезпечити належний рівень точності та своєчасності. Саме тому на перший план виходять великі дані (Big Data), які стають потужним інструментом для прийняття стратегічних рішень на рівні підприємства.

Big Data дозволяє опрацьовувати колосальні обсяги структурованої та неструктурованої інформації, що надходить із різних джерел: фінансової звітності, транзакцій, соціальних мереж, мобільних застосунків, сенсорів у виробничих процесах. Такий масив даних дає змогу не лише відображати поточний стан підприємства, а й виявляти приховані закономірності, прогнозувати розвиток подій та формувати довгострокові стратегії розвитку. Це

стає ключовою конкурентною перевагою для тих компаній, які прагнуть випереджати ринок і забезпечувати стабільність свого бізнесу [1, 2].

Метою дослідження є з'ясування можливостей практичного застосування технологій Big Data у процесі стратегічного управління підприємствами, а також визначення тих переваг і ризиків, які супроводжують їх інтеграцію в економічну діяльність.

Для досягнення цієї мети було використано кілька методів дослідження:

- 1) аналітичний – для опрацювання наукової та бізнес-літератури, статистичних даних і реальних кейсів впровадження Big Data;
- 2) порівняльний – для аналізу результатів застосування Big Data у різних галузях економіки;
- 3) системний підхід – для узагальнення отриманих висновків і формування цілісного бачення перспектив використання технологій.

Сьогодні технології Big Data активно інтегруються у діяльність підприємств різних секторів. У роздрібній торгівлі великі дані допомагають відслідковувати поведінку споживачів і прогнозувати попит; у фінансовій сфері банки використовують аналітику для оцінки кредитоспроможності клієнтів і виявлення шахрайських операцій; у виробництві дані з датчиків обладнання дозволяють оптимізувати виробничі процеси та запобігати поломкам; у логістиці аналітика забезпечує ефективне планування маршрутів і скорочення витрат.

Відомі приклади світових компаній підтверджують ефективність використання Big Data. Наприклад: Amazon персоналізує рекомендації для покупців і вдосконалює управління запасами завдяки детальному аналізу даних; Walmart використовує аналітичні алгоритми для моніторингу попиту в реальному часі; Netflix формує персоналізовані пропозиції контенту на основі даних про перегляди та вподобання користувачів; UPS оптимізує логістичні процеси та економить ресурси завдяки аналітиці великих даних.

Українські компанії також поступово інтегрують ці технології. Наприклад, «Нова пошта» застосовує Big Data для аналізу логістичних операцій, що дозволяє

скорочувати час доставки та підвищувати якість обслуговування клієнтів [1, 2, 3].

Використання Big Data надає підприємствам низку ключових переваг. По-перше, можливість приймати обґрунтовані рішення на основі достовірних і багатовимірних даних; по-друге, прогнозування майбутніх ринкових трендів і потреб споживачів; по-третє, підвищення ефективності управління запасами, постачанням і ціноутворенням; четверте, створення персоналізованих стратегій маркетингу, що підвищує лояльність клієнтів.

Разом із тим, існують певні бар'єри, які ускладнюють масове впровадження Big Data. А саме, значні фінансові витрати на придбання технологій і розвиток IT-інфраструктури; дефіцит фахівців із роботи з аналітикою даних; труднощі інтеграції нових систем у вже існуючі бізнес-процеси; ризики, пов'язані з кібербезпекою та захистом конфіденційної інформації.

Таким чином, великі дані є потужним стратегічним ресурсом сучасних підприємств. Вони дозволяють керівникам ухвалювати більш точні, виважені й довгострокові рішення, що сприяє зростанню конкурентоспроможності та формуванню інноваційної моделі розвитку. Однак для реалізації потенціалу Big Data необхідно забезпечити інвестиції в технології, підготовку персоналу, а також ефективні заходи з кіберзахисту. Отже, використання Big Data у стратегічному управлінні стає не лише інноваційним трендом, а й необхідною умовою успішного функціонування підприємства в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Коваленко, О. Впровадження Big Data у бізнес-процеси підприємств України // Економіка і управління. – 2021. – Вип. 3 (68). – С. 45–52.
2. Нові технології в логістиці: кейс компанії UPS [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ups.com/us/en/services/knowledge-center/article.page?name=logistics-technology&kid=aa7f9a1a>

3. Amazon.com. How Amazon uses big data and analytics [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.aboutamazon.com/news/innovation-at-amazon>

Секція 5. Економічні, фінансові, маркетингові механізми забезпечення сталого економічного розвитку

Мельник О.П., магістрант ІНО КНУБА м.Київ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ БУДІВНИЦТВА В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

Будівництво, реконструкція, капітальний ремонт будинків, будівель і споруд будь-якого призначення, їх комплексів та частин, лінійних об'єктів інженерно-транспортної інфраструктури є надзвичайно важливими для України, оскільки вони забезпечують відновлення та розвиток інфраструктури, житлового фонду та об'єктів суспільного призначення, що сприяє модернізації країни, створенню нових робочих місць, підвищенню якості життя громадян, а також задоволенню соціальних та економічних потреб, поверненню до країни біженців. Зважаючи на колосальні масштаби руйнувань і завданих збитків Україна не може забезпечити відновлення інфраструктури спираючись лише на власну економіку і внутрішні резерви і потребує міжнародної допомоги у відновленні. Щоб отримати допомогу від міжнародних фондів, приватного іноземного капіталу та забезпечити ефективність використання внутрішніх резервів Україна має провести ґрунтовну підготовку: провести антикорупційні реформи, розробити і ухвалити законодавчу базу, підготувати громади на місцях, тощо. Кроки, які проходитиме Україна на цьому шляху мають спиратися на чітке володіння організаційно-економічними засадами будівництва, реконструкції, капітального ремонту будинків, будівель і споруд будь-якого призначення, їх комплексів та частин, лінійних об'єктів інженерно-транспортної інфраструктури.

На даний час у зв'язку з великою актуальністю питань відновлення та ліквідації наслідків російської агресії в Україні нагальною є потреба у створенні

належної нормативно-правової бази. Це необхідно для забезпечення прозорості, ефективності та скоординованості всіх процесів відбудови житлової, соціальної та транспортної інфраструктури.

На сьогодні вже розроблено та прийнято низку ключових нормативно-правових актів, які визначають порядок дій державних органів, громад та інших учасників процесу.

Ці документи формують правову основу системного підходу до відновлення, визначають механізми управління, фінансування та контролю за реалізацією проєктів, забезпечують інтеграцію цифрових рішень для прозорості та підзвітності, врегульовують залучення інвестицій для відновлення критично важливої інфраструктури, розвитку інновацій, технологій, розробки корисних копалин, встановлюють правові та організаційні засади компенсації власникам майна, яке було зруйновано чи пошкоджене внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, встановлюють Державний реєстр пошкодженого чи знищеного майна, встановлюють поняття “відновлення регіонів і територій, що постраждали внаслідок збройної агресії”, визначають функціональні типи територій, систему стратегічного та територіального планування (державного, регіонального, місцевого), окреслюють повноваження державних і місцевих органів з розробки планів відновлення.

Нагальна потреба у створенні належної **нормативно-правової бази** для відбудови є ключовою для забезпечення прозорості, ефективності та скоординованості всіх процесів. Прийняті нормативно-правові акти:

- Формують правову основу для системного підходу до відбудови, про що зазначено у Законі України № 5323 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій»¹.
- Визначають механізми управління, фінансування та контролю проєктів, наприклад Постанова КМУ від 10 лютого 2023 року №118 «Про затвердження Порядку використання коштів фонду ліквідації наслідків збройної агресії»²

- Встановлюють правові засади компенсації за пошкоджене або зруйноване майно, про що зазначено у Законі України № 2923-IX “Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об’єктів нерухомого майна»³ і Постанові Кабінету Міністрів України від 13 червня 2023 року № 624 «Про затвердження Порядку ведення Державного реєстру майна, пошкодженого та знищеного...»⁴
- Регулюють залучення інвестицій та використання цифрових рішень для прозорості, про що говориться у таких документах як Закон “Про публічні інвестиції”⁵ та Постанова КМУ № 556 “Про деякі питання функціонування веб-порталу «Дія. Цифрова громада»⁶

Таким чином, розвиток України в сфері будівництва базується на оперуванні організаційно-економічними засадами та створенні належної нормативно-правової бази. Це дозволяє перейти від хаотичних відбудовчих дій до системної, прозорої та довгострокової стратегії відновлення і модернізації країни.

Список бібліографічних посилань

- ¹ Закон України № 5323 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій»
- ² Постанова КМУ від 10 лютого 2023 року №118 «Про затвердження Порядку використання коштів фонду ліквідації наслідків збройної агресії»
- ³ Закон України № 2923-IX “Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об’єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України, та Державний реєстр майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України ” від 23 лютого 2023 р.
- ⁴ Постанова Кабінету Міністрів України від 13 червня 2023 року № 624 «Деякі питання забезпечення функціонування Державного реєстру майна,

пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України»

- ⁵ Закон “Про публічні інвестиції” (зміни до Бюджетного кодексу) від 16 січня 2025 року.
- ⁶ Постанова КМУ № 556 “Про деякі питання функціонування веб-порталу «Дія. Цифрова громада»

Секція 7. Безпека держави та бізнесу в умовах воєнного стану

Калюк Олексій Миколайович

кандидат юридичних наук доцент.

Докторант ІСД

МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Моделювання стратегії економічної безпеки в умовах війни є комплексним і багатоетапним процесом, що вимагає використання специфічних методів і інструментів. Це життєво важливо для забезпечення стійкості національної економіки, захисту критичних галузей та мінімізації негативних наслідків бойових дій.

Основні Етапи Моделювання

Процес моделювання, як правило, включає такі ключові етапи:

1. Діагностика та Оцінка:
 - Ідентифікація загроз: Визначення прямих і непрямих загроз (руйнування інфраструктури, блокади, інфляція, відтік капіталу/праці) та їх потенційного впливу на ключові сектори економіки (енергетика, продовольство, ВПК).
 - Оцінка вразливостей: Аналіз слабких місць економічної системи (залежність від імпорту, монополізація, фінансова нестабільність).

- Сценарне планування: Розробка кількох сценаріїв розвитку воєнних дій (оптимістичний, базовий, песимістичний) та відповідних економічних наслідків.[1 2;3; 4 ;5;6].

2. Розробка Моделі:

- Вибір Методології: Застосування методів системного аналізу, економіко-математичного моделювання, імітаційного моделювання (Monte Carlo, агентне моделювання).

- Формалізація цілей та критеріїв: Визначення кількісних і якісних цілей економічної безпеки (наприклад, мінімальний рівень ВВП, підтримка критичного виробництва, достатність резервів) та критеріїв ефективності стратегії.

- Побудова моделі: Створення системи рівнянь або логічних зв'язків, що описують взаємодію економічних суб'єктів, ресурсів, загроз та управлінських рішень.

3. Імітація та Оптимізація:

- Запуск моделі: Проведення імітаційних експериментів для кожного сценарію, тестуючи різні варіанти стратегічних рішень (наприклад, обсяги військових витрат, програми підтримки бізнесу, фіскальна політика).

- Аналіз чутливості: Визначення, як зміна вихідних параметрів (тривалість війни, зовнішня допомога) впливає на результати.

- Оптимізація стратегії: Вибір найбільш стійкого та ефективного набору заходів, який забезпечує досягнення цілей безпеки при мінімальних ризиках. [1 2;3; 4 ;5;6].

4. Впровадження та Коригування:

- Розробка плану дій: Перетворення моделі в практичні управлінські рішення.

- Моніторинг: Постійний збір даних про стан економіки та воєнну ситуацію.

- Коригування: Регулярне оновлення моделі та стратегії відповідно до динамічних змін (зворотний зв'язок).

Ключові Моделюючі Елементи Стратегії

В умовах війни модель має обов'язково включати такі елементи:

- Мілітаризація Економіки: Моделювання перерозподілу ресурсів (трудових, фінансових, матеріальних) на користь оборонного комплексу та критичної інфраструктури.
- Стійкість Фінансової Системи: Моделювання впливу інфляції, обмінного курсу, фінансування дефіциту бюджету та підтримки банківського сектору.
- Логістичні Ланцюги та Імпортна Безпека: Моделювання розривів у ланцюгах постачання та пошук альтернативних, безпечних шляхів.
- Демографічні Зміни: Врахування впливу міграції (внутрішньої та зовнішньої) на ринок праці та споживчий попит.
- Зовнішня Допомога та Санкції: Включення в модель параметрів міжнародної фінансової та військової допомоги, а також впливу міжнародних санкцій. [1 2;3; 4 ;5;6].

Інструменти Моделювання

Для реалізації таких моделей часто використовуються:

- Балансові Моделі (Input-Output Models): Дозволяють оцінити, як руйнування в одному секторі вплине на інші (наприклад, знищення електростанції на металургію).
- Динамічні Стохастичні Моделі Загальної Рівноваги (DSGE): Використовуються для моделювання макроекономічних шоків (війна) та реакції на них політики (монетарної, фіскальної).
- Імітаційні Моделі (Simulation Models): Дозволяють багаторазово "програти" різні комбінації загроз та стратегічних відповідей для оцінки ризиків.

Список використаних джерел

1. Засанський В.В. Процеси роздержавлення та приватизації в Україні та їх вплив на формування основ економічної безпеки Економіка і управління 2024. - № 4. - С. 96-103

2. Засанський В.В Використання фінансової злочинності військовими терористичними організаціями/ В. В. Засанський, О.М.Калюк // Економіка і управління. - 2023. - № 2. - С. 5-18.
3. Куриліна О.В. Теоретичні основи забезпечення економічної безпеки у змішаній економіці / О.В. Куриліна //Забезпечення цивільної безпеки в Україні: сучасний стан та перспективи – 2018 С. 308-313 – Черкаси– 2018– 418 с
4. Концепція економічної безпеки України / під ред. В. М. Геєця. Київ: Логос, 1999. 56 с.
5. Commission on Sustainable Development (CSD) "Our Common Future" World Commission on Environment and Development (WCED) URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/csd.html> (дата звернення 04.10.2025.).
6. Цілі сталого розвитку: Національна доповідь 2017 URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/tsili-staloho-rozvytku-natsionalna-dopovid-2017> (дата звернення 04.10.2025.).

Засанський В.В. доктор економічних наук,
Професор. Професор кафедри менеджменту
Державного університету інформаційно-комунікаційних
технологій. Київ.

ТЕОРІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ГЛОБАЛЬНУ ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ

Теорія сталого розвитку має глибокий та визначальний вплив на економічну безпеку, оскільки вона пропонує модель економічного розвитку, яка націлена на забезпечення довгострокової стабільності, стійкості та захищеності економічної системи через інтеграцію економічних, екологічних та соціальних аспектів.

Теорія сталого розвитку є альтернативою традиційній парадигмі економічного зростання, яка часто ігнорує екологічні та соціальні наслідки, що може створювати довгострокові загрози для економічної безпеки.

Основний зв'язок та вплив

Економічна безпека розглядається в контексті сталого розвитку як обов'язковий елемент і умова для його реалізації, а сталий розвиток, у свою чергу, є запорукою довготривалої та всеохоплюючої економічної безпеки.

Компонент сталого розвитку	Вплив на економічну безпеку
Економічна стійкість	Забезпечує стабільність національної економіки, захист від фінансових криз та зовнішніх шоків, гарантує економічне зростання без виснаження ресурсів.
Екологічна стійкість	Зменшує екологічні ризики (деградація ресурсів, зміна клімату), які можуть підірвати економічну діяльність, сільське господарство та здоров'я населення, забезпечуючи довгострокову ресурсну базу.
Соціальна справедливість	Гарантує рівний розподіл благ, знижує соціальну напругу, нерівність та бідність, які є внутрішніми загрозами для економічної стабільності та безпеки держави.

Ключові аспекти впливу

1. Довгострокова стабільність замість короткострокової вигоди:
 - Сталий розвиток вимагає пріоритету довгострокової перспективи, що автоматично мінімізує ризики, пов'язані з виснаженням природних ресурсів та екологічними катастрофами.
 - Економічна безпека досягається не лише сьогодні, а й гарантується для майбутніх поколінь.

Ресурсна та енергетична безпека:

2.

- Перехід до зеленої економіки та використання відновлюваних джерел енергії знижує залежність від імпорту викопного палива та коливань світових цін, що зміцнює енергетичну складову економічної безпеки.

- Раціональне природокористування забезпечує сталість доступу до життєво важливих ресурсів.

3. Стійкість до криз:

- Збалансований розвиток робить економіку більш гнучкою та стійкою до зовнішніх економічних, фінансових та екологічних шоків, оскільки загрози відстежуються та мінімізуються в усіх трьох сферах (економічній, екологічній, соціальній).

- Економічна безпека вимагає високої стійкості національної економіки до дестабілізуючих факторів.

4. Інноваційний розвиток:

Впровадження принципів сталого розвитку стимулює інновації та технологічний прогрес (наприклад, енергоефективні технології), що підвищує конкурентоспроможність національної економіки – важливий аспект економічної безпеки. [1; 2;3;4;5].

В той же час виникають до неї певні питання які на нашу думку є вкрай важливими так як носять принциповий характер. Слід зауважити що як неодноразово зазначалося видатними політиками у їхніх держав не має друзів а є економічні інтереси і це сутність ринкового суспільства. Тому на наш погляд не можна розглядати однозначно теорію сталого розвитку, як благо для усіх держав. У кожної держави є економічні інтереси, безперечно ми погоджуємось з тезою що треба берегти навколишнє середовище, але в той же час і враховувати життєво-важливі інтереси усіх держав, зокрема у яких єдиний дохід це видобуток корисних копалин. Причому більшість з них перебувають на межі бідності. Для одних це індустріальні держави це розвиток, для інших сталість. Індустріальні держави використовують менш розвинуті економіки. Практично це нова колоніальна політика.

Висновок: Теорія сталого розвитку не завжди включає економічну безпеку усіх держав. Ігнорування інтересів усіх порушують сутність принципів сталого розвитку (особливо екологічних та соціальних) неминуче призводить до наростання загроз та підризу економічної безпеки в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Засанський В.В. Процеси роздержавлення та приватизації в Україні та їх вплив на формування основ економічної безпеки Економіка і управління 2024. - № 4. - С. 96-103
2. Куриліна О.В. Теоретичні основи забезпечення економічної безпеки у змішаній економіці / О.В. Куриліна //Забезпечення цивільної безпеки в Україні: сучасний стан та перспективи – 2018 С. 308-313 – Черкаси– 2018– 418 с
3. Концепція економічної безпеки України / під ред. В. М. Геєця. Київ: Логос, 1999. 56 с.
4. Commission on Sustainable Development (CSD) "Our Common Future" World Commission on Environment and Development (WCED) URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/csd.html> (дата звернення 04.10.2025.).
5. Цілі сталого розвитку: Національна доповідь 2017 URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/tsili-staloho-rozvytku-natsionalna-dopovid-2017> (дата звернення 04.10.2025.).

Гут Ярослав Андрійович
ПВНЗ Європейський університет

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БОРОТЬБОЮ З ТІНЬОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Організаційно-економічне забезпечення боротьби з тіньовою діяльністю охоплює комплекс заходів, спрямованих на створення умов, за яких легальна діяльність стає більш привабливою та менш ризикованою, а тіньова діяльність – більш ризикованою та дорогою.

Щоб зрозуміти сутність тіньової економіки треба прослідкувати тенденції перетворення легальної в тіньову. Василь Засанський зробив таку класифікацію. Перший етап На цьому етапі з одного боку - діють об'єктивні економічні закони, нормальне функціонування та взаємодія політичного, економічного та соціального механізмів в рамках законодавчого простору. Взаємодія між законодавчою та виконавчою владою, стабільне функціонування економіки, політична та соціальна рівновага, не корумпованість влади, з іншого утворюється поділ економічного простору на законодавчий, де діють /офіційний/ та корумповано-тіньовий, антагоністичний до інтересів централізованих систем управління.

□ Другий етап. Діють об'єктивні економічні закони, нормальне функціонування та взаємодія політичного економічного та соціального механізмів в рамках законодавчого простору. Взаємодія між законодавчою та виконавчою владою, в основному стабільне функціонування економіки, політична та соціальна рівновага, не корумпованість влади. Посилюється вплив тіньової економіки на структурно-функціональні елементи економічної системи, яка в свою чергу впливає на соціальну якість кризової економіки, на існування тіньової економіки, зростає соціальне протистояння, Відбувається процес взаємо існування двох протилежних економічних механізмів, вплив їх один на одного. На другому етапі створюються умови співпраці адміністративного апарату

державної влади з економічними та фінансовими злочинними угрупованнями. Йде поступове втягування сфери управління економікою в тіньову економіку. Поглиблення кризи економічної та фінансової системи, загострення економічних протиріч веде до третього етапу.

□ Третій етап. Дія об'єктивних економічних законів сповільнюється, функціонування та взаємодія політичного, економічного та соціального механізмів в рамках законодавчого простору неадекватна. Взаємодія між законодавчою та виконавчою владою супроводжується протиріччями, некоруптованість влади в цілому супроводжується коруптованістю окремих посадових осіб. Це веде до "кризи" економічної та фінансової системи.

□ На третьому етапі внаслідок порушення дії основних економічних законів відбувається злам економічної системи на користь тінізації. Він включає зовнішній та внутрішній фактори. Зовнішній, пов'язаний із втручання держави через систему управління в діяльність суб'єктів господарювання, обмеженнями, заборонами а також податковим чи іншим фіскальним тиском щодо їх діяльності; вимаганням державними чиновниками грошових винагород за ту чи іншу вирішену проблему, зкримінальної економіки, сформований потужний зріз організованої злочинності в загально - державному середовищі. Зростає підвищення ефективності протиправної діяльності, протидії засобам суспільного контролю і захисту, які з'явилися у криміналітеті в сучасних умовах, позаекономічним (в тому числі протиправним) та економічним тиском на господарюючого суб'єкта з боку кримінальних елементів, інших суб'єктів господарювання, управлінського апарату.

При набутті корупції розмірів, які загрожують існуванню держави третій етап перетворюється на четвертий.

□ На четвертому етапі об'єктивні економічні закони, не функціонують, не має взаємодії політичного, економічного та соціального механізмів в рамках законодавчого простору. Антагоністичні протиріччя між законодавчою та виконавчою владою, коруптованість влади досягає 70%, загроза існуванню суспільного організму, утворюється система кримінальної

економіки. Держава перетворюється в механізм де діють суб'єктивні закони фінансових диспропорцій, в корумповану соціально-небезпечну для нормального розвитку систему, де відмиваються великі банківські та фінансові кошти із всього світового співтовариства. Тут утворюється система кримінальної економіки, що є основною ланкою кримінальної діяльності, яка в змозі активно вишукувати нові резерви підвищення рівня шкоди суспільству. Йде створення структури потужної організованої економічної злочинності, системи корумпованої діяльності. Державні інститути працюють на поглиблення корупції.

□ Четвертий етап переростає в п'ятий де формується потужний зріз організованої злочинності в загальнодержавному середовищі.

□ П'ятий етап. Об'єктивні економічні закони, не функціонують, не має взаємодії політичного, економічного та соціального механізмів в рамках законодавчого простору Антагоністичні протиріччя між законодавчою та залученням основним чином банківського сектору економіки. Корупція поступово переростає у міжнародне явище.

Держава перетворюється на механізм підтримки терористичних світових організацій що загрожує усій світовій спільноті, йде транснаціоналізація економічної злочинності виконавчою владою, повна корумпованість влади. [1, с.18-19] .

Це поєднання економічних стимулів для бізнесу та населення з організаційними заходами з контролю та правозастосування. [1; 2;3;4].

Ключові економічні важелі

Економічні заходи є основою для детінізації, оскільки вони зменшують мотивацію суб'єктів господарювання йти в тінь:

• Зниження податкового навантаження:

○ **Оптимізація та зменшення ставок** основних податків (особливо для малого та середнього бізнесу), щоб зробити легальну діяльність вигіднішою.

○ **Заміна прямого оподаткування непрямим** (наприклад, акцизи, ПДВ) як спосіб детінізації.

• **Спрощення регулювання та зниження транзакційних витрат:**

- Мінімізація надмірного втручання держави в економіку.
- **Зниження витрат** для зареєстрованих підприємств шляхом оптимізації дозвільної системи та адміністративних процедур.

• **Стимулювання безготівкових розрахунків:**

- Розвиток інфраструктури для електронних платежів.
- **Зменшення готівкових розрахунків** як основного джерела для тіньових операцій.

• **Соціальні заходи:**

- **Підвищення рівня життя** та доходів населення, що зменшує потребу шукати додаткові "тіньові" заробітки.
- Зниження рівня безробіття та урівноваження диференціації доходів.

Організаційні та адміністративні інструменти

Ці заходи спрямовані на створення ефективного механізму виявлення, припинення та запобігання тіньовій діяльності:

• **Удосконалення фіскального адміністрування:**

- Посилення контролю за повнотою та достовірністю декларування доходів.
- Вдосконалення **митного контролю** як інструменту протидії тіньовій економіці.
- Створення **єдиного інформаційного ресурсу** державного рівня для посилення взаємодії між контролюючими органами. [1; 2;3;4].

• **Вдосконалення правової та інституційної бази:**

- **Створення єдиної державної політики**, спрямованої на боротьбу з проявами тіньової економіки.
- Посилення **захищеності прав власності** та прав на об'єкти інтелектуальної власності.
- Удосконалення законодавства у сфері боротьби з економічними злочинами.

• **Боротьба з корупцією:**

- Корупція є ключовим чинником, що сприяє існуванню тіньової економіки. Посилення боротьби з нею є необхідною організаційною умовою детінізації.

- **Підвищення відповідальності та невідворотності покарання:**

- Збільшення ризиків для нелегального бізнесу шляхом **підвищення рівня відповідальності** за тіньову діяльність.

- Забезпечення гласності про рівень розкриття злочинів суб'єктів господарювання, які займалися тіньовою діяльністю.

- **Міжвідомча взаємодія:**

- Поліпшення координації та обміну інформацією між податковими, правоохоронними, митними та іншими державними органами. [1; 2;3;4].

Головна мета організаційно-економічного забезпечення — перевести господарську діяльність у правову площину, зробивши легальність нормою і перевагою, а тінь – не вигідним і ризикованим винятком.

Список використаних джерел

1. Засанський В.В. Детінізація економіки в перехідних суспільствах: управлінський аспект. Львів: Політекс, 1998. 309 с.
2. Засанський В.В «Автономна» тіньова влада як засіб тіньового псевдореформування / В. В. Засанський, В. А. Предборський // Формування ринкових відносин в Україні. - 2020. - № 6. - С. 7-16.
а. 148–153. http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_6_3
3. Засанський В.В Тіньова діяльність загроза для економічної безпеки підприємництва/ В. В. Засанський, О.І.Тимошенко // Економіка і управління. - 2022. - № 2. - С. 5-18. https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/1134_42cd60e78c.pdf
4. Щорічні звіти FATF 2025-2018 Secretariat FATF/OECD France, Paris.

Алістратенко Микита Олександрович аспірант,
ПВНЗ Європейський університет

МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКА НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.

Механізми формування системи економічної безпеки на підприємстві в умовах сталого розвитку ґрунтуються на необхідності досягнення балансу між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю. Економічна безпека є важливою умовою і визначальним фактором для забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства.

Формування ефективної системи економічної безпеки в контексті сталого розвитку включає такі ключові механізми та їх елементи:

1. Стратегічно-орієнтований механізм

Цей механізм передбачає інтеграцію принципів економічної безпеки у загальну стратегію сталого розвитку підприємства.

- Стратегічне планування ризиків: Своєчасне виявлення, оцінка та планування заходів попередження та нейтралізації загроз (зовнішніх і внутрішніх), що можуть дестабілізувати діяльність і загрожувати економічним інтересам.

- Інноваційний розвиток: Впровадження фінансових технологій (фінтех), використання цифрової трансформації (зокрема, блокчейн-технологій), що підвищує прозорість, автоматизацію процесів та стійкість.

- Інвестиційна політика: Формування політики залучення інвестицій та ефективного використання джерел фінансування, які сприяють довгостроковій стійкості, а не лише короткостроковій вигоді. [1; 2;3;4;5;6;7].

2. Функціонально-операційний механізм

Спрямований на забезпечення стійкості ключових функціональних складових діяльності підприємства.

- **Фінансова стійкість і ліквідність:** Механізми контролю за дотриманням фінансової дисципліни, забезпечення належного рівня ліквідності та капіталізації для протидії кризовим явищам.

- **Корпоративне управління та прозорість:** Забезпечення прозорості фінансової звітності та прийняття рішень, що є основою соціальної відповідальності та довіри інвесторів.

- **Кібербезпека:** Захист від фінансових кібератак, інформаційних загроз, що є критично важливим в умовах цифрової трансформації.

- **Кадрова безпека:** Забезпечення необхідного рівня цифрових компетенцій персоналу та запобігання внутрішнім загрозам.

- **Силова підсистема:** Ефективна організація захисту персоналу, капіталу, майна та комерційних інтересів від фізичних і моральних негативних дій. [1; 2;3;4;5;6;7].

3. Регулятивно-контрольний механізм

Цей механізм забезпечує дотримання встановлених норм, стандартів та принципів.

- **Моніторинг і контроль:** Створення ефективного контролю за дотриманням фінансових стандартів, запобігання фінансовим махінаціям і відмиванню коштів.

- **Дотримання принципів безпеки:** Застосування принципів комплексності (системності), пріоритету попередження, безперервності, законності, адаптованості та надійності при побудові системи безпеки.

- **Антикризове управління:** Механізми, що дозволяють підприємству бути мобільним та гнучким до змін у зовнішньому середовищі, а також мати здатність до постійного відновлення.

Економічна безпека, що базується на принципах сталого розвитку, дозволяє підприємству не лише захищатися від загроз, але й формувати довготривалі конкурентні переваги та зміцнювати свої позиції на ринку.

Список використаних джерел

6. Власюк О. С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики. Київ : НІСД, 2016. 528 с.
7. Засанський В.В. Процеси роздержавлення та приватизації в Україні та їх вплив на формування основ економічної безпеки Економіка і управління 2024. - № 4. - С. 96-103
8. Засанський В.В "Сутнісні ознаки поняття системи безпеки підприємства". / В. В. Засанський, В.В, Ремез О..М. //Електронний журнал «Ефективна економіка» 2025. - № 3.
9. Куриліна О.В. Теоретичні основи забезпечення економічної безпеки у змішаній економіці / О.В. Куриліна //Забезпечення цивільної безпеки в Україні: сучасний стан та перспективи – 2018 С. 308-313 – Черкаси– 2018– 418 с
10. Концепція економічної безпеки України / під ред. В. М. Геєця. Київ: Логос, 1999. 56 с.
11. Commission on Sustainable Development (CSD) "Our Common Future" World Commission on Environment and Development (WCED) URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/csd.html> (дата звернення 04.10.2025.).
12. Цілі сталого розвитку: Національна доповідь 2017 URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/tsili-staloho-rozvytku-natsionalna-dopovid-2017> (дата звернення 04.10.2025.).

Малиновський Олександр Дмитрович
аспірант, ПВНЗ Європейський університет

Управління боротьби з тіньовою діяльністю та її вплив на сталий розвиток

Управління боротьбою з тіньовою економікою має критично важливий позитивний вплив на досягнення цілей сталого розвитку країни. Тіньова діяльність підриває основи сталого розвитку, тоді як ефективна детінізація сприяє економічній стабільності, соціальній справедливості та зміцненню інституцій.

Негативний Вплив Тіньової Економіки на Сталий Розвиток

Щоб глибше зрозуміти сутність впливу тіньової діяльності на сталий розвиток потрібно прослідкувати формування тіньового середовища в історичній послідовності. Для цього скористаємося працею професора Василя Засанського. Перший етап На цьому етапі з одного боку - діють об'єктивні економічні закони, нормальне функціонування та взаємодія політичного, економічного та соціального механізмів в рамках законодавчого простору. Взаємодія між законодавчою та виконавчою владою, стабільне функціонування економіки, політична та соціальна рівновага, не корумпованість влади, з іншого утворюється поділ економічного простору на законодавчий, де діють /офіційний/ та корумповано-тіньовий, антагоністичний до інтересів централізованих систем управління.

□ Другий етап. Діють об'єктивні економічні закони, нормальне функціонування та взаємодія політичного економічного та соціального механізмів в рамках законодавчого простору. Взаємодія між законодавчою та виконавчою владою, в основному стабільне функціонування економіки, політична та соціальна рівновага, не корумпованість влади. Посилюється вплив тіньової економіки на структурно-функціональні елементи економічної системи, яка в свою чергу впливає на соціальну якість кризової економіки, на існування тіньової економіки, зростає соціальне протистояння, Відбувається процес взаємо

існування двох протилежних економічних механізмів, вплив їх один на одного. На другому етапі створюються умови співпраці адміністративного апарату державної влади з економічними та фінансовими злочинними угрупованнями. Йде поступове втягування сфери управління економікою в тіньову економіку. Поглиблення кризи економічної та фінансової системи, загострення економічних протиріч веде до третього етапу.

□ Третій етап. Дія об'єктивних економічних законів сповільнюється, функціонування та взаємодія політичного, економічного та соціального механізмів в рамках законодавчого простору неадекватна. Взаємодія між законодавчою та виконавчою владою супроводжується протиріччями, некорумпованість влади в цілому супроводжується корумпованістю окремих посадових осіб. Це веде до "кризи" економічної та фінансової системи.

□ На третьому етапі внаслідок порушення дії основних економічних законів відбувається злам економічної системи на користь тінізації. Він включає зовнішній та внутрішній фактори. Зовнішній, пов'язаний із втручання держави через систему управління в діяльність суб'єктів господарювання, обмеженнями, заборонами а також податковим чи іншим фіскальним тиском щодо їх діяльності; вимаганням державними чиновниками грошових винагород за ту чи іншу вирішену проблему, зкримінальної економіки, сформований потужний зріз організованої злочинності в загально - державному середовищі. Зростає підвищення ефективності протиправної діяльності, протидії засобам суспільного контролю і захисту, які з'явилися у криміналітеті в сучасних умовах, позаекономічним (в тому числі протиправним) та економічним тиском на господарюючого суб'єкта з боку кримінальних елементів, інших суб'єктів господарювання, управлінського апарату.

При набутті корупції розмірів, які загрожують існуванню держави третій етап перетворюється на четвертий.

□ На четвертому етапі об'єктивні економічні закони, не функціонують, не має взаємодії політичного, економічного та соціального механізмів в рамках законодавчого простору. Антагоністичні протиріччя між

законодавчою та виконавчою владою, корумпованість влади досягає 70%, загроза існуванню суспільного організму, утворюється система кримінальної економіки. Держава перетворюється в механізм де діють суб'єктивні закони фінансових диспропорцій, в корумповану соціально-небезпечну для нормального розвитку систему, де відмиваються великі банківські та фінансові кошти із всього світового співтовариства. Тут утворюється система кримінальної економіки, що є основною ланкою кримінальної діяльності, яка в змозі активно вишукувати нові резерви підвищення рівня шкоди суспільству. Йде створення структури потужної організованої економічної злочинності, системи корумпованої діяльності. Державні інститути працюють на поглиблення корупції.

□ Четвертий етап переростає в п'ятий де формується потужний зріз організованої злочинності в загальнодержавному середовищі.

□ П'ятий етап. Об'єктивні економічні закони, не функціонують, не має взаємодії політичного, економічного та соціального механізмів в рамках законодавчого простору Антагоністичні протиріччя між законодавчою та залученням основним чином банківського сектору економіки. Корупція поступово переростає у міжнародне явище.

Держава перетворюється на механізм підтримки терористичних світових організацій що загрожує усій світовій спільноті, йде транснаціоналізація економічної злочинності виконавчою владою, повна корумпованість влади. [2, с.18-19] .

Тіньова економіка (неформальна, паралельна) – це економічна діяльність, що здійснюється поза межами державного регулювання, оминаючи оподаткування та офіційний моніторинг. Її існування створює значні загрози для сталого розвитку:

Сфера Впливу	Негативні Наслідки	Вплив на Цілі Сталого Розвитку (ЦСР)
Економічна	Зменшення податкових надходжень до бюджету та цільових фондів; спотворення конкуренції та зниження ефективності легального бізнесу; відтік капіталу та зменшення інвестиційної активності.	ЦСР 8: Гідна праця та економічне зростання (гальмує); ЦСР 9: Промисловість, інновації та інфраструктура (знижує інвестиції).
Соціальна	Зменшення надходжень до Пенсійного фонду та фондів соціального страхування, що унеможлиблює повноцінний соціальний захист; зростання нерівності та диференціації доходів; тіньова зайнятість (відсутність гарантій, низька оплата праці).	ЦСР 1: Подолання бідності; ЦСР 3: Міцне здоров'я та благополуччя; ЦСР 10: Зменшення нерівності (посилює).
Правова/Інституційна	Стимулювання організованої злочинності та корупції; легалізація (відмивання) тіньових доходів; послаблення державного контролю та підрив довіри до державних інституцій.	ЦСР 16: Мир, справедливість та сильні інститути (підриває).

Роль Управління Боротьби з Тіньовою Діяльністю у Досягненні Сталого Розвитку[1; 2;3:4;5:6:7].

Детінізація економіки — це система заходів, спрямованих на усунення причин тіньових явищ та приведення тіньового капіталу до легальної сфери. Ефективне управління боротьбою з тіньовою діяльністю має прямий позитивний вплив:

1. Наповнення Бюджету та Соціальних Фондів: Легалізація доходів забезпечує збільшення фінансових ресурсів для інвестицій у соціальну сферу, освіту, медицину та інфраструктуру, що є основою сталого розвитку.

2. Стимулювання Економічного Зростання: Створення рівних конкурентних умов та підвищення прозорості сприяє зростанню інвестицій та ефективності легального сектора.

3. Поліпшення Соціального Захисту: Детінізація зайнятості забезпечує працівникам офіційні гарантії, пенсійні накопичення та повноцінний соціальний захист, сприяючи зменшенню бідності.

4. Зміцнення Правової Держави: Активна протидія відмиванню коштів та корупції зміцнює довіру до державних інституцій та підвищує фінансову стабільність країни.

Основні Стратегії Управління Боротьбою з Тіньовою Економікою[1; 2;3:4;5:6:7].

Для забезпечення сталого економічного розвитку рекомендується застосування комплексу макроекономічних та інституційних інструментів:

Напрямок Стратегії	Конкретні Заходи	Вплив на Сталий Розвиток
Економічні	Реформування податкової системи (зниження надмірного податкового навантаження, спрощення адміністрування); стимулювання інвестицій та зменшення готівкових розрахунків.	Сприяє ЦСР 8 (зростання) та ЦСР 9 (інвестиції).

Напрямок Стратегії	Конкретні Заходи	Вплив на Сталий Розвиток
Соціальні	Підвищення рівня життя населення та реальної заробітної плати; зменшення рівня безробіття та диференціації доходів.	Сприяє ЦСР 1 (подолання бідності) та ЦСР 10 (зменшення нерівності).
Інституційні	Підвищення прозорості роботи державних органів (особливо контролюючих); застосування сучасних технологій; протидія легалізації (відмиванню) тіньових доходів.	Сприяє ЦСР 16 (сильні інститути) та підвищенню довіри.

Список використаних джерел

1. Власюк О. С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики. Київ : НІСД, 2016. 528 с.
2. Засанський В.В. Процеси роздержавлення та приватизації в Україні та їх вплив на формування основ економічної безпеки Економіка і управління 2024. - № 4. - С. 96-103
3. Засанський В.В "Сутнісні ознаки поняття системи безпеки підприємства". / В. В. Засанський, В.В, Ремез О..М. //Електронний журнал «Ефективна економіка» 2025. - № 3.
4. Куриліна О.В. Теоретичні основи забезпечення економічної безпеки у змішаній економіці / О.В. Куриліна //Забезпечення цивільної безпеки в Україні: сучасний стан та перспективи – 2018 С. 308-313 – Черкаси– 2018– 418 с
5. Концепція економічної безпеки України / під ред. В. М. Геєця. Київ: Логос, 1999. 56 с.

6. Commission on Sustainable Development (CSD) "Our Common Future" World Commission on Environment and Development (WCED) URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/csd.html> (дата звернення 04.10.2025.).
7. Цілі сталого розвитку: Національна доповідь 2017 URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/tsili-staloho-rozvytku-natsionalna-dopovid-2017> (дата звернення 04.10.2025.).

Куриліна Оксана Василівна

Старший науковий співробітник наукового відділу досліджень та впровадження інноваційних технологій наукового центру проблем виховання доброчесності і запобігання корупції у секторі безпеки та оборони Національного університету, оборони України, кандидат економічних наук, доцент

РОЗВИТОК СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В ТРАНЗИТИВНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Розвиток системи економічної безпеки в транзитивній (перехідній) економіці є складним і багатовекторним процесом, який має свої особливості, відмінні від характеристик розвинених ринкових економік. Формування цієї системи відбувається паралельно з глибокими трансформаціями економічної та політичної структури держави, що зумовлює потребу у врахуванні специфічних факторів перехідного періоду.

Транзитивні економіки, які переходять від командно-адміністративної до ринкової моделі господарювання, стикаються з унікальним комплексом викликів і загроз, що вимагають особливого підходу до побудови ефективної системи економічної безпеки [1; 2; 3; 4; 5].

1. Інституціональна слабкість та нестабільність:

- Слабкість правової системи: Недосконале законодавство, низька ефективність судової системи та недостатній захист прав власності створюють високі ризики для бізнесу та інвестицій.
- Корупція: Високий рівень корупції та "тінізації" економіки підриває довіру до державних інститутів і спотворює ринкові механізми.
- Нерозвиненість фінансових інститутів: Слабкість банківської системи та фондового ринку обмежує можливості для мобілізації капіталу та створює фінансові вразливості.

2. Структурна деформація економіки

- Застарілий промисловий спадок: Значна частина промисловості є технологічно застарілою, неконкурентоспроможною та енергоємною (наслідок старого режиму).
- Сировинна орієнтація: Економіка часто орієнтована на експорт сировини або товарів низького переділу, що робить її вразливою до коливань світових цін.
- Монополізація: Наявність великих фінансово-промислових груп і недостатня конкуренція.

3. Соціальні та демографічні ризики

- Соціальні витрати переходу: Реформи можуть призводити до зростання безробіття, зниження рівня життя та посилення соціального розшарування, що створює внутрішню нестабільність.
- «Відтік мізків» та робочої сили: Еміграція висококваліфікованих кадрів знижує інноваційний та виробничий потенціал країни.

4. Зовнішні вразливості [1; 2;3;4;5].

- Висока залежність: Залежність від зовнішніх ринків, іноземних інвестицій, а також імпорту критично важливих товарів (енергоносіїв, технологій, медикаментів).
- Інвестиційна безпека: Ризики, пов'язані з неконтрольованим переходом стратегічних активів у власність іноземних суб'єктів.

- Геополітичні ризики: У транзитивних економіках часто загострюються зовнішньополітичні та військово-економічні загрози.

Розвиток системи економічної безпеки в транзитивній економіці зазвичай проходить кілька послідовних етапів і охоплює низку ключових напрямів, кожен із яких відіграє важливу роль у формуванні стійкої та ефективної моделі захисту національних економічних інтересів.

1. Формування нормативно-правової бази (початковий етап).

На початковому етапі основна увага приділяється створенню законодавчого підґрунтя системи економічної безпеки. Це включає прийняття базових законів про національну та економічну безпеку, захист інвестицій, боротьбу з корупцією та тіньовою економікою. Важливим напрямом є також визначення кола суб'єктів, відповідальних за забезпечення економічної безпеки, а саме — чітке розмежування повноважень між державними органами, спецслужбами, фінансовими регуляторами та міністерствами. На цьому етапі формується стратегічне бачення — розробляються концепції й стратегії економічної безпеки, які визначають критично важливі інфраструктури та стратегічні галузі економіки.

2. Забезпечення структурної та фінансової стійкості (етап стабілізації).

Другий етап спрямований на зміцнення економічної основи держави. Це досягається через диверсифікацію та підвищення стійкості ланцюгів постачання, зменшення залежності від обмеженого кола ринків і постачальників. Важливу роль відіграє модернізація промисловості, стимулювання технологічного оновлення та зростання конкурентоспроможності ключових секторів. Не менш значущим є забезпечення фінансової безпеки — стабільність банківської системи, контроль за рівнем державного боргу, підтримка стабільності національної валюти. Додаткову увагу приділяють протидії тіньовій економіці шляхом посилення фінансового моніторингу та податкового контролю.

3. Розвиток інноваційно-технологічної безпеки (етап модернізації).

На цьому етапі акцент зміщується до забезпечення технологічного суверенітету та розвитку людського капіталу. Особливої актуальності набувають

питання цифрової безпеки — захист кіберінфраструктури, протидія кіберзагрозам і формування національної системи кіберзахисту. Паралельно здійснюється підтримка розвитку критичних технологій і захист інтелектуальної власності. Важливим чинником економічної стійкості є інвестиції в освіту, науку та інновації, що сприяють збереженню та розвитку людського потенціалу та запобігають «відтоку мізків».

4. Інтеграція у міжнародні системи безпеки.

Завершальний етап пов'язаний із розширенням міжнародної співпраці у сфері економічної безпеки. Транзитивні економіки активно долучаються до глобальних ініціатив (ОЕСР, ЄС, НАТО тощо), спрямованих на обмін інформацією, спільну протидію транснаціональним загрозам і гармонізацію стандартів безпеки. Одночасно держава реалізує політику захисту національних інтересів у сфері зовнішньої торгівлі — застосовує механізми торговельного захисту, протидіє недобросовісній конкуренції та економічному тиску ззовні [1; 2; 3; 4; 5].

Отже, ефективний розвиток системи економічної безпеки в транзитивній економіці передбачає досягнення балансу між відкритістю ринку та захистом національних інтересів. Успіх цього процесу залежить від постійного інституційного зміцнення, підвищення прозорості управлінських рішень і подолання спадщини командно-адміністративної системи.

Список використаних джерел

1. Засанський В.В. Процеси роздержавлення та приватизації в Україні та їх вплив на формування основ економічної безпеки Економіка і управління 2024. - № 4. - С. 96-103
2. Куриліна О.В. Теоретичні основи забезпечення економічної безпеки у змішаній економіці / О.В. Куриліна //Забезпечення цивільної безпеки в Україні: сучасний стан та перспективи – 2018 С. 308-313 – Черкаси– 2018– 418 с
3. Концепція економічної безпеки України / під ред. В. М. Геєця. Київ: Логос, 1999. 56 с.
4. Commission on Sustainable Development (CSD) "Our Common Future" World Commission on Environment and Development (WCED) URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/csd.html> (дата звернення 04.10.2025.).
5. Цілі сталого розвитку: Національна доповідь 2017 URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/tsili-staloho-rozvytku-natsionalna-dopovid-2017> (дата звернення 04.10.2025.).

П. В. Шавловський Аспірант
Державного університету інформаційно-комунікаційних
Технологій. Київ.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Поняття економічної безпеки розглядались в сучасній літературі у різних аспектах. Ми не будемо проводити аналіз їх усіх, а зупинимось на класичних и новітніх твердженнях.

В наукових джерелах розглядається як загальна характеристика і зміст поняття системи безпеки підприємства, так і її складових, зокрема, економічної безпеки підприємства, безпеки підприємства та системи тощо. Виокремимо основні сутнісні ознаки вказаних термінів, які дадуть змогу сформулювати

комплексну характеристику поняття системи безпеки підприємства.

Феномен безпеки розглядається різних позицій: науковому та прикладному. У науковому плані його ключовими детермінантами є філософія стану, парадигма діяльності, сфера існування, філософське прагнення, цілісність та гармонія [6]. З. Варналієм надано міждисциплінарні підходи до визначення поняття «безпека» [2, с. 78].

Дослідження українськими економістами сутності категорії «економічна безпека» розпочалося з розв'язання цієї проблеми на рівні держави. У концепції економічної безпеки України, яку розроблено у 1999 р. Інститутом економічного прогнозування (керівник проекту В.М. Геєць), дану категорію визначено як «... спроможність національної економіки забезпечити свій вільний, незалежний розвиток, достатній оборонний потенціал країни за всіляких несприятливих умов і варіантів розвитку подій, здатність української держави до захисту національних економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз». В цьому документі також визначено головні загрози економічній безпеці України та розкрито їхню сутність, досліджено питання безпечного функціонування окремих секторів економіки, приведено інтегральні показники економічної безпеки України [11, с. 42-44].

На тлумачення поняття «економічна безпека підприємства» у вітчизняній літературі вплинули напрацювання зарубіжних науковців. Так, Д. Ламбер довів безпосередній зв'язок між економічною безпекою держави та підприємства [18]. Він наголосив, що досягти сталого розвитку національної економіки можливо лише в разі реалізації ефективного розвитку кожного рівня економіки (державна, галузь, окреме підприємство) а пріоритетним рівнем є підприємство, тобто його економічна безпека є основою її забезпечення на державному рівні.

Забезпечення безпеки телекомунікаційних підприємств є критично важливим для сталого розвитку, оскільки ці мережі є технологічною основою сучасного суспільства, підтримуючи життєво важливі функції (енергетика, охорона здоров'я, фінанси). У контексті сталого розвитку, безпека нерозривно

пов'язана з надійністю (стійкістю) мереж і має враховувати як традиційні, так і нові виклики, зокрема екологічні.

Основні виклики безпеки та стійкості

Телекомунікаційні оператори стикаються зі зростаючим і складним ландшафтом ризиків, що вимагає комплексних та систематичних заходів безпеки та стійкості (резилієнтності):

- Зловмисні дії: кіберзагрози (атаки, витоки даних) і фізичний саботаж.
- Технічні збої: відмови систем і обладнання.
- Відмови третіх сторін: порушення в роботі постачальників чи партнерів.
- Людські помилки: випадкові або некомпетентні дії персоналу.
- Природні явища: стихійні лиха, які можуть пошкодити інфраструктуру (важливо в умовах зміни клімату).

Інтеграція безпеки та сталого розвитку (ESG)

У контексті сталого розвитку (який включає екологічні, соціальні та управлінські аспекти — ESG), безпека стає частиною ширшої стратегії:

1. Стійка кібербезпека (Sustainable Cybersecurity):
 - Енергоефективність: Використання інтелектуальних рішень для зберігання та обробки даних (наприклад, розумне багаторівневе зберігання даних, використання машинного навчання для виявлення загроз) допомагає зменшити енергоспоживання, пов'язане з моніторингом і передачею даних.
 - Повторне використання даних: Дані мережевого моніторингу можна ефективно використовувати для забезпечення безпеки, уникаючи дублювання інструментів та даних.
2. Забезпечення надійності та безперервності:
 - Стійкість як умова сталості: Для того, щоб телеком-мережі могли бути надійними *драйверами* сталого розвитку (забезпечувати телероботу, охорону здоров'я, фінансові послуги), вони самі повинні бути стійкими до збоїв і атак.

- Плани дій у надзвичайних ситуаціях: Наявність національних планів готовності до надзвичайних ситуацій та захисту телекомунікацій має вирішальне значення.

Література

13. Акмаєв А.І., Коваленко Н.В. Удосконалення оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації. Проблеми матеріальної культури. Економічні науки. 2009. № 7. С. 7-10.
14. Варналій З. С., Буркальцева Д. Д., Саєнко О. С. **Економічна безпека України: проблеми та пріоритети зміцнення. Київ: Знання України, 2011. 299 с.**
15. Варналій З. Значення детінізації економіки та легалізації тіньових капіталів для розвитку економіки і демократії в Україні. Проблеми перерозподілу власності та легалізації тіньових капіталів в Україні. Дзеркало тижня. 2004. № 18-19. С.15.
16. Власюк О. С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики. Київ : НІСД, 2016. 528 с.
17. Дмитренко В.І. Система економічної безпеки підприємств будівельної галузі. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 4(56). С. 156-164.
18. Живко З. Б. **Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління. Львів: Ліга-Прес, 2012. 256 с.**
19. Засанський В.В. **Детінізація економіки в перехідних суспільствах: управлінський аспект. Львів: Політекс, 1998. 309 с.**
20. Зубко Т. Л. Економічна безпека підприємства: виклики ХХІ сторіччя. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 420 с.
21. Кириченко О. А., Алькема В. Г. Концептуальні засади формування системи економічної безпеки в умовах глобалізації. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 12/114. С. 6–18.

- 22.Ковальов Д., Сухорукова Т. Економічна безпека підприємства. Економіка України. 1998. № 10. С. 48–52.
- 23.**Концепція економічної безпеки України / під ред. В. М. Геєця. Київ: Логос, 1999. 56 с.**
- 24.Скорина Т.М., Коротун С.І., Коротун О.П., Конарівська О.Б. Міжнародна конкурентоспроможність готельних підприємств на ринку України. Рівне: Зень О.М. 2019. 170 с.
- 25.AL-Dosari K., Fetais N. Risk-Management Framework and Information-Security Systems for Small and Medium Enterprises (SMEs): A Meta-Analysis Approach. Electronics. 2023. Vol. 12(17):3629. <https://doi.org/10.3390/electronics12173629>
- 26.Backlund A. The definition of system. Kybernetes: The International Journal of Systems & Cybernetics. 2000. Vol. 29. Nu. 4. P. 444-451(8). DOI: <https://doi.org/10.1108/03684920010322055>
- 27.Busariev D. Essence of Economical Safety System of fuel and Energy Complex as one of the Types of a Complex Social-Economical System. World Science. 2019. Vol. 3(5(45)). P. 4-8. https://doi.org/10.31435/rsglobal_ws/31052019/6518
- 28.Cabric M. Corporate Security Management: Challenges, Risks, and Strategies. Butterworth-Heinemann: Oxford. 2015. URL: <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.5555/2843502>
- 29.de Jesús Pérez Durán G. On the essence of systems in general and social systems. Technium Social Sciences Journal. 2020. Vol. 8(1). P. 628–642. <https://doi.org/10.47577/tssj.v8i1.636>
- 30.**Lambert D. La defence de l'economie: la conjugaison des efforts de l'Etat, de l'entreprise et d'individu. Strategique. 1990. No. 2. P. 83–98.**
- 31.Rawindaran N., Jayal A., Prakash E., Hewage C. Perspective of small and medium enterprise (SME's) and their relationship with government in overcoming cybersecurity challenges and barriers in Wales. International

Journal of Information Management Data Insights. 2023. Vol. 3. Iss. 2.
<https://doi.org/10.1016/j.jjime.2023.100191>.

- 32.Saha B. and Anwar Z. A Review of Cybersecurity Challenges in Small Business: The Imperative for a Future Governance Framework. Journal of Information Security. 2024. Vol. 15. P. 24-39. doi: 10.4236/jis.2024.151003.
- 33.Shukla A., Katt B., Nweke L.O., Yeng P.K., Weldehawaryat G.K. System security assurance: A systematic literature review. Computer Science Review. 2022. Vol. 45. <https://doi.org/10.1016/j.cosrev.2022.100496>.

Сапоненко Юрій Петрович ПВНЗ

Європейський університет

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ТА АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Методологічні засади оцінки та аналізу ефективності економічної безпеки в умовах сталого розвитку базуються на поєднанні системного, індикативного, інтегрального та моніторингового підходів, що дозволяють комплексно оцінювати здатність економічної системи протистояти загрозам, забезпечуючи при цьому довгострокове збалансоване зростання.

Розглянемо основні підходи до визначення поняття економічної безпеки

Ключові Методологічні Підходи

Оцінка економічної безпеки в контексті сталого розвитку вимагає застосування багатовекторних методів:

- Системний підхід: Розглядає економічну безпеку як складну, багаторівневу систему (національна, регіональна, корпоративна), що має

внутрішні зв'язки та зовнішні взаємодії. Це дозволяє ідентифікувати та оцінити вплив різних чинників і загроз.

- Індикативний підхід: Передбачає використання системи індикаторів (показників), які характеризують різні складові економічної безпеки (фінансова, виробнича, соціальна, інвестиційна, продовольча тощо). Для кожного індикатора встановлюються порогові значення, перевищення яких сигналізує про виникнення загрози.

- Інтегральний підхід: Полягає у розрахунку інтегрального індексу (показника) економічної безпеки. Цей індекс синтезує значення окремих індикаторів, надаючи узагальнену кількісну оцінку загального стану безпеки. Це спрощує порівняльний аналіз і моніторинг.

- Моніторинговий підхід: Забезпечує регулярне (динамічне) відстеження змін у рівні економічної безпеки за визначеними показниками. Дозволяє оперативно виявляти нові загрози та оцінювати ефективність заходів, що вживаються.

Етапи Конструювання Інтегральної Оцінки

Типова методика розрахунку інтегральної оцінки економічної безпеки включає такі етапи:

1. Формування множини індикаторів: Вибір ключових показників, що відображають як стан безпеки, так і цілі сталого розвитку (наприклад, ВВП на душу населення, рівень безробіття, індекс екологічної ефективності, інвестиції у "зелені" технології).

2. Визначення характеристичних значень: Встановлення оптимальних, порогових (критичних) та граничних значень для кожного індикатора. Порогові значення є ключовими для визначення рівня загрози.

3. Нормалізація індикаторів: Приведення різних за природою та одиницями виміру показників до єдиної, безрозмірної шкали (наприклад, від 0 до 1) для забезпечення їх порівняльності.

4. Визначення вагових коефіцієнтів: Присвоєння кожному індикатору ваги (значущості) відповідно до його впливу на загальний рівень економічної

безпеки та цілі сталого розвитку (часто використовують експертні методи або факторний аналіз).

5. Розрахунок інтегрального індексу: Обчислення єдиного показника шляхом зважування та сумування нормалізованих значень індикаторів.

Особливості оцінки в умовах сталого розвитку полягають у збалансуванні усіх факторів.

Концепція сталого розвитку вимагає, щоб оцінка економічної безпеки була не лише проактивною (запобігання загрозам), але й збалансованою та довгостроковою.

Література

1. Акмаєв А.І., Коваленко Н.В. Удосконалення оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації. Проблеми матеріальної культури. Економічні науки. 2009. № 7. С. 7-10.
2. Варналій З. С., Буркальцева Д. Д., Саєнко О. С. Економічна безпека України: проблеми та пріоритети зміцнення. Київ: Знання України, 2011. 299 с.
3. Варналій З. Значення детінізації економіки та легалізації тіньових капіталів для розвитку економіки і демократії в Україні. Проблеми перерозподілу власності та легалізації тіньових капіталів в Україні. Дзеркало тижня. 2004. № 18-19. С.15.
4. Власюк О. С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики. Київ : НІСД, 2016. 528 с.
5. Дмитренко В.І. Система економічної безпеки підприємств будівельної галузі. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 4(56). С. 156-164.
6. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління. Львів: Ліга-Прес, 2012. 256 с.
7. Засанський В.В. Детінізація економіки в перехідних суспільствах: управлінський аспект. Львів: Політекс, 1998. 309 с.

8. Зубко Т. Л. Економічна безпека підприємства: виклики ХХІ сторіччя. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 420 с.
9. Кириченко О. А., Алькема В. Г. Концептуальні засади формування системи економічної безпеки в умовах глобалізації. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 12/114. С. 6–18.
10. Ковальов Д., Сухорукова Т. Економічна безпека підприємства. Економіка України. 1998. № 10. С. 48–52.
11. Концепція економічної безпеки України / під ред. В. М. Геєця. Київ: Логос, 1999. 56 с.
12. Скорина Т.М., Коротун С.І., Коротун О.П., Конарівська О.Б. Міжнародна конкурентоспроможність готельних підприємств на ринку України. Рівне: Зень О.М. 2019. 170 с.
13. AL-Dosari K., Fetais N. Risk-Management Framework and Information-Security Systems for Small and Medium Enterprises (SMEs): A Meta-Analysis Approach. Electronics. 2023. Vol. 12(17):3629. <https://doi.org/10.3390/electronics12173629>
14. Backlund A. The definition of system. Kybernetes: The International Journal of Systems & Cybernetics. 2000. Vol. 29. Nu. 4. P. 444-451(8). DOI: <https://doi.org/10.1108/03684920010322055>
15. Busariev D. Essence of Economical Safety System of fuel and Energy Complex as one of the Types of a Complex Social-Economical System. World Science. 2019. Vol. 3(5(45)). P. 4-8. https://doi.org/10.31435/rsglobal_ws/31052019/6518
16. Cabric M. Corporate Security Management: Challenges, Risks, and Strategies. Butterworth-Heinemann: Oxford. 2015. URL: <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.5555/2843502>
17. de Jesús Pérez Durán G. On the essence of systems in general and social systems. Technium Social Sciences Journal. 2020. Vol. 8(1). P. 628–642. <https://doi.org/10.47577/tssj.v8i1.636>
18. Lambert D. La defence de l'economie: la conjugaison des efforts de l'Etat, de l'entreprise et d'individu. Strategique. 1990. No. 2. P. 83–98.

19. Rawindaran N., Jayal A., Prakash E., Hewage C. Perspective of small and medium enterprise (SME's) and their relationship with government in overcoming cybersecurity challenges and barriers in Wales. *International Journal of Information Management Data Insights*. 2023. Vol. 3. Iss. 2. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2023.100191>.
20. Saha B. and Anwar Z. A Review of Cybersecurity Challenges in Small Business: The Imperative for a Future Governance Framework. *Journal of Information Security*. 2024. Vol. 15. P. 24-39. doi: 10.4236/jis.2024.151003.
21. Shukla A., Katt B., Nweke L.O., Yeng P.K., Weldehawaryat G.K. System security assurance: A systematic literature review. *Computer Science Review*. 2022. Vol. 45. <https://doi.org/10.1016/j.cosrev.2022.100496>.

ЦИФРОВА БЕЗПЕКА У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

**Приліпко С. М., д. н. з держ. упр., доцент, професор,
Будковська С.С., здобувач вищої освіти ОС "Магістр"
Державний торговельно – економічний університет
(м. Київ, Україна)**

Реалії сьогодення показують нам, що в умовах воєнного стану критично важливого значення набуває проблема цифрової безпеки у сфері публічного управління. Сучасні виклики цифрової епохи, зокрема системні інформаційно-психологічні операції, кібератаки з метою дестабілізації державних цифрових сервісів, які були спричинені з боку країни агресора проти України, актуалізували питання цифрової безпеки як ключового чинника стабільності ефективного функціонування системи публічного управління.

Чинне законодавство України, зокрема Конституція України, регулює питання інформаційної та кібербезпеки, визначаючи ці напрями як одні з ключових пріоритетів держави. Так, у статті 17 Конституції встановлено, що

«захист суверенітету і територіальної цілісності України, забезпечення її економічної та інформаційної безпеки є реальними функціями держави» [13], про пріоритетність питань інформаційної безпеки свідчить прийняття Стратегії інформаційної безпеки [24] та Стратегії кібербезпеки [23], Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації [21] та інші акти, де визначено пріоритетні напрямки політики інформаційної безпеки, що відповідає міжнародним стандартам і сучасним умовам цифрової трансформації суспільства та держави [3, с. 82]. Зазначені вище нормативно-правові документи є основою комплексної політики держави, що спрямована на забезпечення всезагальної цифрової безпеки, таких як: цифрової інфраструктури, даних, інформаційних систем.

Цифрова трансформація публічного управління, як стверджують А. Рачинський і О. Титаренко має на меті забезпечення максимально комфортних умов для реалізації громадянами своїх прав і свобод, знижуючи адміністративні бар'єри та бюрократичні труднощі, тим самим беручи курс розвитку соціально - орієнтованої, сервісної держави. Однак цифрова трансформація у публічному управлінні є багатограним процесом, який охоплює широкий спектр механізмів та ініціатив, що спрямовані на упровадження цифрових технологій, інструментів для покращення якості публічних послуг, що призводить до його цифрового розвитку. Відтак, цифрова трансформація призводить до появи нових загроз, на кшталт, кібератак, які можуть бути спрямовані на критичну інфраструктуру, на суб'єктів системи публічної влади, насамперед, державні інституції та економічні структури тощо [2, с. 554]. Враховуючи перераховані вектори ризику, постає проблема нового підходу до трансформацій, який би вам функціонувати згідно принципу «безпека за дизайном», що має на меті забезпечення безпеки ще на початкових етапах впровадження та функціонування цифрових систем, з метою послаблення виникнення кризових ситуацій.

У період воєнного стану цифрова безпека виступає як частина оборонного фронту, зокрема інформаційного. За словами Д. Шульги важливим інструментом в розробці ефективної концепції інформаційної протидії агресору має стати формування інституційної та організаційної стійкості України [4, с. 155]. Однак для успішної реалізації вказаного необхідно подолати низку різноманітних викликів (зокрема подолання збройної агресії РФ на території української держави), що потребує комплексного підходу та широкої співпраці між органами публічної влади, громадянським суспільством та бізнесом [2, с. 563]. Важливим аспектом залишається залучення громадських організацій, волонтерських ініціатив, які в свою чергу виступають механізмом моніторингу та всебічної допомоги зокрема для спростування фейкової інформації та пропаганді.

Разом з тим, реальний стан цифрової безпеки у сфері публічного управління вказує на наявність серйозних проблем, які виходять за межі нормативного забезпечення. Відповідно до проведених досліджень, у 2024 році Команда реагування на комп'ютерні надзвичайні ситуації України (CERT-UA) зафіксувала 4315 кіберінцидентів, що на 69,8% більше, ніж 2541 інцидент, зареєстрований попереднього року. Зловмисники часто атакують місцеві органи влади, уряд та урядові установи, сектор безпеки та оборони, енергетичний сектор, комерційні організації та постачальників телекомунікаційних послуг [1]. Зазначені факти є основою для створення нового, системного підходу, який в умовах змінного середовища швидко та ефективно поєднує технічні, організаційні та управлінські заходи.

За сучасних умов цифрова безпека у сфері публічного управління стає стратегічним аспектом національної безпеки України. Проаналізувавши нормативно- правові документи можна зазначити, що діюча правова основа є базовою для забезпечення інформаційної та кібербезпеки, однак розглядаючи в контексті реагування на загрози, потребує подальших змін та вдосконалення. Цифрова безпека у публічному управлінні вимагає інтегрально, швидкого підходу, який включає безпекові механізми на всіх етапах цифровізації. Не менш

важливими факторами є налагодження інституційної стійкості, налагоджена координація співпраці органів влади, громадянського суспільства та бізнесу.

Список використаних джерел

1. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. Access Denied. URL: <https://cip.gov.ua/en/news/cert-ua-minulogo-roku-opracuyuvata-4315-kiberincidentiv> (дата звернення: 08.10.2025).
2. Рачинський А. П., Титаренко О. М. Цифрова трансформація публічного управління у напрямі сервісизації. Державне будівництво, №2 (36), 2024. С 554 - 563
3. Сілаєв В., Горінов П. Політика інформаційної безпеки в умовах цифрової трансформації України: виклики та шляхи попередження. Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління. Вип. 3 (75), 2024. 82с.
4. Шульга Д. Інституційно-організаційні механізми удосконалення державних стратегій у протистоянні України в інформаційній війні. Публічно-управлінські та цифрові практики, Вип. 1(4), 2025. 155с.

Шумар Наталія Леонідівна
кандидат економічних наук, незалежний дослідник

Економіка талантів:

як стратегічний менеджмент формує нову архітектуру сталого зростання

Сучасний менеджмент має реагувати на глобальні виклики шляхом упровадження стратегічних підходів, що поєднують ефективність, інноваційність та соціальну справедливість.

У центрі такої парадигми — людський капітал і таланти, які визначають конкурентоспроможність держав і компаній.

Прикладом служить Національна стратегія розвитку талантів Америки: формування робочої сили для золотої епохи (далі – Стратегія розвитку талантів),

яка інтегрує освітню, інноваційну та економічну політику навколо спільної мети — забезпечення сталого зростання через розвиток навичок майбутнього.

У контексті Цілі 4 «Якісна освіта» одним із ключових стратегічних імперативів сучасного менеджменту є принцип «навички перш за все» — підхід, за якого провідну роль у формуванні професійної траєкторії відіграють не формальні дипломи, а реальні навички, компетентності та здатність до постійного навчання.

У Сполучених Штатах ця модель стала основою Стратегії розвитку талантів, що передбачає перехід до економіки, заснованої на навичках «економіка, заснована на навичках». Її реалізація спирається на три ключові механізми:

1. Прогнозування навичок — системне визначення потреб ринку праці на основі аналітики, штучного інтелекту та регіональних даних. Це дозволяє формувати гнучкі навчальні програми й уникати структурного безробіття.
2. Регіональні хаби “освіта–бізнес–інновації” — простори партнерства між університетами, компаніями та місцевими громадами, які сприяють практичній підготовці, стажуванню та розвитку підприємницьких навичок.
3. Програми учнівства та система громадських коледжів — як інструменти доступної, прикладної освіти, що поєднує навчання з реальною роботою, особливо для молоді, ветеранів та соціально вразливих груп.

Для України адаптація цих підходів відкриває можливості оновлення освітньої політики, орієнтованої на STEM-компетентності, цифрову грамотність і безперервне навчання. Це дозволяє не лише підвищити якість освіти, а й забезпечити стійкий зв’язок між освітніми програмами та потребами національної економіки.

У межах Цілі 8 «Гідна праця та економічне зростання» головним завданням сучасного менеджменту є формування екосистеми продуктивної, інклюзивної та інноваційної зайнятості. В умовах цифрової трансформації це означає перехід до

економіки можливостей, де гідна праця поєднується з інноваціями, ментальним благополуччям працівників і соціальною відповідальністю бізнесу.

Досвід Сполучених Штатів, зокрема підходи, викладені у Політиці розвитку робочої сили США, демонструє системний перехід до найму на основі навичок — добору персоналу на основі компетентностей, а не лише формальних кваліфікацій. Такий підхід передбачає:

1. Розвиток партнерств “держава–бізнес–освіта” для створення єдиного простору підготовки та перекваліфікації кадрів відповідно до потреб індустрій.
2. Інвестиції в перекваліфікацію ветеранів, молоді та жінок у високотехнологічних секторах, що сприяє соціальній інтеграції та зменшенню нерівності на ринку праці.
3. Підтримку підприємництва та малого бізнесу як джерела нових робочих місць і драйвера регіонального розвитку.
4. Впровадження корпоративних програм добробуту, які знижують рівень вигорання та підвищують продуктивність працівників.

Для України адаптація таких підходів означає перехід до моделі управління людським потенціалом, що базується на розвитку компетентностей, стимулюванні інновацій і формуванні середовища гідної праці. Це дозволяє створити економіку знань і можливостей, у якій продуктивність праці, соціальна справедливість і стійкість суспільства взаємно підсилюють одна одну.

Поєднання підходів до освіти й праці дозволяє створити національну систему розвитку талантів, у якій:

- освіта забезпечує формування компетентностей,
- бізнес — їх застосування і розвиток,
- держава — політичну підтримку та координацію.

Це відповідає принципам сталого менеджменту, де кожна управлінська дія має соціальний та економічний ефект.

Висновки:

Сучасні стратегічні імперативи менеджменту визначаються переорієнтацією від управління ресурсами до управління людським

потенціалом. У центрі нової моделі стоїть людина — носій знань, навичок і цінностей, від яких залежить інноваційна спроможність економіки та стійкість суспільства.

Перехід до навичкоцентричної економіки стає основою конкурентоспроможності держави. Такий підхід вимагає інвестицій у розвиток талантів, системну перекваліфікацію, створення умов для гідної праці та соціальної безпеки.

Адаптація досвіду США у сфері розвитку талантів і політики робочої сили може слугувати каталізатором модернізації українського менеджменту. Впровадження принципів «навички перш за все», партнерства освіти й бізнесу, а також моделей навчання впродовж життя сприятиме формуванню гнучкої, інноваційної системи управління персоналом.

Реалізація Цілей сталого розвитку №4 «Якісна освіта» та №8 «Гідна праця та економічне зростання» створює підґрунтя для довгострокової соціально-економічної стійкості, зростання продуктивності та розбудови економіки можливостей, у центрі якої — освічена, мотивована і відповідальна людина.

Перелік використаної літератури:

1. United Nations. Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. – New York : United Nations, 2015. – 41 p.
2. U.S. Department of Labor / U.S. Department of Commerce / U.S. Department of Education. America's Talent Strategy: Building the Workforce for the Golden Age. – Washington, DC : U.S. Government Printing Office, 2025. – 72 p.
3. Altman E. J., Schrag E. Workforce Development Policy in the U.S. – Washington, DC : Brookings Institution, 2025. – 58 p.
4. OECD. Skills Outlook 2023: Skills and the Future of Work. – Paris : OECD Publishing, 2023. – 320 p.
5. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2024. – Geneva : WEF, 2024. – 180 p.

6. Міністерство економіки України. Проєкт Стратегії розвитку людського капіталу України до 2035 року. – Київ : Мінекономіки України, 2024. – 54 с.

7. Міністерство освіти і науки України. Концепція розвитку освіти України до 2030 року. – Київ : МОН України, 2023. – 28 с.

I МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА
КОНФЕРЕНЦІЯ
**«СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В
КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ГЛОБАЛЬНИХ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ»**

ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ
В АВТОРСЬКІЙ РЕДАКЦІЇ