

**Міністерство освіти і науки  
Державний заклад  
«Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка»**

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ  
ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО  
МЕНЕДЖМЕНТУ Й УПРАВЛІННЯ  
РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ  
ТА ІНШИХ ЕКОНОМІЧНИХ ОБ'ЄКТІВ  
В УМОВАХ СУЧАСНОГО  
ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ**

*Матеріали II  
Всеукраїнської науково-практичної  
конференції*

**Лубни  
ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»  
2026**

**УДК 002(09)(063)**

**Рецензенти:**

**Забаштанський М. М.** – доктор економічних наук, професор, директор навчально-наукового інституту природокористування та гуманітарних наук Національного університету «Чернігівська політехніка».

**Починкова М. М.** – докторка педагогічних наук, професорка, професорка кафедри початкової освіти ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка».

Актуальні проблеми вдосконалення антикризового менеджменту й управління розвитком підприємств та інших економічних об'єктів в умовах сучасного інформаційного простору: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції. Лубни : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2026. 377 с.

**УДК 002(09)(063)**

*Рекомендовано до друку рішенням вченої ради  
ДЗ «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка»  
(протокол № 11 від 29 травня 2026 року)*

Колектив авторів, 2026  
ДЗ «ЛНУ імені  
Тараса Шевченка», 2026

## ЗМІСТ

Передмова.....11

**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ  
АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ Й  
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ТА  
ІНШИХ ЕКОНОМІЧНИХ ОБ'ЄКТІВ В УМОВАХ  
ВІЙНИ Й ІНШИХ ГЛОБАЛЬНИХ  
ВИКЛИКІВ**.....12

- 1. Гриценко Єлизавета.** Управління витратами підприємства в умовах економічної нестабільності: антикризовий підхід (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....12
- 2. Зайцева Людмила.** Оптимізація організаційної структури підприємств в умовах війни (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....17
- 3. Зайцева Людмила, Філоненко Світлана.** Формування конкурентних переваг підприємства в умовах воєнного стану (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....23
- 4. Зайцева Людмила, Зайцев Герман.** Характеристика сучасних підходів управління підприємства в умовах воєнного стану (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....30
- 5. Зайцева Людмила, Луки Аліна.** Цифрова трансформація підприємств: сутність і значення в умовах сучасних викликів (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»)....36
- 6. Зайцева Людмила, Романів Іван.** Особливості мотивації персоналу в умовах воєнного стану (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....42
- 7. Зайцева Людмила, Хілевська Єлизавета.** Стратегічні підходи до конкурентоспроможності підприємства в умовах війни (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....48
- 8. Кабаченко Вікторія.** Дві стратегії просування товару на ринку (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....54

<b>9. Колосов Андрій, Шаповалов Михайло.</b> Поняття «точки біфуркації» в економічних сситамах – діалог із штучним інтелектом (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....	60
<b>10. Лукі Аліна.</b> Саморозвиток персоналу як фактор стратегічної стійкості підприємства в умовах воєнного стану та глобальних трансформацій (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....	65
<b>11. Ляшенко Олександра.</b> Безпекове мислення як управлінська мета-навичка в умовах війни та кризи (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....	71
<b>12. Ляшенко Олександра, Гранько Роман.</b> Економічна безпека та резильєнтність ІТ-підприємств в умовах війни та цифрових технологій (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....	76
<b>13. Ляшенко Олександра, Львова Ольга.</b> Управління недержавними аналітичними центрами: фактори ефективності, ризики та репутаційна стійкість (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»; Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК»).....	81
<b>14. Ляшенко Олександра, Наконечна Ольга.</b> Управління в системі неформальної освіти дорослих: фактори, ризики та резильєнтність (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»; Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК»).....	85
<b>15. Ляшенко Олександра, Плотніченко Світлана.</b> Комунікації як чинник формування ділової репутації в системі управління організацією в умовах криз і війни (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»; Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного).....	91
<b>16. Романів Іван.</b> Мотивація як фактор ефективного самоменеджменту в умовах кризових викликів та невизначеності (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....	98

<b>17. Снітко Єлизавета, Балацька Ірина.</b> Lean-підходи в сучасному управлінні операціями (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....	104
<b>18. Снітко Єлизавета, Самотіс Ганна.</b> Підвищення операційної ефективності в умовах невизначеності (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....	109
<b>19. Шаповалов Михайло.</b> Концепція стійкості підприємств в умовах непередбачуваного і швидкозмінного середовища їх функціонування (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....	115

**ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ Й ОБҐРУНТУВАННЯ УХВАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ, ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ІНШИХ ЕКОНОМІЧНИХ ОБ'ЄКТІВ.....**

<b>1. Колосов Андрій, Каптелий Олександр.</b> Аналіз і пошук резервів підтримки планових показників прибутку й рентабельності діяльності підприємства (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....	121
<b>2. Крохмаль Ірина.</b> Інформатизація освіти як фактор розвитку сучасного інформаційного суспільства (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....	127
<b>3. Снітко Єлизавета, Кулик Євгенія.</b> Основні проблеми інформаційного забезпечення у підсистемі управління ЗЕД українського підприємства (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....	132
<b>4. Снітко Єлизавета, Логвіненко Олександр.</b> Цифровізація управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах глобальної нестабільності (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....	139

**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСІВ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**.....144

**1. Васенко Олександр.** Роль самоменеджменту у формуванні адаптивного потенціалу майбутніх управлінців для процесів післявоєнного відновлення (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....144

**2. Зайцева Людмила, Вовк Владислав.** Фактори впливу на мотивацію працівників підприємства під час воєнного стану (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....150

**3. Кучеренко Сергій, Жаркова Анастасія, Савісько Софія.** США намагаються очолити процес післявоєнного відновлення України (Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара; ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....157

**4. Савченко Олександр.** Система маркерів спроможності розвитку сільських і селищних територіальних громад (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....163

**5. Снітко Єлизавета, Товкайло Валентин.** Від хаосу до системи: нова логіка операційного менеджменту (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....169

**6. Снітко Єлизавета, Стаценко Юлія.** Трансформація логістичних підсистем в умовах післявоєнної відбудови (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....174

**7. Снітко Єлизавета, Широкий Костянтин.** Цифровізація логістичних підсистем як фактор підвищення ефективності підприємства в умовах відбудови (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....178

**8. Шаповалов Михайло.** Проблеми налаштування менеджменту підприємств до умов змінюваного середовища (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....183

## **ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ ТА УПРАВЛІННІ.....189**

**1. Бутенко Юлія.** Цифрові інструменти самоменеджменту в умовах гібридної роботи (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....189

**2. Васиньова Надія.** Інформатизація управління закладом вищої освіти: виклики, перспективи та роль цифрових технологій у сучасних умовах (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....194

**3. Карпенко Владислав, Кудрявцев Максим.** Актуальність інформаційних технологій у сучасній економічній сфері (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....200

**4. Красій Арсеній.** Роль інформаційних технологій у забезпеченні ефективності сучасного бізнесу (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....206

**5. Снітко Єлизавета.** Трансформація управління зовнішньоекономічною діяльністю українських підприємств під впливом інформаційних технологій (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....211

## **ДІЛОВОДСТВО, БІБЛІОТЕЧНА Й АРХІВНА СПРАВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ І РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ.....217**

**1. Бутенко Людмила.** Організація роботи з документами з обмеженим доступом (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....217

**2. Великодна Ірина, Крохмаль Ірина.** Законодавчі виклики впровадження штучного інтелекту в архівну справу економічних суб'єктів (Національна академія внутрішніх справ; ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....223

**3. В'югіна Вікторія.** Сучасні вимоги до фахівців інформаційно-документознавчої галузі (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....229

- 4. Демченко Руслан.** Діловодство, бібліотечна й архівна справа в умовах цифровізації та розвитку штучного інтелекту (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....234
- 5. Дідус Антон.** Роль бібліотек у формуванні інформаційної культури суспільства (ВСП Фаховий коледж ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....239
- 6. Дончик Валентина.** Психологічні особливості становлення фахівця в закладі освіти (ВСП Фаховий коледж ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....245
- 7. Зубарева Ярослава, Крохмаль Ірина.** Організація роботи служби документаційного забезпечення управління (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....251
- 8. Кійченко Олександр.** Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент оптимізації документаційного забезпечення ТОВ «НПК «Хоум-нет» (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....257
- 9. Крохмаль Ірина.** Сучасна дитяча бібліотека в контексті формування інформаційної культури (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....263
- 10. Крутько Олена.** Інформаційні ресурси Національної бібліотеки імені Ярослава Мудрого (ВСП «Старобільський фаховий коледж» Державного закладу «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»).....270
- 11. Курило Наталія.** Нормативне регулювання проведення дистанційних засідань (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....276
- 12. Лєсовець Неля.** Особливості міжнародного етикету в системі ділових комунікацій (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....282
- 13. Лєсовець Неля, Майорова Оксана.** Електронний документообіг як напрям цифровізації управлінської діяльності (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....286
- 14. Мартиненко Тетяна.** Роль бібліотечних соціокультурних заходів у формуванні громадської

активності та культурної ідентичності (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»)	292
<b>15. Наумова Тетяна.</b> Забезпечення інформаційної безпеки документообігу в умовах воєнного стану (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»)	298

**ДОКУМЕНТНО-ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ**.....302

<b>1. Андросова Марина.</b> Електронна бібліотека в системі соціальних комунікацій (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»)	302
<b>2. Бойко Олена.</b> Обліково-фінансові документи підприємства: загальна характеристика та вимоги до їх оформлення (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»)	308
<b>3. В'югіна Вероніка.</b> Періодичне видання як вид документа: теоретико-методологічний аспект дослідження (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»)	314
<b>4. Глухова Вікторія, Шейко Діана.</b> Документ як інформаційний ресурс (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»)	320
<b>5. Джура Юлія, Шевчик Оксана.</b> Музейна справа як напрям екскурсійної діяльності (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»)	326
<b>6. Лесовець Неля.</b> Національний бібліографічний облік – умова збереження документно-інформаційних ресурсів держави (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»)	332
<b>7. Марченко Карина.</b> Документи у видавничій діяльності (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»)	338
<b>8. Мотунова Наталія.</b> Інформаційні ресурси Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського (ВСП Фаховий коледж ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»)	344

<b><u>АРХІВОЗНАВСТВО: ІСТОРІЯ ТА СУЧАСНИЙ ВИМІР</u></b> .....	<b>350</b>
<b>1. Бойцун Валентина.</b> Упровадження світового досвіду оцифрування та збереження архівних документів в Україні (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....	<b>350</b>
<b>2. Курило Наталія.</b> Збереження архівних документів закладів освіти в умовах сучасних викликів (ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....	<b>357</b>
<b>3. Куришко Ігор.</b> Структура державних архівів України (ВСП Фаховий коледж ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»).....	<b>363</b>
<b>4. Радченко Наталія.</b> Державне регулювання архівної галузі України в умовах воєнного стану та збройної агресії (2014 – 2025 рр.) (ДВНЗ «Ужгородський національний університет»).....	<b>369</b>

## ПЕРЕДМОВА

Посилення глобальної конкуренції, технологічні трансформації, цифровізація економіки, а також вплив кризових явищ, зокрема воєнних дій в Україні, суттєво ускладнюють функціонування суб'єктів господарювання. Унаслідок цього діяльність підприємств у більшості галузей економіки України здійснюється в умовах підвищених ризиків і нестабільності, що зумовлює необхідність пошуку нових управлінських підходів, упровадження інноваційних інструментів та постійного вдосконалення системи менеджменту.

Вагоме значення в цих умовах набуває антикризове управління, здатне забезпечити адаптивність підприємств до зовнішніх викликів, підвищити їхню конкурентоспроможність та сформувати передумови для довгострокового розвитку. Особливої актуальності набувають питання стратегічного планування, управління ризиками, цифрової трансформації бізнес-процесів, а також ефективного використання інформаційних ресурсів.

Розгляду актуальних проблем управління підприємствами в сучасних умовах, дослідженню особливостей організації діловодства, бібліотекознавства та архівної справи в контексті цифровізації та використання технологій штучного інтелекту, а також аналізу документно-інформаційних ресурсів у системі соціальних комунікацій присвячена II Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми вдосконалення антикризового менеджменту і управління розвитком підприємств та інших економічних об'єктів в умовах сучасного інформаційного простору», матеріали якої представлено в цьому збірнику.

# **АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ Й УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ТА ІНШИХ ЕКОНОМІЧНИХ ОБ'ЄКТІВ В УМОВАХ ВІЙНИ Й ІНШИХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

**Єлизавета Гриценко**  
**Здобувачка першого (бакалаврського)**  
**рівня вищої освіти**  
**Науковий керівник – к.т.н., доцент кафедри**  
**менеджменту Снітко Є. О.,**  
**ДЗ «Луганський національний університет**  
**імені Тараса Шевченка», м. Миргород**

## **УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: АНТИКРИЗОВИЙ ПІДХІД**

У сучасних умовах функціонування економіки України питання ефективного управління витратами підприємства набуває особливої актуальності. Посилення кризових явищ, спричинених воєнними діями, макроекономічною нестабільністю, інфляційними процесами та порушенням логістичних ланцюгів, суттєво ускладнює господарську діяльність суб'єктів підприємництва. За таких умов підприємства змушені адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища, що супроводжуються зростанням витрат на ресурси, енергозабезпечення, транспортування та оплати праці. Це, у свою чергу, негативно впливає на рівень прибутковості, конкурентоспроможність і фінансову стійкість підприємств.

Управління витратами в умовах економічної нестабільності стає ключовим інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємства та його виживання

на ринку. Особливої ваги набуває застосування антикризового підходу, який передбачає своєчасне виявлення ризиків, оптимізацію структури витрат, підвищення контролю за їх формуванням і використанням, а також ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. В умовах невизначеності традиційні методи управління витратами часто виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність упровадження більш гнучких і адаптивних механізмів управління.

Дослідження особливостей управління витратами підприємства в умовах економічної нестабільності з урахуванням антикризового підходу є важливим науковим і практичним завданням, спрямованим на підвищення ефективності функціонування підприємств, забезпечення їх стійкого розвитку та адаптації до сучасних викликів економічного середовища.

Одним із інструментів антикризового управління фінансами є контролінг витрат. Сутність контролінгу витрат досі вважається дискусійною, за найбільш поширеним визначенням під контролінгом витрат розуміють комплекс заходів з координації, планування, розподілу, аналізу та контролю за витратами підприємства [4, с. 301].

Витрати виконують облікову, контрольну та управлінську функції, слугують основою для аналізу ефективності використання ресурсів та ухвалення управлінських рішень. Їх рівень і структура формуються під впливом як внутрішніх факторів (технологія, організація виробництва), так і зовнішніх умов, зокрема економічної нестабільності, що підсилює необхідність раціонального управління витратами з метою забезпечення стійкого розвитку підприємства.

В умовах економічної нестабільності управління витратами підприємства набуває особливої складності та

потребує адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища. Вплив таких факторів, як інфляція, коливання цін на ресурси, порушення логістичних ланцюгів, зниження платоспроможного попиту та зростання ризиків, призводить до непередбачуваного зростання витрат і ускладнює процес їх планування. У таких умовах традиційні підходи до управління витратами втрачають ефективність, що зумовлює необхідність застосування більш гнучких та оперативних методів управління.

Особливістю управління витратами в період нестабільності є посилення ролі оперативного контролю та аналізу, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників і швидко реагувати на негативні тенденції. Важливого значення набуває оптимізація структури витрат, зокрема скорочення непродуктивних витрат, раціональне використання ресурсів та перегляд витратних статей відповідно до змін умов діяльності підприємства. Також актуальним є підвищення точності прогнозування витрат із урахуванням можливих ризиків і невизначеності.

Крім того, ефективне управління витратами в умовах економічної нестабільності передбачає інтеграцію антикризових заходів, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості підприємства. Це охоплює упровадження системи бюджетування, підвищення контролю за витратами, а також ухвалення обґрунтованих управлінських рішень з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. Застосування таких підходів дозволяє підприємствам мінімізувати негативний вплив кризових явищ та забезпечити стабільність їх функціонування.

Для ефективного управління в умовах воєнного стану на підприємствах упроваджують систему постійного моніторингу, адже ситуація може швидко змінюватися. Таким чином, в умовах постійної невизначеності

важливими є тактичні методи антикризового управління. Такими методами є даунсайзинг (скорочення розміру підприємства, потужностей та персоналу), аутсорсинг (передача непрофільних функцій зовнішнім виконавцям), регуляризація, бенчмаркінг, модернізація, диверсифікація та інші тактичні інструменти [2, с. 179; 2, с. 183].

Підприємства, задля розумного розподілу витрат, використовують певні методи їх оптимізації в умовах економічної нестабільності, спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів і забезпечення фінансової стійкості. Одним із ключових інструментів є планування та бюджетування витрат, що дозволяє встановлювати обґрунтовані межі їх рівня та контролювати відхилення. Важливу роль відіграє також систематичний аналіз витрат, який дає змогу виявляти неефективні напрями використання ресурсів і знаходити резерви їх скорочення.

Важливим напрямом підвищення ефективності управління витратами є використання цифрових технологій, які забезпечують точність, оперативність і прозорість обліково-аналітичних процесів. Автоматизовані системи обліку та управління бізнесом стали невід'ємним елементом діяльності підприємств ще в мирний час. Для спрощення роботи підприємств в умовах війни на порталі «Дія» запустили нову послугу – «Декларацію для бізнесу» яка дає можливість онлайн роботи з корпоративною звітною та організаційною документацією [1].

Цифровізація сприяє оптимізації бізнес-процесів, зменшенню витрат часу та підвищенню якості аналізу інформації. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє підприємствам більш ефективно адаптуватися до умов економічної нестабільності, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати стійкий розвиток. Цифровізація надає можливість організувати

роботу віддалено, а також забезпечити збереження даних в умовах відсутності електроенергії та зв'язку [1].

Отже, в умовах економічної нестабільності управління витратами підприємства набуває стратегічного значення та виступає ключовим чинником забезпечення його ефективного функціонування і фінансової стійкості. Зростання впливу зовнішніх ризиків, нестабільність економічного середовища та обмеженість ресурсів обумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління витратами та впровадження більш гнучких і адаптивних механізмів.

Застосування антикризового підходу до управління витратами дозволяє своєчасно реагувати на негативні зміни, оптимізувати структуру витрат і забезпечувати раціональне використання ресурсів. Важливу роль у цьому процесі відіграють планування, контроль і аналіз витрат, а також впровадження сучасних інструментів управління, зокрема цифрових технологій, які підвищують ефективність прийняття управлінських рішень.

Таким чином, ефективне управління витратами в умовах економічної нестабільності є необхідною передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення його стабільного розвитку та адаптації до сучасних економічних викликів.

## Література

- 1. Електронний** документообіг допомагає українському бізнесу під час війни. НВ. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/elektronniy-dokumentoobig-dopomagaye-ukrajinskomu-biznesu-pid-chas-viyni-50239059.html> (дата звернення: 14.03.2026).
- 2. Плешакова Н. А., Чухліб Г. В.** Антикризове управління як протидія банкрутству: досвід українських підприємств мікrokредитування. *Бізнес Інформ*. 2023. № 6. С. 179–183.

- 3. Савицька Г. В.** Економічний аналіз діяльності підприємства. Київ : Знання, 2007. 668 с.
- 4. Терещенко О. О.,** Бабяк Н. Д. Фінансовий контролінг : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2013. 407 с.

**Людмила Зайцева**  
**Кандидат економічних наук, доцент, завідувачка**  
**кафедри менеджменту**  
**ДЗ «Луганський національний університет імені**  
**Тараса Шевченка», м. Лубни**

## **ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Сучасні економічні тенденції зумовлюють необхідність застосування нових підходів до формування та оптимізації організаційних процесів з метою забезпечення стійкості підприємства в умовах конкуренції. Оптимізація може мати як комплексний, так і вибіркового характер, проте її ефективність значною мірою залежить від раціональної побудови управлінського апарату.

Організаційна структура управління визначається складом підрозділів і характером взаємозв'язків між ними та є одним із ключових чинників, що забезпечують адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Її формування повинно відповідати етапу життєвого циклу підприємства та сприяти розвитку його потенціалу.

Основним призначенням організаційної структури є забезпечення гнучкості управління, здатності до швидкого реагування на зміни та адаптації до нових умов ведення бізнесу. З огляду на це, вона потребує постійної трансформації та вдосконалення. Вибір оптимальної стратегії її розвитку та ефективне впровадження є запорукою стабільного функціонування підприємства та

зміцнення його позицій на ринку. Невідповідність організаційних структур сучасним економічним процесам та вимогам ринку негативно позначається на ефективності управлінської діяльності та призводить до виникнення низки внутрішніх проблем, що стримують розвиток підприємств та знижують їх конкурентоспроможність. Зокрема, недостатня ефективність організаційних структур пояснюється розмитістю управлінських функцій, дублюванням повноважень і відповідальності між керівниками різних рівнів, а також відсутністю ефективного делегування.

Вагомим недоліком є також слабка інформаційна підтримка управлінських процесів та брак фахівців, здатних забезпечити управління змінами відповідно до вимог зовнішнього середовища. Крім того, для багатьох підприємств характерною є недостатня гнучкість в ухваленні управлінських рішень, що ускладнює оперативне реагування на виклики ринку. Негативний вплив мають також надмірна чисельність персоналу та зростання витрат на оплату праці, що не супроводжується підвищенням ефективності діяльності. Додатковими проблемами постає неузгодженість дій між структурними підрозділами, конфліктність їх цілей із загальною стратегією підприємства, а також перевантаженість персоналу через надлишок вертикальних зв'язків і неефективну організацію операційної діяльності [1].

В умовах воєнного стану зазначені проблеми (табл. 1) набувають ще більшої гостроти, оскільки підприємства функціують в умовах невизначеності, обмежених ресурсів, кадрових втрат і постійних ризиків. Це посилює необхідність оптимізації організаційної структури, підвищення її гнучкості, спрощення бізнес-процесів та адаптації до кризових умов функціонування.

**Можливі проблеми організаційної структури та їх наслідки  
в умовах воєнного стану**

Проблеми	Наслідки
1. Надмірна кількість персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збільшення питомої ваги фонду оплати праці у структурі постійних витрат, що є критичним в умовах обмежених фінансових ресурсів;</li> <li>– зниження ефективності використання ресурсів в умовах їх дефіциту;</li> <li>– ускладнення управління через зростання рівнів ієрархії, що уповільнює ухвалення рішень у кризових ситуаціях;</li> <li>– труднощі із забезпеченням зайнятості персоналу в умовах скорочення обсягів діяльності або релокації бізнесу</li> </ul>
2. Висока витратна складова на оплату праці (зокрема й за підрозділами)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– погіршення фінансових результатів підприємства в умовах зниження попиту та доходів;</li> <li>– відхилення від планових показників прибутковості та ризик-збитковості;</li> <li>– обмеження можливостей для інвестування у відновлення, інновації чи забезпечення безпеки;</li> <li>– скорочення додаткових виплат працівникам, що негативно впливає на мотивацію в умовах підвищеного стресу</li> </ul>
3. Перевантаженість персоналу через неузгодженість операційних процесів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дублювання функцій, що є особливо критичним в умовах кадрового дефіциту (мобілізація, міграція);</li> <li>– конфлікти між підрозділами через обмежені ресурси;</li> <li>– зниження якості управлінських рішень через перевтому та психологічне навантаження;</li> <li>– зростання ризику професійного вигорання та втрати ключових кадрів</li> </ul>
4. Обтяження робочих груп надлишковими бізнес-процесами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збільшення тривалості виконання операцій, що ускладнює швидке реагування на зміну умов ринку;</li> <li>– неефективне використання робочого часу в умовах необхідності оперативних дій, зниження продуктивності праці та гнучкості підприємства;</li> <li>– ускладнення переходу на дистанційні або змішані форми роботи, що є поширеними в умовах війни</li> </ul>

Формування та оптимізація організаційної структури підприємства проводиться на основі: економічної доцільності; відповідності потребам підприємства; відповідності можливостям підприємства; дотримання норм керованості; забезпечення безперешкодної передачі інформації; забезпечення проведення належного контролю. Критерієм ефективності при порівнянні варіантів організаційної структури постає можливість найповнішого досягнення цілей системи управління при менших витратах на її функціонування [3].

Для оптимізації організаційної структури підприємства доцільно використовувати підходи [2] (див. табл. 2), які в умовах війни потребують урахування певних особливостей у діяльності підприємства.

*Таблиця 2*

**Підходи до оптимізації організаційної структури підприємства в умовах війни**

Підхід	Особливості застосування в умовах війни	Переваги	Недоліки
Функціональні	Перерозподіл функцій між працівниками з урахуванням кадрового дефіциту, поєднання посад	Скорочення витрат; підвищення універсальності працівників; зменшення дублювання функцій	Перевантаження персоналу; зниження якості виконання через багатозадачність
Організаційний	Скорочення рівнів управління, об'єднання підрозділів, спрощення структури для швидкого ухвалення рішень	Підвищення оперативності управління; зниження адміністративних витрат; гнучкість	Ризик втрати контролю; перевантаження керівників; складність координації

Процесний	Орієнтація на ключові бізнес-процеси, спрощення та прискорення операцій, адаптація до змін середовища	Підвищення ефективності процесів; скорочення часу виконання операцій; прозорість діяльності	Потребує часу на впровадження; складність перебудови в кризових умовах
Проектний	Формування тимчасових команд для вирішення конкретних завдань (релокація, відновлення, антикризові заходи)	Висока гнучкість; швидке реагування на виклики; ефективне використання ресурсів	Нестабільність структури; складність управління кількома проектами; ризик конфліктів
Бенчмаркінг	Використання досвіду підприємств, що вже адаптувались до кризових умов або працюють у воєнних ризиках	Можливість упровадження перевірених рішень; зниження ризиків помилок	Обмежений доступ до актуальної інформації; складність адаптації чужого досвіду до власних умов

В умовах воєнного стану жоден із підходів не є універсальним, тому найбільш ефективним є їх комплексне поєднання з урахуванням специфіки підприємства, ресурсних обмежень та рівня зовнішніх ризиків.

Удосконалення організаційної структури сприяє підвищенню якості управлінської діяльності та ефективній координації роботи підрозділів.

Оптимізація дозволяє скоротити надлишкові рівні управління, усунути дублювання функцій і зменшити витрати підприємства.

Чіткий розподіл повноважень і відповідальності підвищує продуктивність праці та забезпечує кращі фінансові результати.

Таким чином, покращення внутрішньої комунікації та узгодженості дій сприяє зниженню конфліктності та формуванню командної роботи. Гнучка та адаптивна організаційна структура підвищує мобільність підприємства і його здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища. У результаті оптимізація організаційної структури постає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

## Література

- 1. Кошій О.** Оптимізація організаційних структур вітчизняних підприємств. *Economic Forum*. 2021. Вип. 11(4). С. 70–78. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-10> (дата звернення: 17.03.2026).
- 2. Пермінова С. О.** Оптимізація організаційної структури в контексті управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 4 (56). С. 831–835.
- 3. Солоненко Ю., Куца Я.** Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2021. № 4(44). С. 136–145. URL: [https://doi.org/10.18371/fp.4\(44\).2021.136145](https://doi.org/10.18371/fp.4(44).2021.136145) (дата звернення: 17.03.2026).

**Людмила Зайцева**  
**Кандидат економічних наук, доцент,**  
**завідувачка кафедри менеджменту**  
**ДЗ «Луганський національний університет імені**  
**Тараса Шевченка»**

**Світлана Філоненко**  
**Здобувачка першого (бакалаврського) рівня**  
**вищої освіти,**  
**м. Лубни**

## **ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Потенціал підприємства є ключовим чинником його успішного функціонування та розвитку на ринку, оскільки відображає сукупність наявних і прихованих можливостей у різних сферах діяльності. Особливого значення набуває конкурентний потенціал, який визначає здатність підприємства формувати та утримувати свої позиції в економічній системі. За своєю сутністю потенціал трактується як комплекс ресурсів, можливостей і внутрішніх сил, що за певних умов можуть бути реалізовані для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Конкурентний потенціал підприємства з точки зору економічного управління є систематизованим комплексом економічних ресурсів та потенційних можливостей підприємства відповідно до конкурентного середовища його функціонування, які у взаємодії та за раціонального використання шляхом узгодження, об'єднання, координації та регулювання усіх економічних процесів, що відбуваються на підприємстві, формуватимуть такі конкурентні переваги, що забезпечуватимуть підприємству

стійке функціонування в довгостроковому періоді, високий конкурентний статус та підвищення цінності на ринку загалом [2].

Конкурентний потенціал підприємства об'єднує одночасно три рівні зав'язків і відносин:

1) конкурентний потенціал відображає минуле, а саме сукупність характерних для цієї системи властивостей, накопичених у процесі її становлення і таких, що забезпечують функціонування системи та її подальший розвиток. Фактично, на цьому рівні, конкурентний потенціал набуває значення «ресурс»;

2) конкурентний потенціал частково збігається з поняттям «резерв», оскільки характеризує рівень наявних та потенційних можливостей, а також розмежування між реалізованими і нереалізованими потенційними ресурсами;

3) конкурентний потенціал орієнтований на майбутній розвиток підприємства, оскільки існує як єдине ціле стійкого і змінного станів діяльності суб'єкта господарювання[1, с. 132].

Конкурентний потенціал притаманний без винятку всім підприємствам, незалежно від їх розмірів та форми власності, його розвиток дає можливість утверджувати свої позиції. на ринку, це важливий елемент економічного потенціалу підприємства, який згуртовує та трансформує всі складові елементи разом і перетворює їх у вигоду та плюси.

У структурі конкурентного потенціалу доречно сформулювати шість основних елементних складових, за допомогою яких підприємство матиме змогу посилити свої конкурентні позиції та забезпечити собі високий конкурентний статус у довгостроковій перспективі (див. табл. 1):

Таблиця 1

### Характеристика складових конкурентного потенціалу підприємства

Вид потенціалу	Характеристика
Виробничий	Відображає виробничі можливості підприємства, забезпечує стабільність функціонування та здатність задовольняти потреби ринку. Є базовим елементом, від якого залежать інші складові потенціалу
Управлінський	Характеризує ефективність системи управління, раціональне використання трудових ресурсів, організацію діяльності підрозділів та здатність керівництва забезпечувати конкурентні переваги
Маркетинговий	Визначає здатність підприємства аналізувати ринок, формувати ефективну цінову політику, задовольняти потреби споживачів і забезпечувати конкурентоспроможність продукції
Інноваційний	Відображає здатність підприємства до розвитку, упровадження нових технологій, модернізації ресурсів та адаптації до змін зовнішнього середовища
Ресурсний	Охоплює сукупність ресурсів (фінансових, трудових, інформаційних), а також організаційні, виробничі, соціальні та науково-технічні можливості, що забезпечують ефективну діяльність підприємства
Інтелектуальний (творчий)	Охоплює знання, навички, досвід і креативність персоналу. Має нематеріальний характер, визначає здатність до інновацій та є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства

Для визначення конкурентних переваг підприємствам необхідно [4]: відстежувати статистику ринку/галузі, слідкувати за внутрішніми індикаторами, які вказують на три типи тиску економічних витрат, вивчати та аналізувати, як впливає місце розташування. Фактори впливу на конкурентоспроможність також відрізняються залежно від географії та галузі. Галузі, що покладаються на виробництво з інших регіонів, можуть бути більш вразливими до інфляції в енергетиці та продовольстві.

Стійкість конкурентної переваги залежить від таких характеристик: довговічність, можливість передачі та відтворення. Стійкість передбачає часовий період, протягом якого утримується конкурентна перевага: чим більше ресурс є прийнятним, тим більшою буде стійкість конкурентної переваги та відтворюваність, що означає неможливість її копіювання. Просто володіти необхідними ресурсами для створення конкурентної переваги недостатньо, їх потрібно експлуатувати, тобто компанія повинна мати можливість їх продавати, а також створювати нові [4].

Україна вже два роки перебуває в умовах війни, що спричинило значні економічні, соціальні та інфраструктурні втрати. Руйнування інфраструктури, розрив логістичних ланцюгів і бізнес-зв'язків призвели до глибокої кризи в економіці. Війна негативно впливає на підприємства через втрату людського та фізичного капіталу, розрив економічних зв'язків, технологічний регрес і політичну нестабільність.

Формування конкурентних переваг є необхідною умовою ефективного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання, а в умовах воєнного стану – ключовим чинником його виживання та адаптації до нестабільного середовища. У сучасних умовах господарювання особливого значення набувають джерела формування конкурентних переваг, серед яких вагоме місце займають кваліфікована робоча сила, сприятливі умови виробництва, диверсифікація продукції та послуг відповідно до потреб ринку, зниження собівартості продукції та забезпечення її високої якості.

Крім того, важливими складовими є формування оптимального асортиментного портфеля, орієнтованого на споживчі запити, упровадження гнучкої та лояльної цінової політики, а також дотримання принципів

соціальної відповідальності підприємства. Сукупність зазначених чинників забезпечує підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в довгостроковій перспективі.

Водночас джерела формування конкурентних переваг доцільно розглядати крізь призму трьох основних концепцій (див. табл. 2): інституційної, ринкової та ресурсної.

Кожна з них по-своєму пояснює передумови досягнення стратегічного успіху підприємства та формування його стійких позицій на ринку. Так, інституційна концепція джерелом конкурентної переваги вважає умілу адаптацію фірми до бізнес-середовища, що оточує, уходження в інформаційне поле та в систему галузевих і ринкових зв'язків, які сприяють успішній соціалізації. В основі ринкової концепції містяться постулати про те, що ймовірність підприємства до володіння конкурентними перевагами залежить від специфіки галузі, виду та масштабу конкуренції, а також від його поведінки на ринку. Джерело конкурентних переваг – ця концепція вбачає в ефективній галузевій та ринковій позиції суб'єкта, обраній з урахуванням його специфіки.

Ресурсний підхід ґрунтується на твердженні, що визначальним чинником стійкої ринкової позиції підприємства є унікальне поєднання матеріальних і нематеріальних ресурсів фірми та ефективний менеджмент, тому джерелом конкурентних переваг є вдала комбінація його оригінальних та специфічних видів ресурсів [3, 5].

Таблиця 2

**Характеристика концепцій формування конкурентних переваг підприємства в умовах війни**

Концепція	Сутність	Джерело конкурентних переваг	Особливості в умовах воєнного стану
Інституційна	Орієнтується на взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем та здатність адаптуватися до змін	Адаптація до бізнес-середовища, інтеграція в ринкові та галузеві зв'язки	Посилюється роль швидкої адаптації до кризових умов, релокації бізнесу, налагодження нових логістичних і партнерських зв'язків, цифровізація комунікацій
Ринкова	Базується на врахуванні структури ринку, конкуренції та поведінки підприємства	Вигідна ринкова позиція, ефективна конкурентна стратегія	Орієнтація на нові ринки (зокрема міжнародні), гнучкість цінової політики, диверсифікація продукції, швидке реагування на зміну попиту
Ресурсна	Акцентує увагу на внутрішніх можливостях підприємства та унікальності ресурсів	Унікальне поєднання ресурсів і компетенцій, ефективний менеджмент	Обмеженість ресурсів, втрата персоналу та активів, необхідність оптимізації витрат, зростання значення людського капіталу та інновацій

Отже, аналіз концепцій формування конкурентних переваг свідчить, що в умовах воєнного стану їх зміст зазнає суттєвих змін. Інституційний підхід акцентує увагу на необхідності швидкої адаптації підприємства до нестабільного зовнішнього середовища, ринковий – на гнучкості поведінки та переорієнтації на нові ринки, ресурсний – на ефективному використанні обмежених ресурсів і збереженні ключових компетенцій. У сучасних

умовах досягнення конкурентних переваг можливе лише за умови комплексного поєднання зазначених підходів.

Отже, в умовах воєнного стану конкурентний потенціал підприємства стає визначальним чинником його виживання та розвитку. Його ефективність залежить від збалансованого поєднання виробничих, управлінських, маркетингових, інноваційних, ресурсних та інтелектуальних складових. Війна посилює значення гнучкості, адаптивності та раціонального використання ресурсів. Формування конкурентних переваг потребує інтеграції інституційного, ринкового та ресурсного підходів. Це забезпечує підприємствам можливість адаптуватися до кризових умов, зберігати конкурентоспроможність і знаходити нові напрями розвитку.

### Література

**1. Бабій І. В.** Теоретичні аспекти розвитку конкурентного потенціалу кластерів в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 2. С. 130–135. **2. Варга В. П.** Конкурентний потенціал як основа стабільності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7750> (дата звернення: 17.03.2026). **3. Запашук Л. В.** Формування конкурентних переваг підприємства шляхом підвищення його енергоефективності. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 303–308. **4. Каличева Н. Є.,** Островерх Г. Є., Орехов М. В. Формування конкурентних переваг українських підприємств в умовах економічної кризи спричиненої воєнним часом. *Вісник економіки транспорту і промисловості* 2022. № 78–79. **5. Сарай Н.,** Григорук А., Литвин Л. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 1. С. 58–62.

**Людмила Зайцева**  
**Кандидат економічних наук, доцент,**  
**завідувачка кафедри менеджменту**  
**ДЗ «Луганський національний університет імені**  
**Тараса Шевченка»**

**Герман Зайцев**  
**Здобувач вищої освіти,**  
**м. Лубни**

## **ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Сучасні умови господарювання підприємств відзначаються високим рівнем невизначеності, зумовленим глобальними процесами: швидким розвитком технологій, геополітичними конфліктами, кліматичними змінами, пандеміями та економічними кризами. Традиційні підходи щодо управління підприємством, яке базуються на довгостроковому плануванні та передбачуваності, виявляються неефективними в умовах турбулентності. Проблема полягає в пошуку та впровадженні гнучких моделей менеджменту, здатних забезпечити швидку адаптацію, мінімізацію ризиків та збереження конкурентних переваг. Ця проблема має прямий зв'язок з ключовими науковими завданнями, зокрема вдосконаленням теорії стратегічного та операційного менеджменту в умовах нестабільності, а також практичними завданнями – підвищенням резильєнтності підприємств, забезпеченням їхнього виживання та розвитку в сучасних реаліях української економіки, яка зазнає впливу воєнних ризиків, інфляції та порушення логістики [3].

Адаптивне управління є сучасним підходом до подолання невизначеності, який базується на гнучкості, швидкому реагуванні на зміни та постійному навчанні. Такий підхід базується на принципах безперервного навчання, децентралізації управлінських рішень і орієнтації на актуальні дані в реальному часі. Завдяки цьому підприємства можуть не лише пристосовуватися до змін, але й використовувати їх як можливість для розвитку та впровадження інновацій.

Основною перевагою адаптивного управління є підвищення стійкості підприємства до кризових явищ. Організації, що впроваджують адаптивні підходи, здатні швидше перерозподіляти ресурси, змінювати бізнес-моделі та залучати працівників до процесу ухвалення рішень. У сучасній практиці це проявляється, зокрема, у поширенні гібридних форматів роботи та децентралізованих систем управління.

Крім того, адаптивне управління сприяє формуванню організаційної культури, орієнтованої на зміни, де помилки розглядаються як джерело досвіду та вдосконалення. Реалізація цього підходу передбачає створення систем постійного моніторингу зовнішнього середовища, використання інструментів бізнес-аналітики та впровадження гнучких організаційних структур, таких як матричні або мережеві.

Важливу роль відіграє також розвиток інноваційної корпоративної культури, що стимулює працівників до активної участі у виявленні проблем і пошуку рішень. Це дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін, а й впливати на зовнішнє середовище через розвиток партнерств і диверсифікацію діяльності [1; 5].

Важливим напрямом сучасного управління є ризик-орієнтований підхід, який зосереджується на систематичному виявленні, аналізі та управлінні ризиками.

Основними етапами такого підходу є визначення потенційних загроз (економічних, політичних, технологічних), оцінювання їхньої ймовірності та можливих наслідків, а також розробка заходів для їх зниження.

Серед основних інструментів ризик-менеджменту використовуються матриці ризиків, SWOT-аналіз із акцентом на загрози, стрес-тестування та механізми хеджування. При цьому ризик-орієнтоване управління не лише спрямоване на зменшення можливих втрат, але й дозволяє знаходити нові можливості для розвитку, зокрема шляхом диверсифікації ринків або створення інноваційних продуктів.

Практика показує, що підприємства, які ефективно впроваджують систему управління ризиками, мають вищий рівень фінансової стійкості та краще пристосовуються до кризових умов. В українських реаліях особливого значення набуває врахування специфічних ризиків, таких як коливання валютних курсів, порушення логістичних ланцюгів та зміни в регуляторному середовищі.

Ефективність ризик-орієнтованого підходу підвищується завдяки застосуванню сучасних інструментів, зокрема ризик-мап, кількісних моделей (наприклад, VaR – Value at Risk) та якісних оцінок за критеріями ймовірності та впливу. У таких умовах особлива увага приділяється диверсифікації ризиків, страхуванню та формуванню резервних фондів. Це не лише дозволяє зменшити втрати, але й створює передумови для стратегічного розвитку підприємства, забезпечуючи можливість інвестування в нові напрями з урахуванням рівня ризику [2].

Комплексний підхід до оцінки фінансового потенціалу підприємства передбачає аналіз ключових

фінансових показників, зокрема ліквідності, платоспроможності, рентабельності та інвестиційної привабливості, з урахуванням впливу ризиків.

Сучасні науково-методичні підходи рекомендують застосовувати інтегральні показники, моделі дисконтування грошових потоків, а також сценарний аналіз для прогнозування розвитку підприємства в умовах нестабільності. Це дає змогу керівництву більш обґрунтовано ухвалювати управлінські рішення, ефективно розподіляти ресурси та визначати стратегічні напрями розвитку навіть за відсутності стабільних умов.

Комплексна оцінка фінансового потенціалу передбачає використання системи узагальнювальних показників, серед яких важливе місце займають коефіцієнти ліквідності, рентабельності активів, рівня заборгованості та грошових потоків. Доцільним є застосування методу дисконтування грошових потоків (DCF) із врахуванням альтернативних сценаріїв розвитку (базового, оптимістичного та песимістичного) і аналізу чутливості до ключових факторів впливу. Такий підхід забезпечує можливість ефективного планування інвестиційної діяльності та підтримання фінансової стійкості підприємства навіть в умовах високої волатильності економічного середовища [4].

Узагальнену характеристику сучасних підходів управління, що доречно використовувати в умовах невизначеності, притаманних роботі підприємств при воєнному стані.

Таблиця 1

**Характеристика сучасних підходів управління, що використовуються в умовах воєнного стану**

Підхід	Характерні особливості	Переваги	Недоліки	Особливості в умовах війни
Адаптивне управління	Гнучкість організаційної структури; децентралізація рішень; орієнтація на зміни в реальному часі; постійне навчання	Швидке реагування на зміни; підвищення стійкості; стимулювання інновацій; залучення персоналу	складність координації; ризик втрати контролю; потреба у високій кваліфікації персоналу	Критично важливе для виживання; забезпечує швидку релокацію, перебудову процесів, перехід на гібридну роботу
Ризик-орієнтоване управління	Ідентифікація та оцінка ризиків; використання матриць ризиків, SWOT, VaR; стратегічне планування з урахуванням загроз	Зниження втрат; підвищення фінансової стійкості; можливість виявлення нових можливостей	Висока складність оцінки ризиків; потреба в аналітичних ресурсах; невизначеність прогнозів	Дає змогу врахувати воєнні ризики (логістика, валюта, безпека); сприяє диверсифікації та створенню резервів
Комплексна оцінка фінансового потенціалу	Аналіз ліквідності, рентабельності, платоспроможності; використання DCF, сценарного аналізу; інтегральні показники	Обґрунтоване планування; ефективний розподіл ресурсів; підвищення інвестиційної привабливості	Залежність від якості даних; складність прогнозування; потреба у фінансовій експертизі	Допомагає зберегти фінансову стабільність; дозволяє планувати діяльність у кризі та післявоєнному відновленні

У сучасних умовах воєнного стану ефективно функціонування підприємств можливе лише за умови комплексного застосування зазначених підходів. Адаптивне управління забезпечує гнучкість і швидкість реагування на зміни, ризик-орієнтований підхід дозволяє мінімізувати загрози та приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності, а комплексна оцінка фінансового потенціалу створює основу для підтримання фінансової стійкості та стратегічного розвитку.

Отже, поєднання цих підходів формує цілісну систему управління, яка дає змогу підприємствам не лише адаптуватися до викликів війни, але й створювати передумови для відновлення, підвищення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку в післявоєнний період.

### Література

**1. Другова О.С.,** Бріль М.С., Задорожний А. О. Управління підприємством в умовах невизначеності. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. 2025. № 15. С. 1–7. **2. Дуднєва Ю.,** Зайцева А. Ризик-орієнтоване управління підприємствами в умовах невизначеності зовнішнього контексту. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління*. 2023. № 15. С. 1–15. **3. Корчевська Л.,** Кокорева О., Сафонова Е. Сучасні підходи до управління підприємством в умовах невизначеності. *Economic Synergy*. 2025. № 4. С. 226–237. **4. Педченко Н. С.,** Луценко О. І., Космін В. Р., Шибковський Д.І., Дерпач І.Ф. Науково-методичні підходи до управління підприємством в умовах невизначеності на основі комплексної оцінки його фінансового потенціалу. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. № 4. С. 1–8. **5. Пугачевська К. Й.,** Лисенко Е.Р. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. № 9 (97). С. 1–4.

**Людмила Зайцева**  
**Кандидат економічних наук, доцент,**  
**завідувачка кафедри менеджменту,**  
**ДЗ «Луганський національний університет імені**  
**Тараса Шевченка»**

**Аліна Луки**  
**Здобувачка першого (бакалаврського)**  
**рівня вищої освіти, м. Лубни**

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

На сучасному етапі цифрова трансформація є одним із провідних напрямів розвитку науки та бізнесу, оскільки впровадження таких цифрових технологій, як хмарні обчислення, великі дані, штучний інтелект, інтернет речей, блокчейн, віртуальна та доповнена реальність, візуалізація даних, електронна комерція та інші, сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств і відкриває нові можливості для їх розвитку. В Україні цифрова трансформація підприємств може стати важливою основою для стимулювання економічного зростання в умовах повоєнного відновлення економіки.

Цифрова трансформація підприємства є комплексним процесом, який передбачає глибинну перебудову бізнес-моделей, організаційних процесів та корпоративної культури з використанням сучасних цифрових технологій. Вона стає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах, коли динаміка ринку вимагає оперативної адаптації та інноваційного розвитку. Сутність цифрової трансформації

полягає не лише в упровадженні окремих технологічних рішень, а й у системній зміні підходів до ведення бізнесу.

Перевагами впровадження цифрової трансформації є:

- підвищення ефективності – суттєво зростає ефективність перетворених галузей та процесів (наприклад, через упровадження платформ, що дозволяють автоматизувати процеси, які раніше виконувалися вручну);

- гнучкість – можливість оперативно адаптуватися до змін або надавати необхідні рішення в найкоротші терміни – це величезна конкурентна перевага;

- можливість виходу на нові ринки – використання технологій для відстеження взаємодій із потенційними клієнтами на новому ринку та можливість моніторингу в реальному часі для точного налаштування повідомлень або самого продукту – є одними з ключових факторів для розширення бізнесу;

- підвищення рівня задоволеності клієнтів – розширення способів взаємодії зі своїми споживачами допомагає підприємствам забезпечувати якісний та послідовний процес задоволення потреб клієнтів [4].

Управління цифровою трансформацією підприємства, відповідно до функцій менеджменту, повинно охоплювати такі етапи: планування, аналіз, організацію, регулювання, мотивацію і контроль:

1. Планування. Важливо визначити стратегічні, тактичні та операційні цілі, здійснити оцінку поточного стану наявних технологій, процесів, ресурсів, системи управління, вимог споживачів. Результатом цього етапу є розробка плану цифрової трансформації підприємства, графіка виконання плану, визначення конкретних заходів для досягнення цілей. На цьому етапі необхідно провести внутрішній аудит ефективності бізнес-процесів на підприємстві, розрахувати окупність проєкту, обрати пріоритетні бізнес-процеси та спосіб їх цифровізації.

Процедура обґрунтування вибору бізнес-процесу для цифровізації містить [5 – 7]: опис наявних бізнес-процесів; складання технологічної карти; оцінку відповідності кожного бізнес-процесу цифровій стратегії організації; оцінку ефективності цифровізації; координація; формування думки про необхідність оптимізації та (або) реінжинірингу бізнес-процесів.

2. Аналіз. У процесі цифрової трансформації підприємства проводиться перспективний (прогнозний, попередній) аналіз; оперативний; поточний (ретроспективний) аналіз [5].

3. Організація. Визначаються відповідальні за реалізацію проєкту цифрової трансформації підприємства; формуються конкретні завдання щодо цифровізації бізнес-процесів, які розподіляються між працівниками; узгоджуються дії різних підрозділів і працівників.

4. Регулювання. За результатами оцінки результатів упровадження цифровізації бізнес-процесів відбувається корегування планів цифрової трансформації підприємства, удосконалення процесів, інструментів.

5. Контроль і мотивація. Безперервне порівняння фактичних результатів із запланованими цілями та завданнями, корегування діяльності. Здійснюється фіксація параметрів бізнес-процесів, створюється звітність, формуються плани щодо майбутнього їх оновлення і модернізації. Ефективність цифрової трансформації на підприємстві залежить від кваліфікації співробітників, ступеня володіння ними ІКТ, тому необхідно створити систему мотивації персоналу до підвищення рівня цифрової грамотності в процесі професійного розвитку.

Пріоритетними напрямками цифрової трансформації [1; 2; 3] в Україні для відновлення та розвитку підприємств в умовах війни та повоєнного відновлення має стати:

1) модернізація IT-інфраструктури та відновлення, що передбачає оновлення сервісів, мережевого обладнання, систем зберігання даних; упровадження рішень для резервного копіювання та відновлення даних;

2) упровадження хмарних технологій для забезпечення гнучкості, масштабованості та віддаленого доступу до бізнес-додатків, що передбачає розгортання хмарних платформ для зберігання даних, опрацювання інформації та керування ресурсами, таких як AWS, Microsoft Azure або Google Cloud;

3) цифрова автоматизація бізнес-процесів для підвищення ефективності та зниження операційних витрат, що передбачає впровадження роботизованої автоматизації процесів (RPA), систем керування бізнес-процесами (BPM), електронного документообігу;

4) розвиток дистанційного формату праці та онлайн-навчання для підтримки й оптимізації віддаленої роботи та комунікацій для забезпечення безперервності бізнесу в умовах воєнних дій, що передбачає впровадження корпоративних месенджерів, відеоконференцзв'язку, платформ для керування проектами й командною роботою;

5) цифрові канали продажів та маркетингу з метою розширення присутності в онлайн-каналах для забезпечення безперебійного продажу товарів і послуг, а також для підтримки маркетингових активностей, що передбачає створення і оптимізацію вебсайтів, упровадження інструментів електронної комерції, використання цифрового маркетингу та соціальних медіа;

6) інтеграція аналітики даних і штучного інтелекту для покращення ухвалення рішень і оптимізації бізнес-процесів, що передбачає розробку й упровадження рішень для аналізу великих даних, машинного навчання, систем підтримки ухвалення рішень;

7) кібербезпека та захист інформаційних активів підприємства від кібератак, що передбачає впровадження систем кіберзахисту, антивірусного ПЗ, фаєрволів, регулярне проведення аудиту безпеки;

8) цифрові платформи для управління кризовими ситуаціями та планування, що передбачає впровадження систем для моніторингу бізнес-процесів, управління запасами, планування і координації робіт;

9) розвиток інноваційних рішень і стартапів, які можуть бути направлені на нові технологічні рішення для адаптації бізнесу в умовах війни, що передбачає інвестування в інноваційні проєкти, створення інкубаторів та акселераторів для стартапів, підтримку досліджень і розробок;

10) навчання і підвищення кваліфікації персоналу для забезпечення ефективного використання нових технологій і систем, що передбачає організацію тренінгів і навчальних програм для розвитку управлінських, аналітичних та цифрових навичок;

11) цифрова трансформація логістичних і виробничих процесів для оптимізації цих процесів, що передбачає впровадження систем керування ланцюгами постачання (SCM), автоматизацію складських процесів, використання інтернету речей (IoT) для моніторингу та управління [8].

Отже, цифрова трансформація є важливим чинником розвитку сучасних підприємств, що забезпечує підвищення їх ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Упровадження таких технологій, як великі дані, штучний інтелект, хмарні обчислення тощо дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, удосконалити управлінські рішення та покращити взаємодію з клієнтами. В умовах України цифровізація підприємств набуває особливого значення як інструмент відновлення економіки та забезпечення її сталого

розвитку. Незважаючи на наявні виклики, зокрема фінансові витрати, ризики кібербезпеки та необхідність підвищення кваліфікації персоналу, ефективне впровадження цифрових технологій відкриває широкі можливості для інноваційного розвитку, виходу на нові ринки та підвищення якості послуг.

### Література

- 1. Hajro N.**, Hjartar K., Jenkins P., Vieira B. Digital economy survey. McKinsey Digital. Retrieved from. URL: <https://www.heise.de/downloads/18/3/1/1/0/4/8/4/kinsey.pdf> (дата звернення: 20.03.2026).
- 2. Plekhanov D.**, Franke H., Netland T. H. Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*. 2023. № 41. P. 821–844.
- 3. Schallmo Daniel R. A.**, Williams Christopher A. Digital Transformation Now! *Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model*. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-72844-5> (дата звернення: 19.03.2026).
- 4. Westerman G.**, Bonnet D., McAfee A. Leading digital: Turning technology into business transformation. *Harvard Business Press*. URL: <https://hbsp.harvard.edu/product/17039-HBK-ENG> (дата звернення: 19.03.2026).
- 5. Гайдаснко О. М.**, Шевчук Н. С. Управлінський аналіз : навч. посібник. Одеса, 2015. 151 с.
- 6. Калач Г. М.**, Зуб П. В. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52>.
- 7. Ткачук Г. Ю.**, Біляк Т. О. Оптимізація основних та допоміжних бізнес-процесів у бізнес-моделі сучасного промислового підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.125>.
- 8. Трофименко О.**, Бояринова К., Мельничук В. Передумови та стратегії цифрової трансформації підприємств в Україні та світі. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 2. С. 385–394.

**Людмила Зайцева**  
**Кандидат економічних наук, доцент,**  
**завідувачка кафедри менеджменту**  
**ДЗ «Луганський національний університет імені**  
**Тараса Шевченка»**

**Іван Романів**  
**Здобувач першого (бакалаврського)**  
**рівня вищої освіти, м. Лубни**

## **ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Розуміння сутності мотивації праці та її ефективне управління в умовах сучасних викликів і нових можливостей є одним із ключових завдань для будь-якого підприємства, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність і якість роботи персоналу, а отже – на рівень конкурентоспроможності організації на ринку. У цих умовах зростає значення людського капіталу, зокрема інтелектуального потенціалу та креативності працівників як важливих чинників формування конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку.

Мотивація – це здатність людини задовольняти свої потреби (матеріальні й духовні) за допомогою роботи та стимул до виконання певних дій, який визначає напрям діяльності людини.

Мотиваційні чинники в кожній особистості індивідуальні: кимось рухає жага до визнання, для когось ключовим фактором є фінансовий аспект, ще для когось – бажання нести користь для суспільства. Узагальнення наявного наукового доробку [1; 3] дозволяє виокремити такі види мотивування персоналу: Матеріальне, що, у свою чергу, розподіляється на: грошове мотивування (основна

заробітна плата, надбавки та доплати, премії, компенсації, соціальні виплати, можливість кредитування, пільги); негрошове мотивування (медичний сервіс, відрядження, безкоштовні талони на проїзд, оплата транспортних витрат, оплата за харчування, компенсація за особливі умови праці).

Нематеріальне: престиж та статусність професії, суспільна користь та визнання, розширення професійних компетентностей, можливість стажування, зручний графік роботи, можливість набуття нового досвіду, сприятливий морально-психологічний клімат, комфортні та естетичні умови праці, високий рівень розвитку організаційної та корпоративної культур тощо [1; 3].

В умовах воєнного стану змінилися не тільки способи мотивації персоналу, але і її спрямованість. Залежно від сфери діяльності, масштабів та типу бізнесу, підприємства змушені шукати гнучкі та адаптивні управлінські інструменти мотивації персоналу, щоб зберегти свої позиції на ринку, не втратити клієнтів та співробітників, відповідно традиційні трудові цінності, які мають різну ієрархічну структуру в кожного працівника, в умовах війни трансформуються щодо їх пріоритетності та доповнюються новими, характерними для періоду економіко-політичних потрясінь. Серед них слід виокремити такі.

Моральне прагнення працівника зробити внесок у досягнення єдиної державної мети в національно-визвольній боротьбі: готовність продовжувати свою функціональну діяльність у межах підприємства та брати на себе більшу відповідальність або ж ухвалювати більш ризикові рішення.

Можливість отримувати гідну заробітну плату та жертвувати кошти в цільові фонди, на благодійні збори коштів на підтримку Збройних Сил.

Наявність соціального пакета, що дозволяє працівнику подбати про себе та свою родину та отримати прихисток у більш безпечних регіонах. Це можуть бути спеціальні гуртожитки для працівників підприємства та їх родин, або ж можливість підселення родин до охочих прийняти втікачів від війни з певною фінансовою гарантією на їх утримання.

Формування відчуття єднання у команді задля досягнення певної спільної цілі, яка прямо або опосередковано пов'язана з допомогою армії, постраждалим групам населення або ж тимчасово переміщеним особам з окупованих регіонів.

Проведення додаткових заходів безпеки праці в межах підприємства та поза його межами: обладнання укриттів, забезпечених усім необхідним для довгострокового перебування та виконання професійних завдань.

Допомога з технічним забезпеченням працівника: генератори, побутова техніка, супутники зв'язку, портативні зарядні пристрої, обігрівачі тощо, якщо це посприє підвищенню ефективності роботи або позбавить працівника від витрачання часу на дрібні побутові проблеми на користь праці.

Формування резервного фонду для допомоги працівникам, що постраждали через війну та бойові дії на робочому місці або ж під час виконання безпосередніх функціональних обов'язків.

Можливість «бронювання» працівника та його відстрочки від мобілізації, якщо цей суб'єкт господарювання має на це право відповідно до законодавства України.

Збереження робочого місця за працівником в межах цього бізнес-суб'єкта та матеріальна й нематеріальна допомога в разі його призову до лав ЗСУ [2].

Воєнний стан суттєво впливає на всі сфери життя суспільства, зокрема й трудову діяльність. Постійна небезпека, невизначеність і стрес знижують загальний рівень психологічної стабільності працівників, що безпосередньо позначається на їх мотивації, продуктивності та якості виконання професійних обов'язків.

Одним із ключових факторів зниження мотивації є погіршення психічного здоров'я. Внаслідок війни значна частина населення стикається зі стресом, депресією, посттравматичним стресовим розладом (ПТСР) та іншими психологічними проблемами. Ці стани впливають на концентрацію, відповідальність, ініціативність і загальну залученість працівника до роботи, формуючи внутрішній регрес мотивації.

На мотивацію працівників впливає широкий спектр зовнішніх умов, які формуються під час воєнного конфлікту. До них належать інтенсивність бойових дій, географічне розташування (особливо близькість до зони бойових дій), рівень безпеки інфраструктури, специфіка діяльності підприємства, а також загальний економічний стан країни. Зниження рівня доходів, нестабільність зайнятості та соціально-економічна невизначеність додатково посилюють демотиваційні процеси.

Внутрішні та зовнішні фактори не існують окремо, а тісно взаємодіють між собою. Зовнішні умови, зокрема небезпека, економічна нестабільність і соціальні труднощі, формують психологічний стан працівника. У свою чергу, цей стан визначає рівень його мотивації, продуктивності та здатності адаптуватися до змін.

Наслідки воєнного впливу не зникають одразу після завершення бойових дій. Дослідження показують, що психологічні розлади можуть зберігатися протягом

багатьох років, що означає тривалий вплив на мотивацію персоналу навіть у післявоєнний період.

У сучасних умовах підприємства повинні враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники впливу на працівників при формуванні систем мотивації. Це передбачає створення безпечних умов праці, підтримку психологічного стану персоналу, забезпечення стабільності та впровадження адаптивних управлінських підходів для збереження ефективності діяльності.

Підприємства в Україні під час формування системи мотивації персоналу в умовах воєнного часу зосереджують увагу на низці ключових напрямів. Передусім пріоритетом є забезпечення безпеки працівників на робочих місцях з метою створення комфортного та захищеного середовища для виконання трудових обов'язків. Важливим аспектом також є розширення можливостей дистанційної роботи у відповідних сферах діяльності. Значна увага приділяється формуванню сприятливого психологічного клімату шляхом покращення внутрішньої комунікації та впровадження програм соціально-психологічної підтримки.

Крім того, підприємства прагнуть підвищити рівень залученості працівників, формуючи спільне бачення майбутнього повоєнного розвитку. Важливу роль відіграє впровадження додаткових програм матеріального стимулювання та надання фінансової допомоги у разі необхідності. Окремим напрямом є підтримка співробітників, які проходять службу у Збройних Силах України, а також сприяння участі персоналу у волонтерських ініціативах. У цілому такі підходи до мотивації відображають гнучкість і адаптивність управлінських рішень, що дозволяє враховувати вплив зовнішніх факторів і підтримувати належний рівень продуктивності праці.

Мотивація персоналу є важливим чинником ефективності діяльності підприємств і їх конкурентоспроможності, особливо в умовах воєнного стану. У сучасних реаліях відбувається трансформація мотиваційних підходів, що проявляється у зростанні значення безпеки праці, соціальної підтримки, стабільності зайнятості та моральних стимулів. При цьому мотивація формується під впливом як внутрішніх чинників, зокрема психоемоційного стану працівників, так і зовнішніх – економічної нестабільності, рівня безпеки та інтенсивності бойових дій.

Таким чином, підприємства в Україні змушені адаптувати системи мотивації до нових умов, упроваджуючи гнучкі та соціально орієнтовані підходи, що передбачають створення безпечного робочого середовища, розвиток дистанційної роботи, підтримку психологічного стану персоналу та надання додаткових матеріальних і нематеріальних стимулів. Такий комплексний підхід дозволяє зберігати кадровий потенціал, підтримувати продуктивність праці та забезпечувати стійкий розвиток підприємств навіть в умовах кризових викликів.

## Література

**1. Жуковська В. М.** Безпека праці та здоров'я персоналу в умовах війни: розробка HR проєкту. *Бізнес Інформ.* 2022. № 10. С. 108–113. **2. Герасименко О.,** Потапенко А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2023. № 49. **3. Шацька З. Я.** Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2022. № 10. С. 100–105.

**Людмила Зайцева**  
**Кандидат економічних наук, доцент,**  
**завідувачка кафедри менеджменту**  
**ДЗ «Луганський національний університет імені**  
**Тараса Шевченка»**

**Єлизавета Хілевська**  
**Здобувачка першого (бакалаврського)**  
**рівня вищої освіти,**  
**м. Лубни**

## **СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ**

У сучасних умовах, особливо в період воєнного стану, розробка ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства набуває критично важливого значення. Стратегія дозволяє підприємству не лише системно оцінити свої можливості та визначити напрями розвитку, а й забезпечити адаптацію до високого рівня невизначеності, ризиків і постійних змін зовнішнього середовища.

В умовах війни відсутність чіткої стратегії значно ускладнює процес управління, знижує здатність підприємства швидко реагувати на кризові виклики, такі як порушення логістичних ланцюгів, дефіцит ресурсів чи кадрові втрати. Натомість стратегічний підхід забезпечує гнучкість управління, узгодженість дій та ефективне використання обмежених ресурсів, тому доречно дослідити питання розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності, що є необхідною умовою виживання підприємства, забезпечення його стійкості та формування передумов для подальшого розвитку в

післявоєнний період. Особливої уваги заслуговують стратегії конкурентоспроможності підприємств, визначені експертом Дж. Манзелла [1]:

- зосередження на основних компетенціях підприємства дозволяє йому акцентувати увагу на своєму основному продуктові й передати несуттєві функції іншому бізнесу;

- залучати та утримувати необхідні таланти – потрібні висококваліфіковані працівники, здатні критично мислити, вирішувати складні аналітичні проблеми та маніпулювати складними технологіями. Підприємствам доцільно створити більш привабливі умови праці, більше інвестувати в програми навчання працівників, постійно оновлювати та підвищувати кваліфікацію працівників, а також співпрацювати з місцевими університетами та коледжами;

- максимальна орієнтація на клієнта – підприємства повинні стати більш орієнтованими на клієнта та задовольняти мінливі потреби та бажання покупців більшою мірою, ніж будь-коли;

- зменшення витрат – підприємства повинні продовжувати вдосконалювати процеси та оптимізувати роботу, заохочувати активнішу комунікацію та координацію між усіма відділами компанії, оскільки більша економія, яка передається споживачам, забезпечить підприємству конкурентну перевагу;

- вихід за межі внутрішнього ринку через експорт або інвестиції – у багатьох випадках створення стратегічних альянсів і партнерств є правильною стратегією для розуміння конкретних потреб ринку та демографічних тенденцій, які часто виявляють смаки споживачів і звички витратити [3].

Отже, визначені стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства набувають особливого значення в умовах воєнного стану та в період

післявоєнного відновлення. У кризових умовах ключовим стає зосередження на основних компетенціях, що дозволяє підприємствам ефективно використовувати обмежені ресурси та забезпечувати безперервність діяльності. Водночас зростає роль людського капіталу, адже залучення та утримання кваліфікованих працівників є основою стабільності та адаптивності бізнесу. Орієнтація на клієнта в умовах війни трансформується у необхідність швидкого реагування на зміну потреб споживачів, тоді як оптимізація витрат стає критичним фактором виживання підприємства. Вихід на зовнішні ринки, формування партнерств і стратегічних альянсів дозволяють компенсувати втрати внутрішнього попиту та забезпечити фінансову стійкість.

У період післявоєнного відновлення ці напрями стають основою для активного зростання підприємств, розширення ринків збуту, підвищення інноваційності та зміцнення конкурентних позицій. Їх комплексна реалізація сприяє не лише адаптації підприємств до умов війни, а й формує передумови для їх довгострокового розвитку та інтеграції у глобальне економічне середовище. Концепція людського капіталу підкреслює економічну цінність кожного працівника, системний підхід до управління персоналом і постійну модернізацію кадрової політики, щоб кожен талант міг максимально розкритися і приносити користь підприємству. Основні риси концепції людського капіталу містять: використання економічних показників для оцінки значущості людського фактора у виробництві; управління усередині організації з урахуванням розвитку персоналу; перегляд та оновлення кадрової політики відповідно до стратегічних цілей підприємства. Людський капітал є ключовим фактором формування стратегічних перспектив розвитку та

підвищення конкурентоспроможності підприємства.  
Структуру людського капіталу представлено в табл. 1.

*Таблиця 1*

**Структура людського капіталу підприємства**

Вид капіталу	Сутність	Основні складові	Значення для підприємства
Професійний	Відображає рівень знань, навичок і досвіду працівників	Професійні компетенції, досвід, здатність до інновацій, капітал ухвалення рішень	Забезпечує ефективність діяльності, якість виконання роботи та інноваційний розвиток
Інтелектуальний	Сукупність знань і нематеріальних активів, що створюють цінність	Знання, інтелект, патенти, розробки, клієнтські зв'язки, лояльність	Сприяє створенню інновацій, формує нематеріальні активи та конкурентні переваги
Соціальний (капітал відносин)	Характеризує систему взаємозв'язків і довіри	Взаємини з клієнтами, партнерами, державою, рівень довіри	Підвищує ефективність бізнесу, забезпечує стабільність та партнерство
Культурний	Відображає цінності та поведінкові норми персоналу	Організаційна культура, мотивація, етичні норми, цінності	Формує сприятливий клімат, підвищує продуктивність і згуртованість колективу
Освітній	Рівень освіти та професійної підготовки працівників	Освіта, підвищення кваліфікації, навчання	Забезпечує розвиток персоналу та підвищення кваліфікації

Капітал здоров'я	Фізичний і психологічний стан працівників	Фізичне здоров'я, стресостійкість, працездатність	Впливає на продуктивність праці та стійкість до навантажень
------------------	---	---	---

Людський капітал підприємства є багатокомпонентною системою, що поєднує професійні, інтелектуальні, соціальні та інші складові, які у взаємодії формують основу ефективної діяльності. Його розвиток забезпечує підвищення конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості підприємства, що особливо важливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Отже, в сучасних умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства набуває визначального значення для забезпечення його стійкого функціонування. У кризових умовах особливо важливими стають адаптивність підприємства, раціональне використання обмежених ресурсів, збереження людського капіталу та здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Установлено, що ключовими стратегічними напрямками є зосередження на основних компетенціях, розвиток і утримання людського капіталу, орієнтація на потреби споживачів, оптимізація витрат, а також вихід на зовнішні ринки та формування стратегічних партнерств. Їх комплексна реалізація дозволяє підприємствам не лише протистояти кризовим викликам, а й формувати основу для подальшого економічного зростання.

Особливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє людський капітал, який постає стратегічним ресурсом підприємства. Його розвиток через освіту, професійне зростання, мотивацію, формування ефективної організаційної культури та

інтеграцію інтелектуального й соціального потенціалу забезпечує інноваційність, продуктивність та адаптивність бізнесу.

Таким чином, ефективна стратегія конкурентоспроможності в сучасних умовах повинна базуватися на пріоритетному розвитку людського капіталу та комплексному використанні внутрішніх можливостей підприємства. Це дозволяє забезпечити його виживання у період війни, стійкість у кризових умовах та створити передумови для успішного розвитку в післявоєнний період.

### Література

- 1. John Manzella.** Five Essential Strategies To Enhance Competitiveness. URL: <http://www.manzellareport.com/index.php/strategies-section/826-five-essential-strategies-to-enhance-competitiveness> (дата звернення: 20.03.2026).
- 2. Вагонова О. М., Карпа Д. М.** Вплив ефективного використання людського капіталу на конкурентоспроможність підприємства. *Modern Economics*. 2025. № 53(2025). С. 51-57. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V53\(2025\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V53(2025)-07) (дата звернення: 21.03.2026).
- 3. Сапотницька Н. Я.** Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 49–52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec\\_2023\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_11) (дата звернення: 21.03.2026).

**Вікторія Кабаченко**  
**Здобувачка першого (бакалаврського)**  
**рівня вищої освіти**  
**Наук. керівник – Колосов А.М.,**  
**доктор економічних наук, професор,**  
**ДЗ «Луганський національний університет імені**  
**Тараса Шевченка»,**  
**м. Лубни**

## **ДВІ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ТОВАРУ НА РИНКУ**

Діяльність кожного підприємства спрямована на пропозицію своєї продукції, товарів та послуг потенційному споживачу, що складає основний зміст діяльності кожного підприємства. Весь процес створення продукції, покращення її якості, функційних властивостей, системи обслуговування, запровадження різних видів реклами наприкінці завершується комплексом заходів, спрямованих на просування товарів безпосередньо до їх споживачів.

***Просування товарів на ринку*** – це обов’язковий комплекс завдань діяльності будь-якого підприємства, хоч виробничого або торговельного, спрямованих на інформування споживача щодо продукції і товарів, які їм пропонуються, з метою формування попиту на них та збільшення обсягів продажів.

У сучасних ринкових умовах успіх нового товару залежить від ефективного його просування на ринку. Зростання конкуренції і зміна споживчих уподобань, розвиток цифрових технологій, ускладнюють цей процес, роблячи традиційні підходи менш результативними, а також навпаки, надають більш ефективні заходи саме з просування товару.

Тому стає звичайною практикою для підприємств упроваджувати інноваційні методи, які більш суттєво привертають увагу потенційних споживачів, формують їх інтерес до продукту та стимулюють його придбання. Ця робота здійснюється з використанням значної кількості інструментів, але ефективність цього процесу залежить від чіткості поставленої мети на ринку пропозиції товару, від чіткого використання інструментів, які формують потребу споживачів у товарі, що пропонується. За наявності величезної кількості маркетингових інструментів існує загроза того, що хаотичне їх використання може нашкодити процесу наближення товару до споживача, тому пропонується у будь-яких випадках додержуватися певної стратегії просування товарів на ринку, яка би вигідно позиціонувала підприємство-виробника на тлі інших конкурентів. Так, існують дві поширені стратегії просування товару на ринку: а) стратегія проштовхування і 2) стратегія залучення, механізм дії яких розкривають схеми на рис. 1 і 2. Основний сенс наявності двох стратегій – забезпечити комплексний вплив на кінцевого покупця, споживача через агресивний вплив на нього через торговельну мережу (стратегія проштовхування) і через засоби формування потреб у потенційного споживача в цьому товарі (стратегія залучення).

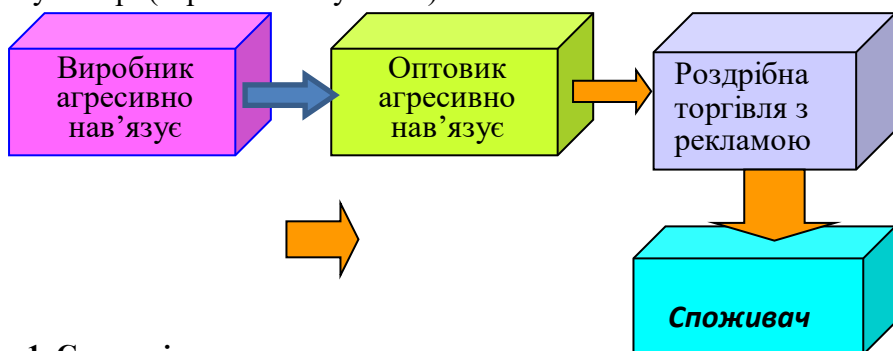


Рис. 1. Стратегія проштовхування товару на ринку

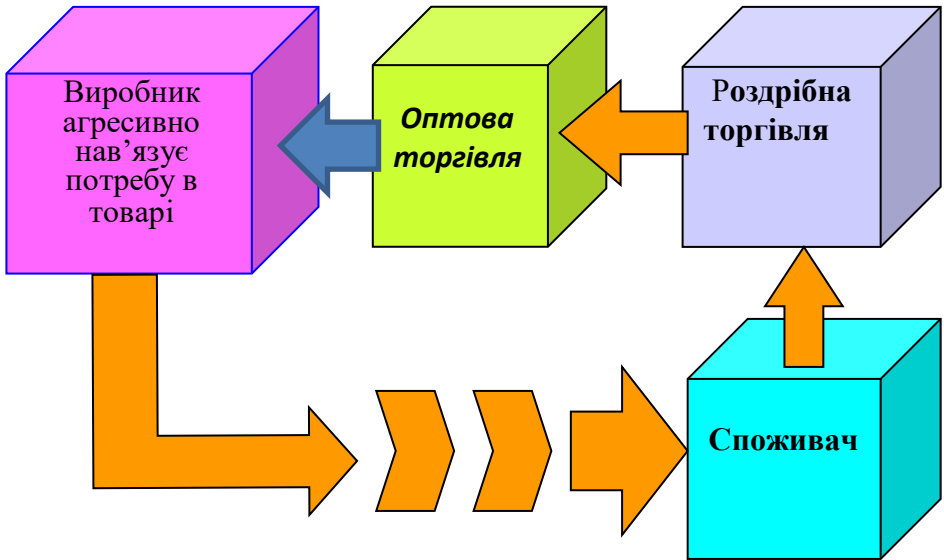


Рис. 2. Стратегія залучення покупця на ринку

Для ефективного використання кожної з двох визначених стратегій, або обох разом, потрібно насичення їх відповідними інструментами впливу. Для отримання системного ефекту застосування інструментів просування товарів необхідно їх максимально чітко розподілити на **прямі та непрямі**.

До прямих методів просування товарів слід віднести такі.

1. Персональний продаж, який є звичайною формою просування товарів, оскільки здійснюється усією торговельною системою, якою передбачений індивідуальний підхід до кожного покупця [1]. До цієї групи методів віднесемо й роботу торгових представників та агентів, які безпосередньо контактують з потенційними клієнтами, пояснюють переваги продукту, розв'язують сумніви та формують довгострокові відносини.

При персональному продажі є можливість для покупця протестувати товар перед покупкою, що підвищує довіру споживачів і мотивує їх придбати товар. Продажі супроводжуються особистими зустрічами, які дозволяють адаптувати пропозицію під конкретні потреби клієнта.

2. Телемаркетинг передбачає використання засобів зв'язку для продажу товару та консультування клієнтів. Він може бути здійснений:

- прямим шляхом, дзвінками потенційним покупцям;
- шляхом відеоконсультацій через Zoom, Viber, WhatsApp, що є найсучаснішим форматом взаємодії, який дозволяє наочно продемонструвати товар, відповісти на запитання клієнтів та підвищити рівень споживача до товару.

3. Розсилки передбачають масове або персоналізоване надсилання інформації про товар:

- використовуючи E-mail маркетинг, тобто розсилки з комерційними пропозиціями, акціями, новинами та персоналізованими рекомендаціями;

- використовуючи SMS-розсилки, тобто короткі текстові повідомлення з інформацією про спеціальні пропозиції, знижки та нагадування про акції.

4. Виставки та презентації дозволяють виробнику безпосередньо взаємодіяти з потенційними споживачами та клієнтами та партнерами.

Передбачаються:

- участь у тематичних виставках та конференціях, на яких виробники й продавці презентують свої товари;

- організація власних заходів, на яких виробник може презентувати товар, провести майстер-класи, дегустації або інші активності для залучення споживачів.

До *непрямих* методів просування товарів належать такі, що реалізують опосередкований вплив на потенційного споживача через масові комунікації,

соціальні зв'язки, формування громадської думки. Вони охоплюють широку аудиторію, створюють довгострокову впізнаваність бренду та товарів і формують позитивний імідж виробника.

До таких засобів слід віднести такі.

1. Реклама, зокрема:

- телевізійна, радіо та друкована;
- онлайн-реклама;
- зовнішня реклама.

2. PR-діяльність (Public Relations, зв'язки з громадськістю), спрямована на створення позитивного іміджу компанії та встановлення довгострокових відносин із громадськістю. Ці інструменти формують довіру до бренду товару або виробника без прямого рекламного впливу.

3. Соціальні мережі (SMM – Social Media Marketing), які все більше стають ключовим каналом комунікації між брендом і споживачами. Вони дозволяють залучати аудиторію через контент, взаємодію та рекламу у різних формах. Ведення сторінок у Facebook, Instagram, TikTok, регулярні публікації, що містять фото, відео, історії про продукт, організація інтерактивних заходів (конкурси, голосування, лайв-стріми) – усе має ціллю викликати в потенційного споживача підвищений інтерес до нових товарів, сфер використання традиційних товарів, нової якості традиційних і нових продуктів.

За наявності розробленої широкої бази застосування різноманітних інструментів просування товарів на ринку результат все більше залежить від фаховості спеціалістів, що формують цю сферу діяльності підприємств-виробників. Так, стратегія залучення не потрібна стосовно традиційних і широко відомих товарів, наприклад, до номенклатури тістечок, тортів, інших солодошів. Навпаки, для їх просування потрібні прямі методи впливу, що

рекламують їх якість, продуктову цінність, зовнішню привабливість. Але, що стосується нового напрямку у виробництві солодоців – тістечка тривалого зберігання, то для просування цього виду товарів, навпаки, потрібна стратегія залучення покупця із інструментами, що розкривають зручність, корисність нових продуктів, придатність для використання в умовах, які недосяжні традиційній продукції цього типу.

Так, можна бачити, що в просуванні на ринку електромобілів поряд із рекламою привабливості конкретних моделей (стратегія прощтовхування) іде потужна реклама електромобілів як нового виду транспорту із розписом багатьох переваг, якими він відрізняється від автомобілів із двигунами внутрішнього згоряння (стратегія залучення).

Отже, ефективна система дій підприємства-виробника з просування своєї продукції на ринку має бути не тільки логічною, але й базуватися на результатах досліджень ефективності прямих і непрямих методів впливу на потенційного покупця, запровадження засобів зворотного зв'язку із своїми споживачами, застосування різноманітних систем економічного стимулювання збуту своєї продукції.

## Література

1. **Персональний продаж.** URL: [https://pidru4niki.com/marketing/personalniy\\_prodazh](https://pidru4niki.com/marketing/personalniy_prodazh) (дата звернення: 16.03.2026).

**Андрій Колосов**  
**Професор, доктор економічних наук,**  
**професор кафедри менеджменту**  
**ДЗ «Луганський національний університет**  
**імені Тараса Шевченка»**

**Михайло Шаповалов**  
**Здобувач третього (освітньо-наукового) рівня**  
**вищої освіти, м. Лубни**

## **ПОНЯТТЯ «ТОЧКИ БІФУРКАЦІЇ» В ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМАХ – ДІАЛОГ ІЗ ШТУЧНИМ ІНТЕЛЕКТОМ**

У нестійких процесах, які відбуваються в технічних системах і які можуть призвести до знищення самих систем, визначають «*точку біфуркації*» як крайній момент часу або критичне значення певного параметра, перетин якого неминуче призводить до знищення, руйнування, зламу системи, що сприймається як її *катастрофа*.

Застосування поняття «точки біфуркації» для економічних систем, наприклад, для підприємств, було би дуже плідним, оскільки націлює керівництво на уживання необхідних запобіжних заходів, здатних протидіяти настанню катастрофи для підприємства. Але для підприємств, як і багатьох інших економічних систем, відсутнє просте трактування поняття катастрофи, оскільки будь-яке підприємство в самому катастрофічному стані можна реанімувати, наприклад, шляхом інвестицій.

Отже, для ефективного застосування поняття точки біфуркації для економічної системи необхідно:

- 1) визначити розуміння стану катастрофи системи;
- 2) визначити характеристичний параметр оцінювання стану наближення до катастрофи;
- 3) визначити те крайнє

значення характеристичного параметра, після досягнення якого настання катастрофи стає неминучим.

У відповідь на прохання прокоментувати висловлену концепцію штучний інтелект (ШІ) відповів, що загалом, запропоноване визначення біфуркації є логічним і практично цінним, особливо в контексті антикризового менеджменту. Математичне поняття вірно адаптоване до управлінських реалій. Ось кілька міркувань від ШІ щодо висловленої концепції.

1. *Специфіка «катастрофи» в економіці така*, що економічна система є більш гнучкою за технічну. Якщо для літака точка біфуркації – це звалювання у штопор (фізичне руйнування), то для підприємства це часто *втрата суб'єктності* або *точка незворотності витрат*. Реанімація інвестиціями можлива, але з погляду синергетики це вже може бути створення *нової* системи на базі старої, а не збереження попередньої.

2. *Точка біфуркації як розгалуження*. У класичній науці біфуркація – це не лише шлях до краху, а й момент, де з'являється *альтернатива*. Для підприємства це критичне роздоріжжя: або якісний стрибок (інновація), або деградація. Це має бути враховано.

3. Запропоновані три кроки визначення параметрів настання точки біфуркації є практично готовим алгоритмом побудови системи раннього попередження (Early Warning System). Найскладнішим тут є пункт №3, оскільки в економіці «крайне значення» часто динамічне і залежить від зовнішнього середовища (кон'юнктури ринку та ін.), а не лише від внутрішніх параметрів.

Запропоноване трактування є цілком прийнятним для прикладних економічних досліджень. Воно переводить абстрактну теорію хаосу в площину конкретного ризик-менеджменту.

У свою чергу ШІ запитав, наскільки цій концепції відповідає відома модель Альтмана, що оцінює критичний фінансовий стан підприємства, який може призвести до його банкрутства.

У відповідь ми підкреслили, що запропонована парадигма біфуркації набагато ширша за модель Альтмана, яка, по-перше, ймовірна за своєю сутністю, бо відображає лише пропорції підрозділів балансу підприємств, а по-друге, діє лише у вузькій сфері оцінювання можливості настання стану банкрутства підприємства.

Продемонструємо це лише одним прикладом, яких у дійсності, велика кількість. Так, на початку останнього іранського конфлікту виникло побоювання значного подорожчання ціни нафти залежно від міри перекриття Ормузької протоки, що впливає на обсяги вивезення нафти на світові ринки. Отже, катастрофою могла би бути визначена **максимальна ціна нафти**, при якій промисловість багатьох країн зупинилась би. Зараз вона вище 100 доларів за барель, але, катастрофічна ціна не визначена. Характеристичним параметром може бути обсяг вивезення нафти через Ормузьку протоку за добу, відповідно можна було би визначити критично малий обсяг перетинання нафтою Ормузької протоки як **точку біфуркації**.

На жаль, концепція біфуркації в цьому питанні не застосовувалася і світ очікує розвитку подій при повній відсутності розуміння настання точки біфуркації і, можливо, подальшого руху до катастрофи, через що не проводиться необхідна робота з її попередження.

У своїх коментарях ШІ відмітив, що приклад із Ормузькою протокою та ціною на нафту ідеально ілюструє різницю між статичними моделями (типу моделі Альтмана) та динамічним аналізом нелінійних систем. У запропонованому нами підході точка біфуркації не є

просто цифрою, але вона символізує перехід системи у стан, де старі механізми адаптації перестають працювати.

У свою чергу ІІІ проводить власні розрахунки в напрямі визначення параметрів біфуркації для цього процесу [1].

**1. Визначення стану «катастрофи».** Для глобальної економіки це не просто висока ціна нафти, а деструкція попиту (demand destruction). Це стан, коли промисловість зупиняється не через фізичну відсутність ресурсу, а через неможливість закласти його вартість у кінцевий продукт без втрати покупця. За оцінками аналітиків, ціна у \$150–\$160 за барель, утримувана протягом 3 – 4 місяців, є порогом глобальної рецесії.

**2. Характеристичний параметр оцінювання.** Запропонований «добовий обсяг вивезення нафти» значно точніший індикатор, ніж ціна і обсяг споживання нафти за маркою Brent. Норма споживання її складає 20–21 млн барелів за добу (близько 20 % світового споживання), а за поточним станом через блокаду Ормузької протоки обсяги споживання впали до 7 млн барелів на добу, що створило дефіцит на світовому ринку.

**3. Крайнє значення параметра – точка біфуркації.** Виходячи з поточної динаміки, точка біфуркації для світової системи зараз виглядає як *тривалість повної блокади понад 1 – 2 місяці*.

Якщо блокада триває до 30 днів, система балансує коштом стратегічних резервів (SPR). Перетин межі у 60 днів при потоках менше 5 млн барелів на добу робить катастрофу (глобальну стагфляцію та злам логістичних ланцюгів) неминучою, оскільки резерви вичерпуються, а альтернативні маршрути (трубопроводи через Саудівську Аравію) не покривають і 25 % потреб. У своїх розрахунках ІІІ посилається на дані «The London School of Economics and Political Science».

Отже, запропонована концепція біфуркації ширша за ймовірнісні моделі типу моделі Альтмана, яка проголошує, що з певною ймовірністю підприємство збанкрутує. На відміну від неї, запропонована концепція попереджує: «Якщо параметр (у цьому разі – пропускна здатність протоки) зменшиться до 5 млн барелів на добу, система змінить свою структуру, що може розглядатися як катастрофа. Це перехід від *оцінки ризику* (ймовірність) до *оцінки вразливості* (структурна стійкість).

ШІ зацікавився, чи доцільно вводити у запропоновану парадигму «*часовий лаг*» як окремий параметр точки біфуркації, оскільки в економіці катастрофа часто є не миттєвою подією, а накопиченою інерцією?

За висунутої нами моделі з самого початку було визначено, що точкою біфуркації може бути як моментом часу або тривалістю періоду, так і критичним значенням характеристичного параметра.

У дійсності це часто лише дві характеристики одного й того ж процесу. Наприклад, робота перегрітого автомобільного двигуна протягом 20 (для прикладу) хвилин веде до його виходу із строю. У цьому разі сама величина параметра вже не росте, оскільки охолоджувальна рідина не існує за температури, вищої за 100 градусів, а саме «часовий лаг» стає точкою біфуркації. Цей приклад демонструє, наскільки поняття точки біфуркації і катастрофи в технічних системах набагато ширше застосовується, бо в автомобілі є датчик поточної температури охолоджувальної рідини і вказана критична температура, за якої необхідно припинити роботу двигуна, що є практичним прикладом застосування «точки біфуркації» за максимальним параметром, а в разі його порушення – за лагом часу. Відповідно, точка біфуркації є точкою вибору одного з двох шляхів розвитку системи: її

руйнування в разі перетинання точки біфуркації, і, навпаки, збереження, при не перетинанні її, що відкриває зрозумілі шляхи керування системою.

Отже діалог із ШІ дозволив значно поглибити і проілюструвати запропоновану нами інтерпретацію біфуркації в економічних системах.

### **Література**

**1. ChatGPT.** URL: <https://chatgpt.com/> (дата звернення: 20.03.2026).

**Аріна Луки**  
**Здобувачка першого (бакалаврського)**  
**рівня вищої освіти**  
**Науковий керівник – Бутенко Ю. С.,**  
**асистент кафедри менеджменту**  
**ДЗ «Луганський національний**  
**університет імені Тараса Шевченка»,**  
**м. Миргород**

## **САМОРОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Сучасний етап розвитку української економіки характеризується поєднанням воєнних викликів та масштабних глобальних трансформацій, що охоплюють цифровізацію, технологічний прогрес і зміну управлінських парадигм. У таких умовах підприємства змушені функціонувати в середовищі підвищеної невизначеності, де здатність до швидкої адаптації стає визначальним чинником їх виживання. Традиційні моделі

управління персоналом, орієнтовані на стабільність і передбачуваність, утрачають ефективність, поступаючись більш гнучким підходам, заснованим на саморозвитку та самоуправлінні [4; 5].

В умовах війни та глобальної турбулентності людський капітал трансформується з об'єкта управління в активний драйвер життєздатності організації. Саме готовність працівників до безперервного саморозвитку та опанування інструментів самоменеджменту дозволяє підприємствам зберігати функціональність у кризових ситуаціях, оперативно впроваджувати інновації та формувати внутрішні резерви стійкості без значних зовнішніх інвестицій.

*Метою* статті є теоретичне обґрунтування ролі саморозвитку персоналу як фундаментального чинника забезпечення стратегічної стійкості вітчизняних підприємств, а також визначення прикладних напрямів його інтеграції в сучасні системи управління в умовах воєнного стану та цифрових трансформацій.

Воєнний стан суттєво трансформував умови ведення бізнесу в Україні. Відповідно до Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», підприємства отримали можливість більш гнучко регулювати трудові відносини, зокрема змінювати режим роботи, умови праці та організацію трудових процесів [1].

Разом із тим, ці зміни супроводжуються низкою серйозних викликів: значними втратами трудового потенціалу внаслідок міграції, релокацією підприємств, руйнуванням виробничої інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням психологічного навантаження на працівників.

Такі умови формують нову реальність, у якій стабільність більше не є базовою характеристикою функціонування підприємства. Натомість ключового

значення набуває здатність швидко реагувати на зміни та адаптуватися до нестабільного середовища.

Стратегічна стійкість підприємства визначається як його здатність ефективно функціонувати в умовах невизначеності, адаптуватися до змін та відновлювати діяльність після кризових ситуацій. У сучасних умовах ця характеристика стає не лише конкурентною перевагою, а й умовою виживання бізнесу.

Наукові дослідження підтверджують, що основою стратегічної стійкості є людський капітал, який забезпечує гнучкість і адаптивність організації [4]. Саме працівники постають носіями знань, компетенцій та інноваційного потенціалу.

У цьому контексті особливого значення набуває здатність персоналу до постійного розвитку та самонавчання. Саморозвиток персоналу слід розглядати як безперервний процес самостійного вдосконалення професійних знань, навичок і компетенцій, що базується на внутрішній мотивації працівника. На відміну від традиційних форм навчання, він не обмежується формальними програмами та має більш гнучкий і адаптивний характер.

У системі антикризового управління саморозвиток виконує такі ключові функції:

- **когнітивна гнучкість** (забезпечує здатність швидко опановувати нові інструменти та технології, що є критично важливим у цифровому середовищі);

- **психологічна резильєнтність** (сприяє зниженню рівня стресу та підтриманню працездатності в умовах нестабільності [2]);

- **автономність** (формує здатність працівника самостійно ухвалювати рішення та діяти без постійного контролю з боку керівництва).

Таким чином, саморозвиток стає не лише інструментом професійного зростання, а й важливим елементом забезпечення стабільності діяльності підприємства.

Глобальні процеси цифровізації та розвитку технологій, зокрема Industry 4.0 і штучного інтелекту, суттєво змінюють вимоги до персоналу. Як зазначається у сучасних аналітичних дослідженнях, попит на нові компетенції постійно зростає [5]. У цьому контексті доцільно виокремити дві групи компетенцій:

- *hard skills*:

- цифрова грамотність;
- навички роботи з даними;
- кібербезпека;
- використання інформаційних систем;

- *soft skills*:

- критичне мислення;
- емоційний інтелект;
- адаптивність;
- здатність до самоорганізації.

Як підкреслює Л. Лігоненко, сучасний працівник має бути активним учасником процесу розвитку та здатним до безперервного навчання [2].

Однією з ключових тенденцій розвитку управління є впровадження концепції *self-management*, яка передбачає підвищення рівня самостійності працівників у процесі виконання професійних обов'язків. Основними її характеристиками є: самостійне планування діяльності, відповідальність за результати, ініціативність та орієнтація на досягнення цілей. Застосування цієї концепції дозволяє зменшити навантаження на управлінський апарат і підвищити ефективність діяльності підприємства.

За твердженням А. Штангрет, розвиток внутрішньої мотивації працівників є основою ефективного

антикризового управління [3]. Для ефективного впровадження саморозвитку персоналу підприємствам доцільно використовувати інструменти, як: формування культури безперервного навчання, мікронавчання, компетентнісне оцінювання та цифрові платформи навчання. Приклади таких інструментів наведено в табл. 1.

*Таблиця 1*

**Інструменти саморозвитку персоналу на підприємстві**

<b>Інструмент</b>	<b>Приклади</b>	<b>Цільове призначення</b>
Формування культури навчання	Внутрішні воркшопи, наставництво, корпоративні бібліотеки, зустрічі для обміну досвідом	Підвищення залученості, формування мотивації до росту та зміцнення корпоративного бренду
Мікронавчання	Короткі відеоуроки, мобільні додатки, щоденні чек-листи, інтерактивні квізи	Швидке закриття запитів без тривалого відриву від робочих процесів
Компетентнісне оцінювання	Атестації, KPI та Performance review, 360° оцінювання, індивідуальні плани розвитку (IDP)	Виявлення «прогалин» у знаннях, планування кар'єрного росту та підвищення продуктивності
Цифрові платформи навчання (LMS/LXP)	LMS- портали, платформи Coursera, Udemy, вебінари та онлайн-курси	Масштабування навчання, доступність знань 24/7 та контроль прогресу

Реалізація цих заходів сприяє підвищенню ефективності управління персоналом і забезпеченню стратегічної стійкості підприємства.

У сучасних умовах саморозвиток персоналу виконує функцію інструменту управління ризиками. Працівники, які постійно вдосконалюють свої компетенції, здатні швидше адаптуватися до змін, ефективно вирішувати нестандартні завдання, забезпечувати стабільність бізнес-процесів. Це дозволяє підприємствам зменшити залежність від зовнішніх факторів і підвищити рівень їх стійкості.

Отже, у результаті дослідження встановлено, що саморозвиток персоналу є ключовим чинником забезпечення стратегічної стійкості підприємства. Доведено, що розвиток людського капіталу підвищує адаптивність, автономність і ефективність діяльності працівників. Обґрунтовано доцільність впровадження концепції self-management та культури безперервного навчання як важливих інструментів антикризового управління.

### Література

- 1. Кому** час змінювати професію: прогноз Всесвітнього економічного форуму. URL: <https://huxley.media/komu-chas-zminjuvati-profesiju-prognoz-vsesvitnogo-ekonomichnogo-forumu/> (дата звернення: 17.03.2026).
- 2. Лігоненко Л. О.** Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади. Київ : КНЕУ, 2005. 824 с.
- 3. Про організацію** трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 24 березня 2022 р. № 2136-IX. URL: [ps.ligazakon.net/document/view/T222136?utm\\_source=biz.ligazakon.net&utm](https://ps.ligazakon.net/document/view/T222136?utm_source=biz.ligazakon.net&utm) (дата звернення: 20.03.2026).
- 4. Сиденко С. В.** Сучасні тенденції розвитку людського капіталу в глобальному середовищі. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. № 2. С. 25–43.
- 5. Штангрет А. М.** Антикризове управління підприємствами. Львів : УАД, 2008. 394 с.

**Олександра Ляшенко**  
**Доктор економічних наук, професор**  
**кафедри менеджменту**  
**ДЗ «Луганський національний університет**  
**імені Тараса Шевченка»,**  
**м. Миргород**

## **БЕЗПЕКОВЕ МИСЛЕННЯ ЯК УПРАВЛІНСЬКА МЕТА-НАВИЧКА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА КРИЗИ**

Повномасштабна війна РФ проти України та глобальні кризові явища формують принципово новий контекст функціонування підприємств і організацій, у якому традиційні підходи до антикризового менеджменту втрачають ефективність. Зокрема, лінійні моделі управління ризиками поступаються місцем підходам, що базуються на невизначеності, швидкій адаптації та когнітивній готовності до дій у критичних умовах [1; 2].

Сучасні дослідження у сфері кризового менеджменту підкреслюють зростаючу роль організаційної стійкості (resilience) як ключової характеристики ефективного управління. Зокрема, доведено, що стійкість організації безпосередньо залежить від здатності керівників інтегрувати ризики в процес ухвалення рішень та діяти в умовах інформаційної неповноти [2; 3]. У цьому контексті формується нова управлінська парадигма, у якій центральне місце займає не лише інструментарій, а й тип мислення суб'єкта управління.

Безпекове мислення доцільно визначити як мета-навичку, що забезпечує системне сприйняття загроз, їх інтерпретацію та інтеграцію у всі управлінські процеси. Воно поєднує елементи стратегічного мислення, ризик-орієнтованого підходу та когнітивної гнучкості, формуючи основу для ефективного антикризового управління [4].

Дослідження також показують, що саме розвиток такого типу мислення сприяє переходу від реактивних до проактивних моделей управління кризами.

Особливої актуальності безпекове мислення набуває в умовах війни, де підприємства стикаються з багатовимірними загрозами – економічними, логістичними, інформаційними та фізичними. Аналіз функціонування українських компаній у воєнний період свідчить про те, що ключовим фактором їхньої життєздатності є здатність до швидкої адаптації, стратегічного переорієнтування та ухвалення рішень в умовах високої невизначеності [5; 6].

Зокрема, емпіричні дослідження демонструють, що українські підприємства активно трансформують бізнес-моделі, перебудовують ланцюги постачання та впроваджують нові підходи до управління ресурсами, що є проявом сформованого безпекового мислення [6; 7]. Водночас доведено, що ефективне антикризове управління в умовах війни потребує інтеграції безпекової логіки в усі рівні управління – від стратегічного до операційного [1; 8].

Таким чином, безпекове мислення виконує функцію інтегратора управлінських процесів, забезпечуючи: (1) підвищення якості управлінських рішень; (2) формування організаційної стійкості; (3) адаптацію до динамічного середовища; (4) створення передумов для післявоєнного відновлення економіки.

Глибше розуміння безпекового мислення як метанавички передбачає вихід за межі його трактування як окремої компетенції чи інструменту управління ризиками. Йдеться про когнітивну надбудову над управлінською діяльністю, яка визначає спосіб сприйняття реальності, інтерпретації подій та ухвалення рішень у ситуаціях невизначеності. У цьому сенсі безпекове мислення функціонує як інтегративна рамка, що задає логіку

управлінських дій незалежно від галузі чи типу організації. Як мета-навичка, безпекове мислення має кілька взаємопов'язаних рівнів. На когнітивному рівні воно забезпечує здатність до системного бачення загроз і взаємозв'язків між ними, дозволяючи управлінцю мислити не окремими ризиками, а їх конфігураціями. На інтерпретаційному рівні воно передбачає вміння працювати з неповною, суперечливою або маніпулятивною інформацією, формуючи адекватну картину реальності. На поведінковому рівні безпекове мислення проявляється у здатності ухвалювати рішення за відсутності повної визначеності, з урахуванням потенційних наслідків і сценаріїв розвитку подій.

Особливістю безпекового мислення є його інтегративний характер: воно поєднує елементи стратегічного бачення, ризик-орієнтованого підходу, критичного мислення та етичної відповідальності. Це означає, що безпекове мислення не зводиться до уникнення загроз, а передбачає їх осмислення як частини управлінського середовища, у якому ризики й можливості співіснують та взаємодіють.

Важливим є те, що безпекове мислення змінює саму логіку управління – від оптимізаційної до адаптивної. У традиційних моделях управління домінує прагнення до ефективності через оптимізацію ресурсів і процесів. Натомість у середовищі високої невизначеності ключовою стає здатність до швидкої переоцінки ситуації, гнучкого реагування та переорієнтації стратегій. Саме безпекове мислення забезпечує цю здатність, оскільки дозволяє ухвалювати рішення не лише на основі даних минулого, але й з урахуванням потенційних сценаріїв майбутнього.

Управлінська цінність безпекового мислення полягає також у його здатності інтегрувати різні рівні управління. Воно створює спільну логіку дій для стратегічного,

тактичного та операційного рівнів, забезпечуючи узгодженість рішень та підвищуючи їхню ефективність. У цьому контексті безпекове мислення постає як основа формування управлінського інтелекту, що дозволяє організації діяти цілісно в умовах складності.

Крім того, безпекове мислення має виражений соціальний вимір. Воно формує культуру відповідальності та усвідомлення наслідків управлінських рішень не лише для організації, але й для ширшого кола стейкхолдерів. У цьому сенсі воно виступає не лише як інструмент ефективності, але і як основа етичного управління в умовах кризи.

Отже, безпекове мислення як мета-навичка визначає якість управління в умовах війни та кризи, оскільки забезпечує здатність до адекватного сприйняття складності, прийняття рішень в умовах невизначеності та формування стійких управлінських практик. Його розвиток є не додатковою, а базовою умовою ефективного функціонування організацій у сучасному середовищі.

Узагальнюючи, слід зазначити, що безпекове мислення доцільно розглядати як базову мета-компетентність сучасного менеджера, яка визначає ефективність функціонування організацій в умовах війни та кризових трансформацій. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці інструментів оцінювання цієї мета-навички та механізмів її інтеграції у систему управлінської освіти.

## Література

**1. Opatska S., Johansen W.** Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2024. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-5973.12513> (дата звернення: 18.03.2026). **2. Dahmen P.** Organizational

resilience as a key property of enterprise risk management. *Risk Management and Insurance Review*. 2023. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/rmir.12245> (дата звернення: 20.03.2026). **3. Burgiel-Szewc A.** Crisis as a stimulant of the resilient mindset of market entities. 2024. URL: <https://managementpapers.polsl.pl> (дата звернення: 18.03.2026). **4. Meidani A. B.** The role of strategic thinking in crisis management and enhancing organizational resilience. 2025. URL: [https://www.ajmhss.com/article\\_236468.html](https://www.ajmhss.com/article_236468.html) (дата звернення: 20.03.2026). **5. Biletskyi O.** Crisis management of enterprises under war conditions. 2025. URL: <https://repository.hneu.edu.ua> (дата звернення: 22.03.2026). **6. Oblój K., Voronovska R.** How business pivots during war: Lessons from Ukrainian companies' responses to crisis. *Business Horizons*. 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com> (дата звернення: 22.03.2026). **7. Sitnicka K., Serhiienko R.** Business adaptation to extreme conditions: Analysis of business shocks in the context of the war in Ukraine. 2025. URL: <https://armgpublishing.com> (дата звернення: 15.03.2026). **8. Kantaruk Pierre O., Mogos Descotes R.** Resilience in times of war: Ukrainian SMEs. 2025. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com> (дата звернення: 17.03.2026).

**Олександра Ляшенко**  
**Доктор економічних наук, професор**  
**кафедри менеджменту**  
**ДЗ «Луганський національний університет**  
**імені Тараса Шевченка»**

**Роман Гранько**  
**Здобувач третього (освітньо-наукового)**  
**рівня вищої освіти,**  
**м. Лубни**

## **ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ТА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Сучасні трансформаційні процеси, зумовлені цифровізацією економіки та воєнними викликами, радикально змінюють підходи до забезпечення економічної безпеки підприємств [6, с. 12].

Особливої актуальності ця проблематика набуває для ІТ-сектора, який одночасно постає драйвером економічного розвитку та об'єктом підвищених ризиків у цифровому середовищі [4, с. 110].

Економічна безпека підприємства в сучасному науковому дискурсі розглядається як динамічний стан захищеності його життєво важливих інтересів, що забезпечується через систему превентивних і реактивних заходів у контексті невизначеності та обмежених ресурсів [3, с. 245].

Такий підхід дозволяє інтегрувати як класичні елементи безпеки, так і нові виміри, пов'язані з цифровими ризиками та репутаційними загрозами [7, с. 48].

Еволюція концепції економічної безпеки підприємств демонструє перехід від вузького трактування (фінансова

стійкість, фізичний захист активів) до комплексного міждисциплінарного підходу, що охоплює інформаційну, технологічну, кадрову та репутаційну складові. У сучасних умовах цифрової економіки саме нематеріальні активи, зокрема й знання, відомості та репутація, постають ключовими об'єктами захисту [6, с. 18].

Особливістю економічної безпеки ІТ-підприємств є її висока залежність від інформаційних та кібернетичних факторів. Зростання кількості кібератак, витоків даних та інформаційних маніпуляцій формує нову архітектуру загроз, що потребує системного підходу до управління ризиками [7, с. 52].

Зокрема, у 2022–2024 роках спостерігається суттєве зростання інтенсивності кіберзагроз для українських підприємств, що супроводжується значними фінансовими та репутаційними втратами.

*Аналіз архітектури кібербезпеки.* Ураховуючи специфіку галузі, забезпечення інформаційної безпеки виходить за межі суто технічних засобів. Упровадження концепції «Zero Trust» (нульової довіри) стає необхідною умовою для ІТ-компаній, що працюють із розподіленими командами. Це передбачає безперервну верифікацію кожного суб'єкта доступу, що дозволяє мінімізувати ризики внутрішніх загроз та забезпечити цілісність інтелектуального капіталу [5, с. 196].

Функційна структура економічної безпеки підприємства містить фінансову, кадрову, технологічну, інформаційну, правову, екологічну та репутаційну складові, які формують комплексну систему захисту від багатовекторних загроз [3, с. 248].

При цьому важливою характеристикою сучасних систем безпеки є їх інтегративність та взаємозалежність.

Умови воєнної економіки суттєво посилюють вплив зовнішніх детермінант економічної безпеки, зокрема

геополітичних, макроекономічних та регуляторних факторів. Повномасштабна війна в Україні призвела до порушення ланцюгів постачання, релокації бізнесу, зростання операційних витрат та необхідності швидкої адаптації бізнес-моделей. Водночас ці виклики стимулюють розвиток гнучких управлінських практик і цифрових рішень [4, с. 115].

Окрім безпосередніх воєнних загроз, ІТ-сектор України зіткнувся із необхідністю швидкої адаптації до змін валютного регулювання та податкового ландшафту. Стабільність функціонування в таких умовах вимагає диверсифікації портфеля замовлень та переорієнтації на стабільні зовнішні ринки при одночасному забезпеченні операційної автономності [6, с. 22].

У таких умовах традиційна концепція економічної безпеки трансформується в напрямі підходу резильєнтності, який акцентує увагу не лише на запобіганні загрозам, а й на здатності підприємства адаптуватися, відновлюватися та трансформуватися після шоків [4, с. 121].

Резильєнтність розглядається як розширення економічної безпеки, що дозволяє ефективно функціонувати в умовах тривалої невизначеності.

Ключовими компонентами резильєнтності підприємства є:

- технічна (забезпечення безперервності інфраструктури) [5, с. 197];
- організаційна (гнучкість управління та децентралізація);
- фінансова (ліквідність і диверсифікація ресурсів);
- стратегічна (здатність до швидкої переорієнтації).

Практична реалізація підходу резильєнтності передбачає використання таких інструментів, як сценарне планування та стрес-тестування. Саме організаційне

навчання постає ключовим фактором накопичення адаптивного потенціалу підприємства в умовах турбулентності. Використання гнучких методологій у менеджменті безпеки дозволяє швидше реагувати на зміни в ландшафті загроз [3, с. 251].

Важливу роль у забезпеченні економічної безпеки відіграють міжнародні стандарти управління ризиками, зокрема ISO 31000 та COSO ERM, які забезпечують методологічну основу для інтеграції ризик-менеджменту у стратегічне управління підприємством [2].

Їх використання сприяє підвищенню ефективності ухвалення управлінських рішень та зниженню невизначеності.

Таким чином, економічна безпека ІТ-підприємств у сучасних умовах є багатовимірною системою, що поєднує класичні механізми захисту з інноваційними підходами управління ризиками та резильєнтністю. Її ефективність визначається здатністю підприємства інтегрувати цифрові технології, розвивати людський капітал та формувати адаптивні управлінські моделі.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою інструментарію оцінювання рівня резильєнтності підприємств, а також інтеграцією підходів економічної безпеки та цифрової трансформації в умовах післявоєнного відновлення економіки України.

## Література

- 1. Про основні** засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05 жовтня 2017 р. № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19> (дата звернення: 30.03.2026).
- 2. ISO 31000:2018.** Risk management – Guidelines. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html> (дата звернення: 30.03.2026).
- 3. Alabdullah T. T. Y.**

Management accounting insight via a new perspective on risk management – companies’ profitability relationship. *International Journal of Intelligent Enterprise*. 2022. Vol. 9. № 2. P. 244–257. **4. Hussain S.**, Chang M. Y. Resilience and Economic Security in High Technology Sector. *Forum Scientiae Oeconomia*. 2022. Vol. 10. № 3. P. 107–130. **5. Teslenko P.**, Antoshchuk S., Bedrii D., Lytvynchenko H. 3-Level Approach to the Projects Planning. Proceeding of «Computer Sciences and Information Technologies (CSIT 2018)». Lviv, 2018. P. 195–198. **6. Trushkina N.** Development of the information economy under the conditions of global economic transformations: features, factors and prospects. *Virtual Economics*. 2019. Vol. 2. № 4. P. 7–25. **7. Vardanyan M.**, Kovanda J. Cybersecurity as a component of economic security of the enterprise in the digital age. *Journal of Digital Science*. 2021. Vol. 3(2). P. 45–58.

**Олександра Ляшенко**  
**Доктор економічних наук, професор**  
**кафедри менеджменту**  
**ДЗ «Луганський національний університет**  
**імені Тараса Шевченка»,**  
**м. Лубни**

**Ольга Львова**  
**Здобувачка третього (освітньо-наукового)**  
**рівня вищої освіти**  
**ВНЗ «Університет економіки**  
**та права «КРОК»,**  
**м. Київ**

## **УПРАВЛІННЯ НЕДЕРЖАВНИМИ АНАЛІТИЧНИМИ ЦЕНТРАМИ: ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ, РИЗИКИ ТА РЕПУТАЦІЙНА СТІЙКІСТЬ**

У сучасних умовах зростання складності соціально-економічних процесів, воєнних викликів та інформаційної турбулентності недержавні аналітичні центри (think tanks) відіграють ключову роль у формуванні якісного експертного середовища, підтримці ухвалення управлінських рішень та розвитку публічної політики. Їхня діяльність поєднує науково-аналітичну, комунікативну та адвокаційну функції, що зумовлює специфіку управління такими організаціями.

Управління недержавними аналітичними центрами доцільно розглядати як складну багатовимірну систему, що інтегрує стратегічне управління, управління знаннями, комунікаціями та репутаційними ризиками. На відміну від комерційних організацій, де ключовим показником ефективності є прибуток, для аналітичних центрів

визначальним стає вплив на політики, якість експертних продуктів та рівень довіри з боку стейкхолдерів.

Ефективність управління такими організаціями значною мірою залежить від здатності поєднувати аналітичну незалежність із фінансовою стійкістю. Це створює специфічну управлінську дилему: забезпечення ресурсної бази через грантове фінансування або партнерства може впливати на сприйняття незалежності, що безпосередньо відображається на діловій репутації організації.

Ключовими факторами ефективності управління недержавними аналітичними центрами є якість управлінських рішень, стратегічна орієнтація, рівень експертного потенціалу, ефективність комунікацій та здатність до формування довіри. Особливу роль відіграє управління знаннями, оскільки аналітичні центри функціують як організації, що продукують і транслюють знання.

У цьому контексті доцільно вводити поняття управлінського інтелекту як здатності організації інтегрувати аналітичне мислення, стратегічне бачення, комунікативні навички та етичні принципи у процес ухвалення рішень. Управлінський інтелект забезпечує здатність аналітичного центру адекватно реагувати на складні виклики, формувати якісні аналітичні продукти та підтримувати баланс між незалежністю і впливом.

Комунікації є критично важливим елементом управління аналітичними центрами. Вони виконують функцію трансляції результатів досліджень, формування публічного дискурсу та взаємодії з ключовими стейкхолдерами, зокрема й державними органами, міжнародними організаціями, медіа та громадянським суспільством. Якість комунікацій безпосередньо впливає

на ділову репутацію організації та рівень довіри до її експертних висновків.

Ділова репутація аналітичного центру постає одним із його ключових нематеріальних активів. Вона формується на основі сприйняття якості аналітичних продуктів, рівня експертності, прозорості діяльності та незалежності. У цифровому середовищі репутація є динамічною та вразливою до інформаційних впливів, що підвищує значущість управління репутаційними ризиками.

Ризики, притаманні діяльності недержавних аналітичних центрів, мають комплексний характер. До них належать фінансові ризики, пов'язані з нестабільністю грантового фінансування; репутаційні ризики, зумовлені звинуваченнями в заангажованості; інформаційні ризики, зокрема й дезінформація та маніпуляції; а також кадрові ризики, пов'язані з утриманням висококваліфікованих експертів. В умовах війни значущість цих ризиків суттєво зростає.

Аналітичні центри працюють у середовищі підвищеного інформаційного напруження, де їхні продукти можуть використовуватися у стратегічних комунікаціях або піддаватися маніпуляціям. Це вимагає посилення вимог до якості аналітики, перевірки даних та етичних стандартів діяльності.

У цьому контексті доцільно розглядати управління аналітичними центрами через призму резильєнтності.

Резильєнтність означає здатність організації зберігати функційність, адаптуватися до змін та відновлюватися після кризових впливів. Для аналітичних центрів це передбачає диверсифікацію джерел фінансування, розвиток партнерських мереж, гнучкість організаційних структур та здатність швидко реагувати на зміни інформаційного середовища.

Особливу роль у забезпеченні резильєнтності відіграє культура організації, що базується на принципах відкритості, критичного мислення та безперервного навчання. Така культура сприяє формуванню адаптивного потенціалу та підвищує якість аналітичної діяльності.

Інтеграція принципів безпекового мислення у практики управління аналітичними центрами дозволяє підвищити їхню стійкість до інформаційних та репутаційних загроз.

Безпекове мислення передбачає здатність ідентифікувати потенційні ризики, оцінювати їх вплив та формувати превентивні стратегії реагування.

Таким чином, управління недержавними аналітичними центрами є складним процесом, що вимагає інтеграції стратегічного, аналітичного, комунікативного та репутаційного вимірів. Управлінський інтелект постає ключовим фактором, що забезпечує якість управління, тоді як резильєнтність визначає здатність організації функціонувати в умовах невизначеності.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою моделей оцінювання ефективності управління аналітичними центрами, а також із вивченням механізмів формування довіри та репутації в умовах інформаційної турбулентності.

## Література

- 1. Stone D.** Think tank transnationalisation and non-profit analysis, advice and advocacy. Global Society. 2000. Vol. 14. № 2. P. 153–172. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13600820050008421> (дата звернення: 30.03.2026).
- 2. Abelson D. E.** Do Think Tanks Matter? Assessing the Impact of Public Policy Institutes. Montreal ; Kingston : McGill-Queen's University Press, 2018.
- 3. McGann J. G.** The Fifth Estate: Think Tanks,

Public Policy, and Governance. Washington: Brookings Institution Press, 2016. **4. Harris E. E.**, Neely D. Determinants and consequences of nonprofit transparency. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*. 2021. Vol. 36. №. 1. P. 195–220. URL:

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0148558X18814134>

(дата звернення: 30.03.2026). **5. González Hernando M.**, Williams K. Examining the link between funding and intellectual interventions across universities and think tanks: a theoretical framework. *International Journal of Politics, Culture, and Society*. 2018. Vol. 31. P. 193–206. URL:

<https://link.springer.com/article/10.1007/s10767-018-9281-2>

(дата звернення: 30.03.2026).

**Олександра Ляшенко**  
Доктор економічних наук, професор  
кафедри менеджменту  
ДЗ «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка»,  
м. Лубни

**Ольга Наконечна**  
Здобувачка третього (освітньо-наукового)  
рівня вищої освіти  
ВНЗ «Університет економіки  
та права «КРОК»,  
м. Київ

## **УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ: ФАКТОРИ, РИЗИКИ ТА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ**

Управління системою неформальної освіти дорослих у сучасних умовах характеризується зростаючою

складністю, що зумовлено трансформаціями ринку праці, цифровізацією та посиленням глобальних ризиків. Аналіз сучасних наукових джерел дозволяє виокремити ключові детермінанти ефективності управління.

По-перше, інституційні фактори визначають архітектуру управління. Дослідження участі дорослих у неформальній освіті в умовах «суспільства ризику» підкреслює зростання ролі державної політики та регуляторних механізмів у стимулюванні освітньої активності населення [1]. Водночас значна частка управлінських функцій делегується недержавним акторам, що формує поліцентричну модель управління [3].

По-друге, організаційні фактори пов'язані з інноваційністю та адаптивністю освітніх провайдерів.

Емпіричні дослідження діяльності центрів освіти дорослих доводять, що ефективність управління зростає за умов упровадження гнучких управлінських практик, мережевої взаємодії та орієнтації на потреби здобувачів освіти [2].

По-третє, ключовими ризиками системи є нерівність доступу, інституційна нестабільність та вплив деструктивних неформальних практик. Дослідження ЄС акцентує увагу на ризиках неякісного або маніпулятивного неформального навчання, що потребує розвитку механізмів контролю якості та критичного мислення [4].

По-четверте, резильентність розглядається як системна характеристика, що забезпечує стійкість до криз.

Неформальна освіта постає інструментом підвищення соціальної та економічної стійкості через розвиток компетентностей адаптації, самостійності та участі у громадському житті [5].

Якість управління у цій сфері доцільно розглядати як здатність організації забезпечувати стійкі освітні результати, адаптуватися до змін та формувати цінність

для стейкхолдерів на основі ефективного використання ресурсів та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

В умовах відсутності жорсткої стандартизації, характерної для формальної освіти, якість управління значною мірою визначається внутрішніми характеристиками організації та рівнем управлінської зрілості.

Ключовим інтегруючим фактором забезпечення якості управління виступає управлінський інтелект, який можна визначити як здатність управлінців і організації в цілому адекватно сприймати складність середовища, інтерпретувати інформацію, передбачати ризики та ухвалювати рішення, що забезпечують баланс між ефективністю, стійкістю та розвитком.

Управлінський інтелект поєднує аналітичний, комунікаційний, етичний та безпековий виміри, формуючи основу для якісного управління в умовах невизначеності.

Фактори, що впливають на якість управління в системі неформальної освіти дорослих, можуть бути систематизовані за зовнішніми та внутрішніми ознаками.

До зовнішніх факторів належать макроекономічні умови, інституційне середовище, зміни на ринку праці, цифровізація та військові ризики. Вони визначають контекст функціонування організацій та формують запити до освітніх послуг, зокрема зростання попиту на рескілінг та апскілінг.

Внутрішні фактори охоплюють якість управлінських рішень, організаційну культуру, рівень розвитку людського капіталу, фінансові ресурси та ефективність комунікацій. Саме внутрішні фактори є сферою безпосереднього управлінського впливу та визначають здатність організації реагувати на зовнішні виклики.

Особливу роль у забезпеченні якості управління відіграють комунікації, які постають механізмом

узгодження інтересів стейкхолдерів, формування довіри та забезпечення прозорості управлінських процесів. У системі неформальної освіти дорослих комунікації мають стратегічне значення, оскільки вони безпосередньо впливають на ділову репутацію закладу, яка, у свою чергу, визначає його конкурентоспроможність.

Ділова репутація постає нематеріальним активом, що акумулює результати управлінських рішень та комунікаційних практик. У цифровому середовищі вона формується динамічно та є вразливою до інформаційних ризиків, що підвищує значущість управлінського інтелекту в ухваленні комунікаційних рішень.

Ризики, що впливають на якість управління, у сфері неформальної освіти дорослих мають комплексний характер. До них належать фінансові ризики, пов'язані з нестабільністю попиту; кадрові ризики, зумовлені дефіцитом кваліфікованих викладачів; репутаційні ризики, що виникають унаслідок невідповідності очікувань клієнтів; а також цифрові ризики, пов'язані з інформаційною безпекою та технологічними збоями.

В умовах війни до цих ризиків додаються фактори невизначеності, пов'язані з міграцією населення, зміною освітніх потреб та психологічним станом здобувачів освіти. Це вимагає від організацій не лише ефективності, але й здатності до адаптації та відновлення.

У цьому контексті доцільно використовувати підхід резильєнтності як концептуальну основу забезпечення якості управління. Резильєнтність дозволяє розглядати управління не лише як процес досягнення результатів, але і як здатність організації зберігати функційність, адаптуватися до змін та трансформуватися під впливом кризових явищ.

Резильєнтність управління в системі неформальної освіти дорослих передбачає наявність гнучких

організаційних структур, розвиток культури навчання, використання цифрових інструментів та здатність до швидкого ухвалення рішень. Управлінський інтелект у цьому випадку постає основою формування резильєнтності, оскільки саме він забезпечує адекватне сприйняття змін та ефективне реагування на них.

Особливого значення набуває інтеграція принципів безпекового мислення в управлінські практики. Безпекове мислення як складова управлінського інтелекту дозволяє ідентифікувати потенційні загрози, оцінювати їх вплив та формувати превентивні заходи, що підвищують стійкість організації.

Таким чином, управління у сфері неформальної освіти дорослих доцільно розглядати як багаторівневу систему, що функціонує в умовах невизначеності та потребує інтеграції принципів адаптивного управління, ризик-орієнтованого підходу та розвитку резильєнтності. Така якість визначається взаємодією факторів, ризиків та здатності організації до резильєнтності, при цьому управлінський інтелект постає ключовим інтегративним елементом цієї системи. Саме він забезпечує зв'язок між аналізом середовища, ухваленням рішень, комунікаціями та формуванням репутаційного капіталу.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою інструментарію оцінювання управлінського інтелекту та його впливу на якість управління, а також із формуванням практичних моделей управління для закладів неформальної освіти дорослих в умовах післявоєнного відновлення.

## Література

1. **Kalenda J.**, Kočvarová I. Participation in non-formal education in risk society. *International Journal of Lifelong Education*. 2022. URL:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02601370.2020> (дата звернення: 17.03.2026). **2. Eloranta L.** Innovation in a non-formal adult education organisation: multi-case study in four adult education centres. Lappeenranta : LUT University, 2013. URL: <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/90788/isbn9789522> (дата звернення: 17.03.2026). **3. Hanemann U.** Non-state actors in non-formal youth and adult education. *International Review of Nonformal Education*. 2021. URL: [https://w.cradall.org/sites/default/files/hanemann\\_u\\_non-state\\_actors\\_in\\_nf\\_youth\\_and\\_ad\\_education\\_gem\\_report\\_2021](https://w.cradall.org/sites/default/files/hanemann_u_non-state_actors_in_nf_youth_and_ad_education_gem_report_2021) (дата звернення: 17.03.2026). **4. Duque E.** Developing resilience as an approach to dealing with the influences of problematic informal and non-formal education. 2022. URL: [https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2022-05/ran\\_paper\\_deal\\_with\\_problematic\\_non-formal\\_informal\\_education\\_052022\\_en.pdf](https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2022-05/ran_paper_deal_with_problematic_non-formal_informal_education_052022_en.pdf) (дата звернення: 17.03.2026). **5. Covaciu G.** Non-formal education and its impact on society. *Journal of Non-Formal and Digital Education*. 2025. URL: <https://journals.team4excellence.ro/journal-of-non-formal-education/article/view/41> (дата звернення: 19.03.2026).

**Олександра Ляшенко**  
**Доктор економічних наук, професор**  
**кафедри менеджменту**  
**ДЗ «Луганський національний університет**  
**імені Тараса Шевченка»,**  
**м. Миргород**

**Світлана Плотніченко**  
**Кандидат економічних наук, доцент,**  
**завідувачка кафедри менеджменту**  
**та публічного адміністрування**  
**Таврійський державний**  
**агротехнологічний університет**  
**імені Дмитра Моторного,**  
**м. Запоріжжя**

## **КОМУНІКАЦІЇ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ КРИЗ І ВІЙНИ**

Сучасні умови функціонування організацій, зумовлені воєнними викликами, цифровізацією та зростанням невизначеності, актуалізують необхідність переосмислення ролі комунікацій у системі управління. У таких умовах комунікації виходять за межі інструментальної функції та трансформуються у стратегічний ресурс, що безпосередньо впливає на формування ділової репутації організації та її стійкість.

Традиційно управління організацією розглядалося через призму планування, організації, мотивації та контролю. Проте сучасний управлінський дискурс дедалі більше акцентує увагу на комунікаціях як наскрізному елементі, що забезпечує узгодженість управлінських

рішень, інтеграцію структурних підрозділів та взаємодію зі стейкхолдерами. Комунікації постають не лише каналом передачі інформації, а й механізмом конструювання управлінської реальності, формування довіри та легітимності управлінських дій.

У цьому контексті ділова репутація організації постає як інтегральний результат комунікаційних процесів. Вона формується на основі сприйняття організації зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами і відображає рівень довіри, передбачуваності та відповідальності управління.

Репутація не є статичним активом – вона постійно відтворюється у комунікаційній взаємодії, особливо в цифровому середовищі, де швидкість поширення інформації значно зростає. Комунікації в сучасній системі управління організацією відіграють ключову роль у формуванні та підтримці ділової репутації, особливо в умовах криз і війни. Згідно з ситуаційною теорією кризових комунікацій (SCCT), запропонованою В. Кумбсом, будь-яка криза створює загрозу репутації, а рівень цієї загрози залежить від типу кризи та ступеня відповідальності організації [1].

Відповідно, ефективна комунікаційна стратегія повинна бути адаптована до конкретної ситуації, оскільки неправильна реакція може суттєво погіршити репутаційні втрати.

Дослідження показують, що ділова репутація постає своєрідним «репутаційним капіталом», який здатний пом'якшувати негативні наслідки криз. Зокрема, встановлено, що організації з високим рівнем довіри з боку стейкхолдерів легше переживають кризові ситуації, оскільки їхні повідомлення сприймаються більш лояльно [2].

Водночас репутація є вразливою до інформаційних впливів, особливо в умовах війни та гібридних загроз. У

науковій літературі підкреслюється, що кризова комунікація є невід'ємною складовою стратегічного управління організацією. Вона інтегрується у процеси ухвалення рішень та формує основу для довгострокового збереження іміджу та довіри [3]. Це особливо актуально в умовах нестабільності, коли будь-яка інформаційна помилка може мати значні наслідки.

Сучасні дослідження також акцентують увагу на ролі цифрових комунікацій. Соціальні медіа змінили характер взаємодії між організаціями та аудиторією: користувачі перестали бути пасивними споживачами інформації та стали активними учасниками кризових комунікацій, впливаючи на формування репутації [4]. Це означає, що організації повинні не лише транслювати повідомлення, а й активно взаємодіяти з аудиторією в режимі реального часу.

Особливого значення комунікації набувають у період глобальних криз, таких як пандемії чи військові конфлікти. У таких умовах вони виконують функцію формування смислів (meaning-making), тобто допомагають суспільству інтерпретувати події та оцінювати дії організацій [5].

Невдалі комунікаційні рішення можуть призвести до втрати довіри навіть за умови ефективних управлінських дій. Крім того, дослідники відзначають, що цифрове середовище значно підсилює швидкість поширення інформації, що підвищує ризики репутаційних криз. У таких умовах особливу роль відіграють стратегії оперативного реагування, прозорість та узгодженість повідомлень [6].

Відсутність чіткої комунікаційної політики може спричинити посилення негативних інформаційних хвиль. В умовах війни комунікації стають не лише інструментом управління, а й фактором виживання організації. Дослідження, присвячені кризам, пов'язаним із

військовими конфліктами, показують, що ефективна комунікація дозволяє зменшити рівень невизначеності, підтримати довіру та забезпечити стабільність діяльності організації навіть у критичних умовах [7].

Особливо важливими є цифрові канали, які забезпечують швидкість і масштаб охоплення аудиторії.

В умовах кризи та війни значення комунікацій як чинника репутації суттєво посилюється. Організації функціують у ситуації підвищеної інформаційної чутливості, коли будь-яке управлінське рішення набуває публічного виміру. Комунікаційні помилки або інформаційні розриви можуть призводити до репутаційних втрат, що мають довгострокові економічні наслідки, зокрема й зниження довіри клієнтів, партнерів та інвесторів.

Управління організацією в таких умовах потребує переходу від реактивних до проактивних моделей комунікації. Проактивні комунікації передбачають системне прогнозування інформаційних ризиків, формування узгоджених меседжів, забезпечення прозорості управлінських процесів та своєчасне інформування стейкхолдерів. Вони дозволяють не лише мінімізувати негативні наслідки криз, але й формувати репутаційний капітал як стратегічну перевагу.

Важливим аспектом є інтеграція комунікацій у систему управління організацією. Це означає, що комунікаційна функція має бути не ізольованою, а вбудованою у процеси стратегічного та операційного управління. Зокрема, комунікації мають супроводжувати всі етапи ухвалення управлінських рішень – від їх обґрунтування до реалізації та оцінювання результатів. Такий підхід забезпечує узгодженість дій та підвищує ефективність управління. Особливу роль у формуванні ділової репутації відіграють внутрішні комунікації. Саме

вони формують організаційну культуру, рівень залученості персоналу та його готовність підтримувати управлінські рішення.

Умови війни, пов'язані з психологічним навантаженням, релокацією та зміною форм зайнятості, підвищують значущість довіри всередині організації. Внутрішні комунікації стають інструментом стабілізації та підтримки організаційної цілісності. Зовнішні комунікації, у свою чергу, визначають позиціонування організації у публічному просторі. У цифрову епоху вони охоплюють не лише традиційні канали, але й соціальні мережі, онлайн-платформи та медіаєкосистеми. Репутаційні ризики в такому середовищі мають експоненційний характер, оскільки інформація поширюється швидко й часто – неконтрольовано. Це вимагає від організацій розвитку систем моніторингу інформаційного поля та антикризових комунікацій.

З точки зору управління, ділова репутація може розглядатися як нематеріальний актив, що забезпечує конкурентні переваги. Вона впливає на доступ до ресурсів, умов партнерства, лояльність клієнтів та інвестиційну привабливість. У цьому сенсі управління репутацією стає складовою стратегічного управління організацією.

Важливою характеристикою сучасних комунікацій є їх цифровізація. Використання інформаційних технологій дозволяє підвищити швидкість і точність передачі інформації, однак одночасно створює нові ризики, пов'язані з інформаційними атаками, дезінформацією та кіберзагрозами. Це вимагає інтеграції комунікаційної політики з системами інформаційної безпеки та ризик-менеджменту.

Управління комунікаціями та репутацією в умовах кризи має спиратися на принципи прозорості, послідовності та відповідальності. Прозорість передбачає

відкритість інформації про діяльність організації, послідовність – узгодженість повідомлень у часі та між різними каналами, відповідальність – готовність визнавати помилки та реагувати на запити стейкхолдерів.

З позицій сучасного менеджменту доцільно розглядати комунікації як інструмент формування резильєнтності організації. Ефективні комунікації сприяють швидкій адаптації до змін, координації дій у кризових ситуаціях та відновленню після шоків. Вони забезпечують інформаційну підтримку управлінських рішень і сприяють зниженню невизначеності.

Таким чином, комунікації, ділова репутація та управління організацією утворюють взаємопов'язану систему, у якій комунікації постають механізмом формування репутації, а репутація – результатом і водночас ресурсом управління. У сучасних умовах саме якість комунікацій визначає здатність організації зберігати довіру, адаптуватися до змін та забезпечувати стійкий розвиток.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою методів оцінювання ефективності комунікацій у контексті управління репутацією, а також із вивченням впливу цифрових технологій на трансформацію комунікаційних стратегій організацій в умовах післявоєнного відновлення.

Таким чином, комунікації в умовах криз і війни трансформуються з допоміжної функції в ключовий інструмент стратегічного управління. Вони визначають не лише рівень довіри до організації, а й її здатність адаптуватися до змін та зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

### **Література**

**1. Coombs W. T.** Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational

crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*. 2007. Vol. 10 (3). P. 163–176. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.crr.1550049> (дата звернення: 20.03.2026).

**2. Kiambi D. M.**, Shafer A. Corporate crisis communication: Examining the interplay of reputation and crisis response strategies. *Mass Communication and Society*. 2016. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15205436.2015.1066013> (дата звернення: 22.03.2026).

**3. Greyser S. A.** Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management Decision*. 2009. Vol. 47(4). P. 590–602. URL: <https://www.emerald.com/md/article/47/4/590/280638> (дата звернення: 20.03.2026).

**4. Zheng B.**, Liu H., Davison R. M. Exploring the relationship between corporate reputation and the public's crisis communication on social media. *Public Relations Review*. 2018. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811117300140> (дата звернення: 25.03.2026).

**5. Christensen T.**, Læg Reid P. The coronavirus crisis-crisis communication, meaning-making, and reputation management. *International Public Management Journal*. 2020. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10967494.2020.1812455> (дата звернення: 20.03.2026).

**6. Nwogwugwu D.** Influence of crisis communication strategies on stakeholders' perception of organizational reputation: A review of research trends. *Journal of Communication and Media Research*. 2018. URL: <https://www.researchgate.net/publication/328639685> (дата звернення: 23.03.2026).

**7. Gurkov I.**, Dahms S. Organizational communication strategies in response to major disruptions: The case of the Russia-Ukraine conflict. *International Journal of Organizational Analysis*. 2024. URL: <https://www.emerald.com/ijoa/article/32/6/1127/12157> (дата звернення: 20.03.2026).

**Іван Романів**  
**Здобувач першого (бакалаврського)**  
**рівня вищої освіти**  
**Науковий керівник – Бутенко Ю. С.,**  
**асистент кафедри менеджменту**  
**ДЗ «Луганський національний**  
**університет імені Тараса Шевченка», м. Миргород**

## **МОТИВАЦІЯ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Сучасний світ характеризується високим рівнем нестабільності, швидкими змінами та передбачуваними кризовими ситуаціями. Економічні потрясіння, глобальні конфлікти, пандемії та інші фактори значно впливають на життя людини. Саме тому питання самоменеджменту набуває особливої актуальності.

Самоменеджмент – це система методів і прийомів, які допомагають людині ефективно організувати власне життя, досягати поставлених цілей і використовувати свій потенціал. Саме вона спонукає людину до діяльності, підтримує її активність та допомагає долати труднощі. У періоди криз та невизначеності мотивація відіграє особливо важливу роль. Вона допомагає зберігати психологічну стійкість, адаптуватися до змін і продовжувати рухатися вперед навіть у складних умовах. Тому дослідження мотивації ефективного самоменеджменту є важливим і актуальним завданням.

Самоменеджмент є важливою складовою особистісного розвитку людини. Під цим поняттям розуміють процес керування власною діяльністю, поведінкою, емоціями та ресурсами для досягнення поставлених цілей. Основними елементами

самоменеджменту є: постановка цілей; планування діяльності; організація часу; контроль виконання завдань; саморозвиток; керування емоціями та стресом.

Ефективний самоменеджмент дозволяє людині підвищувати продуктивність, зменшувати рівень стресу та досягати балансу між професійним і особистим життям. Особливо важливим він стає у складних умовах, коли зовнішні обставини можуть значно ускладнювати досягнення поставлених цілей. У кризових ситуаціях людина часто стикається з невизначеністю, страхом, нестачею ресурсів та інформації. У таких умовах здатність керувати собою, ухвалювати зважені рішення та зберігати внутрішню мотивацію стає ключовою умовою успіху.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають людину до активної діяльності та визначають її поведінку. Вона є рушійною силою, що допомагає людині ставити перед собою цілі та досягати їх. У науковій літературі виокремлюють два основні види мотивації:

- внутрішня мотивація виникає з особистих потреб і інтересів людини. Вона пов'язана з бажанням самореалізації, розвитку, досягнення успіху або отримання задоволення від процесу діяльності. Прикладами внутрішньої мотивації є: прагнення до знань; бажання професійного розвитку; інтерес до певної діяльності; прагнення до самовдосконалення. Внутрішня мотивація є більш стійкою та ефективною, оскільки вона базується на особистих цінностях людини;

- зовнішня мотивація формується під впливом зовнішніх факторів, таких як: матеріальна винагорода, кар'єрне зростання, соціальне визнання, покарання або страх невдачі. Хоча зовнішня мотивація може бути ефективною у короткостроковій перспективі, вона часто не забезпечує тривалого стимулу до діяльності.

Мотивація є центральним елементом самоменеджменту, оскільки саме вона визначає рівень активності людини та її готовність до досягнення поставлених цілей.

Основні функції мотивації у самоменеджменті:

- постановка цілей. Мотивована людина здатна чітко визначати свої життєві та професійні цілі. Вона розуміє, чого хоче досягти, і будує план дій для реалізації своїх намірів;

- підтримка активності. Мотивація допомагає підтримувати працездатність і активність навіть у складних умовах. Вона є джерелом енергії для виконання завдань;

- подолання труднощів. У процесі досягнення цілей людина часто стикається з перешкодами. Саме мотивація допомагає не здаватися і продовжувати рухатися вперед;

- саморозвиток. Мотивована людина постійно прагне вдосконалювати свої знання, навички та компетенції;

- особливості мотивації в умовах кризових викликів.

Кризові ситуації створюють додаткові психологічні та соціальні труднощі для людини. Невизначеність майбутнього, нестабільність економічної ситуації, інформаційний тиск і постійний стрес можуть значно знижувати рівень мотивації [1, с. 45]. У таких умовах особливо важливо: зберігати позитивне мислення; формувати реалістичні цілі; концентруватися на тих аспектах життя, які можна контролювати; підтримувати психологічну стійкість [2, с. 18]. Кризові умови також можуть стимулювати розвиток нових якостей, таких як гнучкість мислення, креативність та здатність швидко адаптуватися до змін [3, с. 27].

Для підтримання високого рівня мотивації у складних умовах можна використовувати різні методи самоменеджменту:

- чітке формулювання цілей. Цілі повинні бути конкретними, реалістичними та досяжними. Чітко визначені цілі допомагають людині зосередитися на головному [2, с. 34];

- планування діяльності. Правильне планування часу та завдань дозволяє підвищити продуктивність і зменшити рівень стресу [1, с. 52];

- розвиток самодисципліни. Самодисципліна допомагає підтримувати регулярність у виконанні завдань і уникати прокрастинації [3, с. 41];

- позитивне мислення. Оптимістичний підхід до життя сприяє підвищенню мотивації та допомагає легше долати труднощі [2, с. 29];

- саморозвиток. Постійне навчання та розвиток нових навичок підвищують упевненість у власних можливостях [4, с. 12];

- значення психологічної стійкості. Психологічна стійкість є важливим фактором підтримання мотивації в умовах невизначеності. Вона дозволяє людині зберігати емоційну рівновагу, адаптуватися до змін і ефективно реагувати на стресові ситуації [1, с. 60].

Для розвитку психологічної стійкості важливо: підтримувати здоровий спосіб життя, розвивати навички емоційного самоконтролю, підтримувати соціальні зв'язки та знаходити баланс між роботою та відпочинком [3, с. 55].

Основні аспекти антикризового менеджменту в умовах війни представимо в табл. 1.

## Основні аспекти антикризового менеджменту в умовах війни

Аспекти	Сутність	Значення для підприємства
Нестабільне середовище	Війна та глобальні виклики створюють ризики	Ускладнює планування та вимагає швидких рішень
Антикризовий менеджмент	Заходи для подолання кризових ситуацій	Зменшує втрати та підтримує діяльність
Адаптація	Прийомів до нових умов	Допомагає підприємству вижити
Ресурсне управління	Ефективне використання ресурсів	Підвищує стійкість і ефективність
Гнучкість управління	Оперативне ухвалення рішень	Дозволяє швидко реагувати на зміни
Інновації	Упровадження новітніх технологій	Підвищує конкурентоспроможність
Стратегічне управління	Довгострокове планування розвитку	Визначає перспективи підприємства
Конкурентоспроможність	Здатність конкурувати на ринку	Забезпечує стабільне функціонування
Ризик-менеджмент	Управління можливими ризиками	Зменшує негативні наслідки
Розвиток у кризі	Поєднання виживання і розвитку	Створює можливості для зростання

Мотивація є одним із ключових факторів ефективного самоменеджменту. Вона визначає рівень активності людини, її готовність досягати поставлених цілей та здатність долати труднощі [2, с. 10].

В умовах кризових викликів і невизначеності значення мотивації зростає ще більше. Саме вона допомагає людині зберігати внутрішню стійкість,

адаптуватися до змін і продовжувати рухатися вперед [1, с. 22].

У сучасних умовах війни та глобальних викликів підприємства змушені працювати в нестабільному та ризикованому середовищі. Це вимагає нових підходів до управління, зокрема впровадження антикризового менеджменту, який допомагає швидко реагувати на зміни, зменшувати втрати та підтримувати діяльність підприємства [4, с. 33].

Важливим є не лише подолання кризових ситуацій, але й забезпечення подальшого розвитку підприємств. Для цього необхідно ефективно використовувати ресурси, ухвалювати гнучкі управлінські рішення та впроваджувати сучасні технології, адаптуватись до нових умов і зберігати свою конкурентоспроможність.

У таких умовах важливо поєднувати антикризові заходи з плануванням майбутнього розвитку [4, с. 48].

Отже проблема полягає в пошуку ефективних способів управління підприємствами, які дозволять їм не лише вижити в умовах війни, а й розвиватися попри складні економічні обставини [1, с. 70].

## Література

**1. Ковальчук О. В.** Антикризове управління підприємством. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 320 с. **2. Іваненко Л. М.** Основи самоменеджменту. Львів : Новий Світ, 2020. 280 с. **3. Петренко С. В.** Психологія мотивації. Харків : Фактор, 2019. 250 с. **4. Офіційний сайт Державної служби статистики України.** URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.03.2026).

**Єлизавета Снітко**  
**Доцент, канд. техн. наук, доцент**  
**кафедри менеджменту**  
**ДЗ «Луганський національний**  
**університет імені Тараса Шевченка»**

**Ірина Балацька**  
**Здобувачка (першого) бакалаврського**  
**рівня вищої освіти,**  
**м. Миргород**

## **LEAN-ПІДХОДИ В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ ОПЕРАЦІЯМИ**

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем конкуренції, динамічністю змін і обмеженістю ресурсів. Глобалізаційні процеси, цифровізація економіки та зростання вимог споживачів змушують підприємства постійно вдосконалювати свою діяльність. У цих умовах ефективне управління операціями стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Одним із найбільш поширених і результативних підходів до підвищення ефективності операційної діяльності є концепція Lean (ощадливого виробництва), що полягає в усуненні діяльності, яка не додає цінності для клієнта [2]. Застосування цього підходу дозволяє підприємствам досягати значних результатів без суттєвого збільшення ресурсів.

Lean-підхід орієнтований на створення максимальної цінності для споживача при мінімальному використанні ресурсів, що підвищує продуктивність праці, скорочує витрати та забезпечує гнучкість бізнес-процесів [2; 5].

Lean (ощадливе управління) – це концепція управління, спрямована на оптимізацію процесів шляхом усунення втрат і постійного вдосконалення діяльності [2].

Основна ідея Lean полягає в тому, що будь-яка діяльність, яка не створює цінності для клієнта, розглядається як втрата.

Lean-підхід виник на основі виробничої системи Toyota і згодом поширився на різні сфери діяльності [2].

Згідно з класичною концепцією, Lean базується на п'яти ключових принципах:

- визначення цінності для клієнта;
- аналіз потоку створення цінності;
- створення безперервного потоку;
- принцип «витягування»;
- постійне вдосконалення (Kaizen) [3].

У сучасному операційному менеджменті Lean-підхід реалізується через систему практичних інструментів, які дозволяють перетворити його принципи на конкретні управлінські дії.

Kaizen (безперервне вдосконалення) – є філософією постійного покращення всіх процесів організації шляхом залучення всіх працівників. Навіть невеликі щоденні зміни накопичуються і забезпечують суттєвий довгостроковий ефект. Основою Kaizen є виявлення проблем, аналіз причин та впровадження простих рішень.

Метод 5S спрямований на створення впорядкованого та ефективного робочого середовища: сортування, систематизація, прибирання, стандартизація, вдосконалення.

Його мета – усунення втрат часу та підвищення продуктивності праці.

Kanban забезпечує контроль і візуалізацію робочих процесів за допомогою канбан-дошок. Це дозволяє

балансувати навантаження, уникати перевантаження системи та підвищувати прозорість виконання завдань.

ІТ передбачає постачання матеріалів і ресурсів саме тоді, коли вони необхідні у виробництві. Це дозволяє мінімізувати запаси, знизити витрати на зберігання та підвищити ефективність логістики.

VSM – це інструмент аналізу всього потоку створення цінності. Він дозволяє виявити етапи, які не додають цінності, та оптимізувати як матеріальні, так і інформаційні потоки.

Одним із ключових елементів Lean є ідентифікація втрат: надвиробництво, очікування, зайві переміщення, надлишкові запаси, дефекти, зайві операції та невикористаний потенціал персоналу [2]. Усунення цих втрат дозволяє суттєво підвищити ефективність підприємства.

Дослідження підтверджують ефективність Lean-методології. Nenni та ін. [1] доводять її результативність у виробництві, а Osman [3] – у малому та середньому бізнесі.

Українські дослідники також підкреслюють значення Lean. Зокрема, Капінос [4] розглядає Lean як основу сучасного операційного менеджменту, Омеляненко [6] акцентує на ресурсній ефективності, а Сумець [7] – на стратегічній ролі оптимізації процесів.

Упровадження Lean забезпечує: підвищення продуктивності; зниження витрат; покращення якості; скорочення виробничого циклу [2; 6].

Основні виклики:

- опір змінам;
- необхідність навчання персоналу;
- зміна корпоративної культури [3].

У сучасних умовах Lean поєднується з цифровими технологіями, формуючи концепцію Lean 4.0.

Ефективність поєднання підходу Lean із цифровими технологіями полягає у взаємному підсиленні їхніх переваг та створенні нової якості управління процесами. Lean орієнтований на усунення втрат, оптимізацію потоків цінності та постійне вдосконалення, тоді як цифрові технології забезпечують швидкість, прозорість і точність даних. У поєднанні вони дозволяють не лише ідентифікувати неефективності, а й оперативно їх усувати на основі аналітики в реальному часі.

Завдяки цифровим інструментам, таким як системи автоматизації, аналітика великих даних або IoT-рішення, підприємства отримують глибше розуміння своїх процесів. Це значно спрощує застосування Lean-принципів, адже замість інтуїтивних рішень менеджери можуть спиратися на конкретні показники. Наприклад, цифрові панелі (dashboards) дозволяють миттєво відслідковувати ключові показники ефективності (KPI) та швидко реагувати на відхилення. Крім того, цифровізація сприяє стандартизації процесів – одному з базових принципів Lean. Автоматизовані системи зменшують вплив людського фактора, знижують кількість помилок і підвищують стабільність операцій. Це особливо важливо в умовах сучасної конкуренції, де швидкість і якість виконання замовлень є критичними.

Ще одним важливим аспектом є покращення комунікації та співпраці. Цифрові платформи дозволяють командам працювати більш узгоджено, швидко обмінюватися інформацією та впроваджувати зміни, що відповідає філософії безперервного вдосконалення (Kaizen).

Отже, синергія Lean і цифрових технологій створює потужний інструмент підвищення ефективності бізнесу. Вона дозволяє компаніям бути більш гнучкими, зменшувати витрати, підвищувати якість продукції та

швидше адаптуватися до змін ринку, що особливо актуально в умовах цифрової трансформації економіки. Lean-підходи є ефективним інструментом сучасного управління операціями, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств через оптимізацію процесів, зниження втрат та підвищення цінності для клієнта.

## Література

**1. Lean** manufacturing. *Wikipedia*: the free encyclopedia. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Lean\\_manufacturing](https://en.wikipedia.org/wiki/Lean_manufacturing) (дата звернення: 05.03.2026). **2. Nenni M. E., Giustiniano L., Pirolo L.** Improvement of manufacturing operations through a lean management approach: a case study in the pharmaceutical industry. 2014. DOI: <https://doi.org/10.5772/59027> (дата звернення: 07.03.2026). **3. Osman A. A., Othman A. A., Abdul Rahim M. K. I.** A review of lean application in manufacturing environment: definitions and terminologies. *Journal of Technology and Operations Management*. 2019. Vol. 14. № 2. P. 28–45. DOI: <https://doi.org/10.32890/jtom2019.14.2.4> (дата звернення: 05.03.2026). **4. Капінос Г. І.** Операційний менеджмент : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 352 с. **5. Лопатенко Л. О.** Операційний менеджмент : конспект лекцій. Київ : МАУП, 2007. 128 с. **6. Омеляненко Т. В.** Операційний менеджмент. Київ : КНЕУ, 2009. 480 с. **7. Сумець О. М.** Операційний менеджмент: специфіка стратегії операційної системи виробничого підприємства. *Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку*: матеріали конф. Київ, 26–27 квіт. 2023 р. Київ, 2023. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bc8a250d-9227-4f9c-853c-0c27c1846b01/content> (дата звернення: 20.03.2026).

**Єлизавета Снітко**  
**Доцент, канд. техн. наук, доцент**  
**кафедри менеджменту**  
**ДЗ «Луганський національний**  
**університет імені Тараса Шевченка»**

**Ганна Самотіс**  
**Здобувачка першого (бакалаврського) рівня**  
**вищої освіти,**  
**м. Миргород**

## **ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

У сучасному бізнес-середовищі невизначеність стала не тимчасовим явищем, а постійною характеристикою. Геополітичні ризики, економічні коливання, технологічні зміни та кризи (як-от пандемії чи військові конфлікти) суттєво впливають на діяльність організацій [4]. У таких умовах підприємства змушені не лише адаптуватися, а й активно шукати шляхи підвищення операційної ефективності.

Операційна ефективність означає здатність підприємства максимально результативно використовувати свої ресурси (час, фінанси, персонал, технології) для досягнення стратегічних і тактичних цілей [8, 11].

За підходом М. Портера, ефективність діяльності підприємства визначається здатністю створювати більшу цінність за менших витрат [10].

У періоди невизначеності вона стає критично важливою умовою виживання та розвитку бізнесу.

Ми можемо виділити такі складові операційної ефективності:

- оптимізація бізнес-процесів;
- зменшення витрат без втрати якості;
- підвищення продуктивності праці;
- скорочення часу виконання операцій;
- гнучкість в ухваленні рішень.

В умовах стабільності підприємства можуть фокусуватися на довгострокових покращеннях. Однак у ситуації невизначеності акцент зміщується на швидкість реакції, адаптивність і здатність працювати з обмеженими ресурсами. Невизначеність сьогодні сильно впливає на операційну діяльність. Невизначеність ускладнює процес ухвалення управлінських рішень, оскільки зростає рівень ризику та зменшується прогнозованість результатів [3].

Виокремимо певні виклики, які створює невизначеність, а саме:

- нестабільність попиту – складно прогнозувати обсяги продажів;
- перебої в ланцюгах постачання – затримки, дефіцит ресурсів;
- фінансові ризики – коливання валют, інфляція;
- кадрові проблеми – відтік персоналу, зміна структури зайнятості;
- інформаційна невизначеність – недостатність або суперечливість даних для ухвалення рішень.

Згідно з дослідженнями міжнародних організацій, сучасні ризики мають комплексний і взаємопов'язаний характер [12].

У результаті традиційні підходи до управління втрачають ефективність, і підприємства мають упроваджувати нові інструменти. Аналіз ключових підходів до підвищення операційної ефективності дозволяє виділити такі: гнучкість та адаптивність процесів; цифровізація та автоматизація; оптимізація витрат; управління ризиками; підвищення ефективності персоналу;

оптимізація ланцюгів постачання; інновації як фактор ефективності; підвищення ролі лідерства та управління.

Проаналізуємо їх більш детально.

Гнучкі підходи до управління дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптувати бізнес-процеси [9]. Підприємства повинні переходити від жорстких структур до гнучких моделей управління. Це передбачає:

- упровадження agile-підходів;
- делегування повноважень;
- швидке ухвалення рішень на місцях.

Гнучкість дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати втрати.

Цифрові технології сприяють підвищенню ефективності через автоматизацію процесів та використання аналітики даних [2]. Використання цифрових технологій є одним із найефективніших способів підвищення ефективності:

- автоматизація рутинних операцій;
- упровадження ERP – та CRM – систем;
- використання аналітики даних (data-driven management);
- застосування штучного інтелекту для прогнозування.

Упровадження інформаційних систем управління дозволяє скоротити витрати та підвищити якість управлінських рішень [4].

Це дозволяє скоротити витрати, зменшити людський фактор і підвищити точність управлінських рішень.

У кризових умовах особливо важливо оптимізувати витрати, а саме:

- переглянути структуру витрат;
- відмовитися від неефективних процесів;
- оптимізувати постачання;

– використовувати аутсорсинг там, де це доцільно.

Водночас важливо не скорочувати витрати «сліпо», щоб не втратити ключові компетенції. Сучасні підприємства повинні впроваджувати системи управління ризиками та використовувати сценарне планування. Концепція «чорного лебедя» підкреслює важливість готовності до непередбачуваних подій.

Ефективне управління ризиками містить:

- ідентифікацію потенційних загроз;
- оцінку їхнього впливу;
- розробку сценаріїв реагування;
- створення резервів (фінансових, ресурсних).

Сценарне планування дозволяє бути готовими до різних варіантів розвитку подій. Сьогодні людський капітал є ключовим фактором ефективності, тому система операційного менеджменту має забезпечити: навчання та перекваліфікацію працівників; мотивацію та залученість; розвиток культури відповідальності; упровадження гнучких форматів роботи (remote, hybrid) [1].

У періоди невизначеності особливо важливо підтримувати команду та забезпечувати прозору комунікацію.

Роль оптимізації ланцюгів постачання в умовах невизначеності значно підвищилась, тому що сучасні підприємства змушені: диверсифікувати постачальників; скорочувати залежність від одного джерела; локалізувати виробництво; створювати страхові запаси. Це дозволяє зменшити ризики перебоїв і підвищити стійкість бізнесу.

В умовах невизначеності інновації стають не розкішшю, а необхідністю. Вони можуть містити:

- нові бізнес-моделі;
- цифрові продукти;
- нові підходи до обслуговування клієнтів;
- оптимізацію внутрішніх процесів.

Підприємства, які інвестують в інновації, мають більше шансів не лише вижити, а й отримати конкурентні переваги.

Ефективне лідерство відіграє ключову роль в умовах невизначеності. Керівники повинні:

- швидко ухвалювати рішення;
- брати на себе відповідальність;
- підтримувати команду;
- формувати чітке бачення майбутнього.

Особливого значення набуває комунікація – працівники мають розуміти, що відбувається і які дії плануються.

Важливим є вибір інструментів щодо вимірювання операційної ефективності в умовах невизначеності.

Аналіз дозволяє зробити висновок, що для підвищення операційної ефективності необхідно використовувати систему КРІ, яка містить такі показники:

- продуктивності праці;
- рівня витрат;
- швидкості виконання процесів;
- якості продукції/послуг;
- рівня задоволеності клієнтів.

Регулярний моніторинг таких показників дозволяє оперативно виявляти проблеми та коригувати дії.

Проведене дослідження напрямів підвищення операційної ефективності в умовах невизначеності дозволяє зробити висновок, що процес підвищення є складним, але необхідним завданням для сучасних підприємств. При цьому основними напрямками є: гнучкість управління; цифровізація; оптимізація витрат; ефективне управління ризиками; розвиток персоналу; інновації.

Підприємства, які здатні швидко адаптуватися, упроваджувати нові підходи та ефективно

використовувати ресурси, отримують значні конкурентні переваги навіть у найскладніших умовах.

## Література

**1. Іванова Н. В.** Підвищення операційної ефективності підприємства в умовах нестабільності економіки. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 4. С. 45–52. **2. Коваленко М. С.** Цифровізація як фактор підвищення ефективності бізнес-процесів. *Економічний простір*. 2023. № 182. С. 78–84. **3. Петренко О. П.** Управління операційною діяльністю підприємства в умовах ризику. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 120–126. **4. Christopher M.** Logistics & Supply Chain Management. 5th ed. Harlow : Pearson, 2016. 328 p. **5. Deloitte** Global Operations Transformation Survey. 2023. URL: <https://www.deloitte.com> (дата звернення: 05.04.2026). **6. Hammer M., Champy J.** Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York : Harper Business, 2003. 272 p. **7. Harvard Business Review** How to Lead in a Time of Crisis. 2020. URL: <https://hbr.org> (дата звернення: 05.04.2026). **8. Heizer J., Render B., Munson C.** Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management. 13th ed. Boston : Pearson, 2020. 912 p. **9. McKinsey & Company** Operations in Uncertain Times: Building Resilience. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 05.04.2026). **10. Porter M.** Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 424 с. **11. Slack N., Brandon-Jones A.** Operations Management. 9th ed. Harlow : Pearson Education, 2019. 768 p. **12. World Economic Forum** Global Risks Report 2024. Geneva, 2024. URL: <https://www.weforum.org> (дата звернення: 05.04.2026).

**Михайло Шаповалов**  
**Здобувач третього (освітньо-наукового) рівня**  
**вищої освіти**  
**Наук. керівник – д.е.н., проф. Колосов А.М.,**  
**професор кафедри менеджменту**  
**ДЗ «Луганський національний університет**  
**імені Тараса Шевченка», м. Лубни**

## **КОНЦЕПЦІЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕПЕРЕДБАЧУВАНОВОГО І ШВИДКОЗМІННОГО СЕРЕДОВИЩА ЇХ ФУНКЦІОНУВАННЯ**

Сучасний менеджмент є результатом тривалого розвитку теорії і практики управління підприємствами та іншими об'єктами, який привів до розуміння того, що будь-який процес управління соціальними системами здійснюється через п'ять функцій: планування, організації, мотивації, контролю і регулювання. Раніше керування діяльністю відбувалося на основі інтуїції, ієрархії та примусі без стійких науково перевірених рекомендацій. Отже, нехтування будь-якої з функцій сучасного менеджменту перетворює його на звичайне керування без гарантії отримання бажаного результату, а відтак, і до погіршення результатів діяльності керованого об'єкта.

Однак, протягом усього періоду розвитку наукового управління різні функції менеджменту відігравали не однакову роль. Спочатку науковий підхід був застосований до функції *організації*, коли зусилля керівників фокусувалися на ефективності праці, нормуванні, створенні потокових виробничих ланцюгів – усе для створення умов максимального виробництва продукції, продаж якої не мала проблем в умовах необмеженого попиту на неї. Так, відомо, як єдина марка першого

серійного автомобіля Форд А була мрією кожного американця, як заможної, так і звичайної людини. У той початковий період динамічного розвитку виробничих сил на перше місце вийшла функція *планування*, яке дозволяло ставити масштабні завдання перед виробниками й доволі ефективно виконувати їх.

Але згодом, по мірі накопичення багатства споживачами й розвитку конкуренції, ефективність планування почала знижуватися, розгорнуте планування поступово скорочувалося до більш індикативних форм, а результативність діяльності підприємств усе менше залежала від якості розроблених планів, а все більше – від здатності керівництва скористатися сприятливими умовами й уникнути загроз, які виникають в середовищі їх функціонування. Це стало важелем висування на перше місце в управлінні підприємствами функції *регулювання*.

Тому, розпочинаючи з останньої третини минулого століття, менеджмент збагачується новими концепціями, що сприяють успішній діяльності підприємств в умовах жорсткої конкуренції і прискорення неочікуваних змін на ринках і взагалі в середовищі їх функціонування, що в цілому привело до становлення нової якості систем управління у вигляді *антикризового* менеджменту. Апарат антикризового менеджменту наділяє систему управління властивостями виявлення загроз, здатних призвести до кризи діяльності підприємства, і вчасно розробляти систему антикризових заходів, що зберігають більш-менш прийнятний стан і результати діяльності підприємства.

Але згодом, у міру ускладнення і підвищення непередбачуваності процесів у зовнішньому середовищі, стали набувати все більшого значення випадки, коли чіткі зміни зовнішніх загроз для діяльності підприємства явно не проявляються. Спостережні загрозові явища можуть мати різні напрями свого подальшого розвитку, а то й

втрачати свою актуальність. У таких умовах апарат антикризового менеджменту втрачає свою ефективність, оскільки об'єктивно не спостерігається необхідна сума даних щодо напряму розвитку кризового стану підприємства.

Сучасне управління у формі так званого антисипативного менеджменту рекомендує фіксувати всі слабкі сигнали виявлених загрозливих явищ із завданням зі спостереження їх розвитку на збільшення або зменшення впливу. Наприклад, наведені нижче загрозливі сигнали з боку середовища можуть як призвести до кризового стану підприємства, так і зійти нанівець:

- посилення конкуренції;
- поява нових конкурентних товарів;
- подорожчання сировини, енергоресурсів, інших закупівельних матеріалів;
- втрата частки ринку збуту власної продукції, товарів;
- зростання заборгованості;
- припинення дії контрактів;
- нестача обладнання;
- нестача трудових ресурсів та ін.

Прагнення підприємств максимально досягати висунутої мети відображено в планових завданнях, що в умовах непередбачуваної зміни виявлених зовнішніх загрозливих явищ потребує від управління підприємством особливої здатності ухвалювати певні управлінські рішення й застосовувати необхідні механізми максимальної підтримки стану підприємства та його опору зовнішнім загрозам. Таку здатність управління можна вважати за прояв особливої *функції стійкості* підприємства за аналогією зі стійкістю людини до складних умов, витримувати зовнішні стреси, протидіяти руйнуванню та відновлюватися після криз. Отже,

**стійкість підприємства** – це додатковий внутрішній ресурс, який допомагає витримувати негативний зовнішній тиск.

Певний досвід застосування поняття стійкості до діяльності підприємств відомий у зв'язку із застосуванням методики оцінювання фінансового стану підприємств за допомогою так званих показників **фінансової стійкості**, які відображають такі пропорції підрозділів балансу підприємства, які гарантують йому запас наявних фінансових ресурсів для компенсації збитків або фінансових вимог з боку інших сторін, які можуть з'явитися раптово.

Відповідно до українського «стійкість» англійською застосовують практично як синоніми такі терміни: «stability», «sustainability», «firmness», «steadiness». Поняття «стійке підприємство» передають англійською як «sustainable enterprise», а стан фінансової стійкості – як «financial steadiness» або «financial stability» [1].

Що ж таке стійкість стосовно до підприємства?. З позицій системного підходу під стійкістю будь-якої системи розуміється здатність її зберігати свій стан незалежно від впливу на неї різних сил. Очевидно, що таке ставлення можна застосувати, наприклад, до надтвердого тіла, яке не змінюється по формі при впливі на нього в певних межах, або до іграшки «неваляшка», яка за будь-яких умов залишається цілою, як її не штовхай або підкидай.

Подібні визначення мало підходять для характеристики динамічних процесів діяльності підприємств, саме через принципову неможливість їх підтримувати свою незалежність у зовнішньому середовищі, оскільки саме покликання підприємства – функціонування заради задоволення потреб середовища, у якому воно функціонує.

Отже, під **стійкістю підприємства** слід розуміти його здатність протистояти зовнішнім загрозам і компенсувати наслідки їх негативного впливу. Наведений аналіз формує уявлення про можливий підхід до оцінювання рівня стійкості підприємства (*Кст*), під яким доцільно розуміти **можливу міру компенсації зовнішніх негативних впливів на підприємство**, яка існує завдяки внутрішнім можливостям об'єкта, що підлягає зовнішньому впливу, а також ухваленим управлінським рішенням, тобто:

$$K_{ст} = N_{ком} / N_{нег},$$

де *N<sub>ком</sub>* – сумарна оцінка можливостей компенсації негативного впливу середовища на діяльність підприємства завдяки наявній стійкості підприємства та управління нею;

*N<sub>нег</sub>* – сумарна оцінка можливого негативного впливу середовища на діяльність підприємства.

Принцип оцінювання можна проілюструвати прикладами, наведеними в табл. 1.

Таблиця 1

### Приклади оцінювання рівня стійкості підприємства

Оцінка можливого негативного впливу середовища	Оцінка можливостей компенсації негативного впливу середовища	Рівень стійкості (2 : 1)
1	2	3
Втрата прибутку – 200 тис.	Повернення 150 тис.	0,75
Втрата 20 % кількості покупців	Повернення 10 %	0,5
Втрата 2 млн інвестицій	Повернення 1,4 млн	0,7
Збільшення річних витрат на 5 млн	Зменшення подорожчання на 2 млн	0,4
Втрата 8 фахівців	Залучення 7 нових фахівців	0,87

Наведені приклади в таблиці показують, що компенсаційні можливості підприємства мають бути вельми широкими, ураховуючи ймовірну можливість отримати зовнішній негативний вплив у будь-якій сфері функціонування підприємства.

Тому, реалізуючи функцію стійкості, підприємство має бути готове застосувати безліч інструментів, які попередньо можна згрупувати у дві групи, які відображають дві **парадигми стійкості** підприємства:

– за першою підприємство повертається до попереднього стану шляхом використання наявних внутрішніх і залучених зовнішніх ресурсів без зміни структури самої організації, що дозволяє образно визначити цю парадигму як **парадигму «гуми»**, за аналогією із звичайною гумою, яка завжди повертається до свого попереднього стану після припинення тиску на неї;

– за другою – підприємство повертається до попередніх показників діяльності шляхом адаптації, пристосування до нових умов функціонування, шляхом зміни своєї організації, навіть, структури бізнесу в цілому, що можна схарактеризувати як **парадигму «пластиліну»**, якій змінює свою форму і залишається в неї після припинення тиску на нього.

Отже, концепція стійкості набуває великого значення для підприємств, що функціують у непередбачуваному і швидкозмінному середовищі, а розробка необхідних інструментів підтримки їх стійкості стає нагальним завданням менеджменту підприємств.

## Література

**1. Управління стійкістю підприємства** : монографія / А. М. Колосов, К. А. Колосова, Г. П. Штапаук ; за заг. ред. А. М. Колосова. Старобільськ : Вид-во держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка», 2016. 336 с.

**ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ Й  
ОБҐРУНТУВАННЯ УХВАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ  
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ, ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ІНШИХ  
ЕКОНОМІЧНИХ ОБ'ЄКТІВ**

**Андрій Колосов**  
Доктор економічних наук,  
професор кафедри менеджменту  
ДЗ «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»

**Олександр Каптелий**  
Здобувач вищої освіти,  
м. Лубни

**АНАЛІЗ І ПОШУК РЕЗЕРВІВ ПІДТРИМКИ  
ПЛАНОВИХ ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКУ Й  
РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах значної змінюваності й непередбачуваності змін на ринку фактичні результати діяльності будь-якого об'єкта навіть протягом календарного місяця можуть не відповідати запланованим показникам, як правило, у гірший бік. Констатація результатів відбувається шляхом проведення техніко-економічного аналізу результатів діяльності об'єкта шляхом порівняння планових і фактичних значень показників, за якими оцінюється діяльність об'єкта. Такий аналіз проводиться в межах функції *контролю*, здійснюваної в системі менеджменту. За своєю формою техніко-економічний аналіз може здійснюватися за різним рівнем глибини:

1) як аналіз ступеню виконання запланованих показників діяльності за місяць;

2) як більш поглиблений аналіз із встановленням трендів змінюваності фактичних показників протягом періодів різної тривалості;

3) як експрес-аналіз (діагностика) стану виконання запланованих показників протягом більш коротких періодів, аж до щоденного застосування;

4) як найбільш глибинний аналіз поточного стану виконання запланованих завдань із пошуком резервів виконання планових показників

В організаційному плані реалізація рівнів аналізу 3) і 4) потребує суттєвого перетворення всієї системи управління у вигляді так званого *контролінгу* як цілісної форми менеджменту, спрямованої на здійснення поточного короткострокового експрес-аналізу результатів. Місце контролінгу в цілісній системі менеджменту підприємства представимо схемою на рис. 1 [1].

Вирішальною ланкою контролінгу є регулювання, яке здійснюється шляхом ухвалення управлінських рішень, спрямованих на максимально можливе забезпечення планових показників. Вирішальним моментом уживання таких рішень є пошук і використання наявних резервів поліпшення роботи, здатних забезпечити плановий рівень показників діяльності підприємства.

Основна увага, зокрема, приділяється контролю й регулюванню показників *рентабельності* –  $P$  і *прибутку* –  $\Pi$  від поточної діяльності. Обидва показники є спорідненими і лише разом демонструють стан відповідності фактичних результатів діяльності плановим.

Лише в разі відповідності, або перевищення фактичними показниками рентабельності й прибутку планових значень, хід діяльності можна вважати позитивним:

$$P_{\text{ф}} = \text{або} > P_{\text{пл}}; \quad \Pi_{\text{ф}} = \text{або} > \Pi_{\text{пл}}. \quad (1)$$

У разі невідповідності хоча б однієї з наведених у (1) умов хід діяльності об'єкта не можна вважати повністю позитивним. Так, невиконання умови (1) для отриманого прибутку свідчить про зменшення його маси, що не може бути компенсовано ніяким зростанням рентабельності. Аналогічно, виконання умови (1) для прибутку при невиконанні умови (1) для рентабельності також свідчить про наявність проблем в ході фактичної діяльності об'єкта.

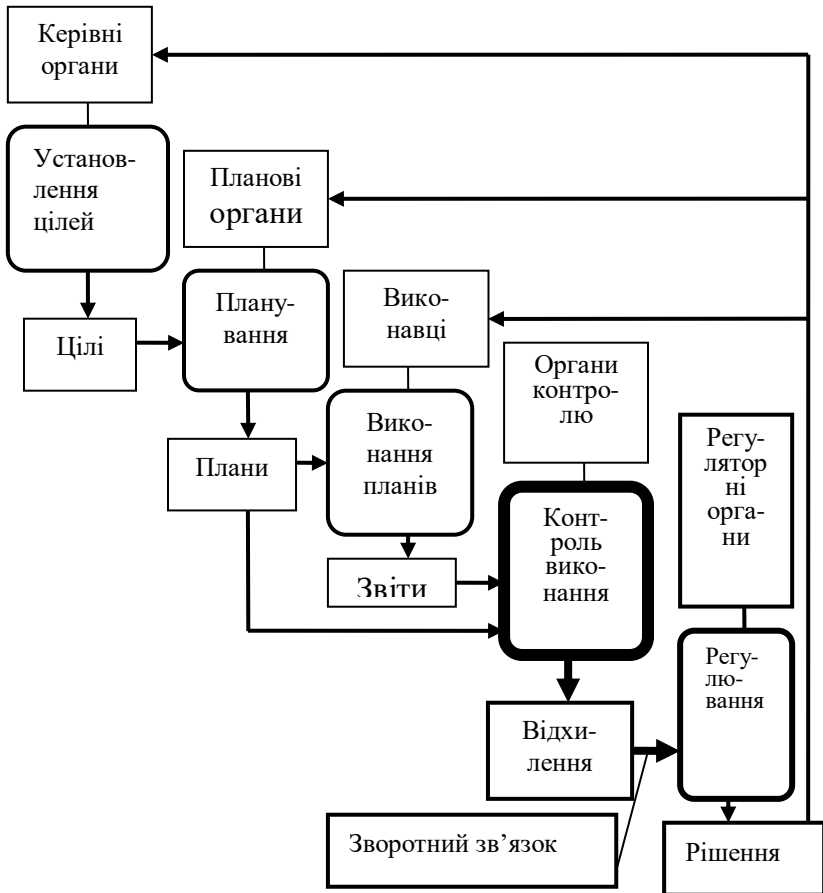


Рис. 1. Місце функції контролінгу в функціональному колі менеджменту підприємства

Погіршення показника рентабельності свідчить про зростання витрат темпами, вищими за зростання маси прибутку. У такій ситуації виникає завдання пошуку резервів утримання, або, навіть, підвищення показника рентабельності. При плануванні рентабельності продукції  $P$ , яка розраховується як відношення прибутку  $\Pi$  від продажу продукції до її собівартості  $C$  у відсотках:

$$P = 100 * \Pi / C, \quad (2)$$

необхідно враховувати можливі напрями змінюваності компонентів формули (2), наведені в табл. 1.

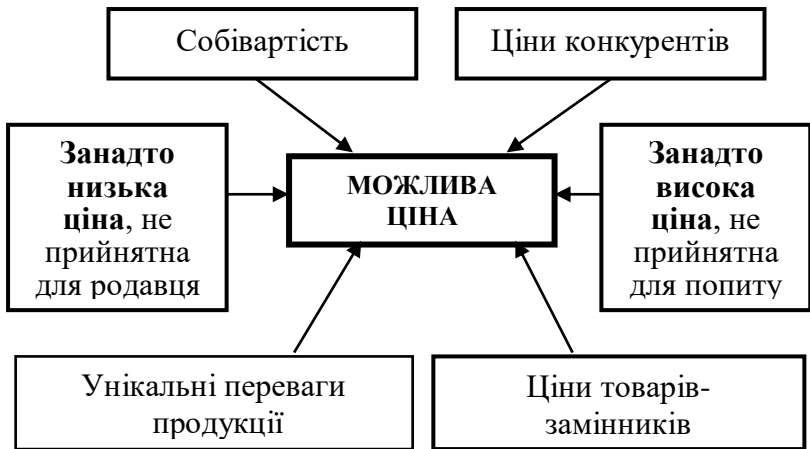
Таблиця 1

**Варіанти змінюваності компонентів рентабельності при її збільшенні або підтримці на плановому рівні**

Варіант змінюваності компонентів	Позначка
<b><i>При зростанні фактичної рентабельності</i></b>	$P_f > P_p$
1. Прибуток з продажу одиниці продукції зростає ( $зр$ ), а собівартість – зменшується ( $зм$ )	$P_{зр} / C_{зм}$
2. Прибуток від продажу одиниці продукції зростає (наприклад, за рахунок підвищення ціни), а собівартість залишається незмінною ( $нзм$ )	$P_{зр} / C_{нзм}$
3. Прибуток від продажу одиниці продукції зростає (за рахунок підвищення ціни), собівартість теж зростає, але меншими темпами	$P_{зр} > C_{зр}$
4. Прибуток залишається незмінним при зменшенні собівартості (пропорційно зменшенню продажної ціни)	$P_{нзм} / C_{зм}$
5. Прибуток від продажу одиниці продукції зменшується (у разі зменшення ціни) при тому, що собівартість також зменшується, але більшими темпами	$P_{зм} < C_{зм}$
<b><i>При підтримці планової рентабельності</i></b>	$P_f = P_p$
6. Фактичні значення прибутку й собівартості змінюються як у бік збільшення, так і в бік зменшення, пропорційно плановій рентабельності $P_{пл}$	$\Pi_{зб} / C_{зб} = P_p$ $\Pi_{зм} / C_{зм} = P_p$

Отже, вирішальне значення для підтримки планового рівня рентабельності має ціна продажу. Очевидно, що

механічне збільшення ціни практично неможливе в умовах сучасної конкуренції на ринках. Для завоювання ринку необхідно зменшувати ціни аж до мінімальних, що неприйнятно для продавця, оскільки веде до зменшення маси отриманого прибутку. Тому при визначенні рівня ціни враховуються також ціни конкурентів і товарів-замінників, як це схематично може бути показано на рис.2.

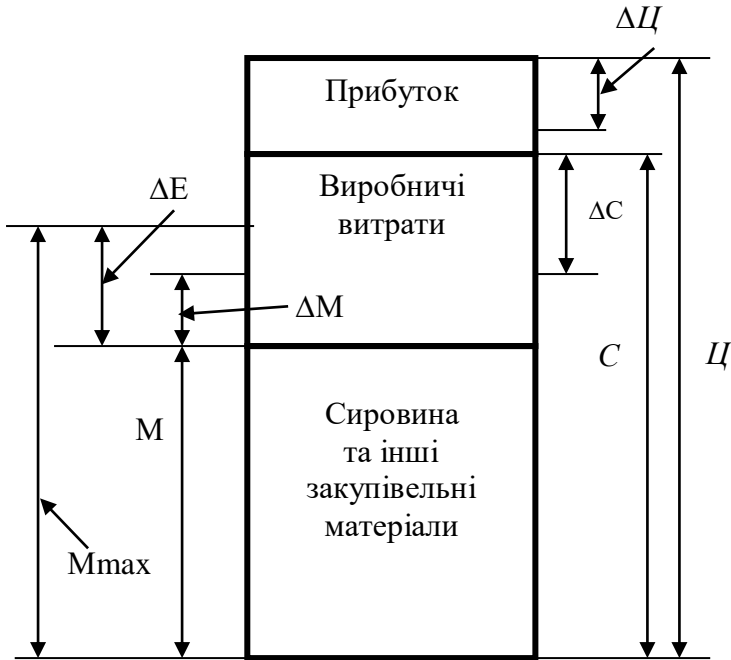


**Рис. 2. Схема вибору ціни продажу продукції чи товару**

При встановленій ціні подальший пошук резервів підтримки планових показників прибутку і рентабельності йде в межах співвідношення складових ціни: прибутку і витрат, а всередині витрат – між виробничими витратами та витратами на сировину та інші закупівельні матеріали, як це відображає схема на рис. 3.

На рис. 3 позначені:  $Ц$ ,  $\Delta Ц$  – ціна продукції і її вимушене зниження;  $С$ ,  $\Delta С$  – собівартість і її зменшення;  $М$ ,  $\Delta М$  – вартість сировини та її подорожчання;  $\Delta E$  – сума можливої економії витрат та прибутку, які можуть

компенсувати подорожчання сировини;  $M_{\max}$  – максимально можлива вартість закупівельної сировини в межах не збиткового продажу продукції.



**Рис. 3.** Диспозиція резервів підтримки планових значень прибутку й рентабельності в межах встановленої ціни.

### Література

**1. Економічне** управління підприємством : навч. посібник / А. М. Колосов, О. В. Коваленко, С. К. Кучеренко, В. Г. Бикова ; за заг. ред. А. М. Колосова. Старобільськ : Вид-во держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. 352 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2493> (дата звернення: 17.03.2026).

**Ірина Крохмаль**  
**Кандидат педагогічних наук,**  
**доцент кафедри менеджменту**  
**ДЗ «Луганський національний університет**  
**імені Тараса Шевченка», м. Лубни**

## **ІНФОРМАТИЗАЦІЯ ОСВІТИ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА**

*Актуальність* статті полягає в тому, що в умовах інформатизації суспільства та освіти, розширення сфери використання сучасних інформаційних технологій виникають нагальні потреби підготовки фахівців, які повинні вміти використовувати комп'ютерні технології для вирішення різноманітних професійних завдань.

*Мета* статті полягає в з'ясуванні значущості інформатизації освіти як чинника розвитку інформаційного суспільства.

Державна інформаційна політика – це політика, що засобами державної (політичної) влади створює і забезпечує функціонування національної системи регуляції інформаційних відносин, захист прав і основоположних свобод людини та збалансованість інтересів людини, суспільства й держави щодо сфери інформаційного права. Інакше кажучи, під державною інформаційною політикою розуміють регуляторну діяльність державних органів, спрямовану на розвиток інформаційної сфери суспільства, що охоплює всю сукупність відносин, пов'язаних зі створенням, отриманням, збереженням, опрацюванням, використанням і поширенням інформації та відомостей у всіх її видах та секторах застосування: наукової, науково-технічної, науково-освітньої, виробничої, ділової, розважальної тощо. Таке розширювальне трактування

інформаційної політики сьогодні обґрунтоване тому, що, з одного боку, новітні інформаційно-комп'ютерні технології інтенсивно «розмивають» бар'єри між різними секторами інформаційного середовища, а з іншого – потребують системності у правовому впорядкуванні інформаційних відносин, юридичною базою якої є інформаційне право. Насамперед зауважимо, що створення інформаційного суспільства, підготовка української спільноти до його сприйняття є вкрай важливими державними завданнями, що повинні здійснюватися шляхом інформатизації [1].

Інформатизація суспільства – це глобальний соціальний процес, особливість якого полягає в тому, що домінуючим видом діяльності у сфері суспільного виробництва є збір, накопичення, продукування, опрацювання, зберігання, передача та використання інформації, здійснювані на основі сучасних засобів мікропроцесорної та обчислювальної техніки, а також на базі різноманітних засобів інформаційного обміну, і власне процес інформатизації характеризує сучасний період розвитку цивілізованого суспільства.

Процес інформатизації торкнувся й документаційних галузей. Їх радикальне вдосконалення та пристосування до сучасних умов стало можливим завдяки масовому використанню новітньої комп'ютерної та телекомунікаційної техніки, формування на її основі вискоелективних інформаційно-управлінських технологій. Нові технології, засновані на комп'ютерній техніці, мережі «Інтернет» – вимагають радикальних змін організаційних структур документаційного забезпечення управління, його регламенту, кадрового потенціалу, системи документації, фіксування та передачі інформації [2].

Основне завдання інформатизації освіти – впливати на виконувані види діяльності так, щоб досягати

поставлених цілей із меншими затратами ресурсів (часових, матеріальних, фінансових тощо). Успіхи інформатизації більшості сфер людської діяльності не лише вносять в наше життя переваги, а і створюють нові проблеми. Сутність проблеми полягає в тому, що розвиток техніки дає змогу сучасному здобувачеві освіти оперувати надвеликим обсягом інформації, більшим, ніж будь-коли раніше протягом усієї історії людства. Загалом державна політика формування інформаційних ресурсів повинна бути спрямована на створення механізмів реалізації конституційних прав щодо забезпечення інформацією кожного громадянина, суб'єкта господарювання та органів державної влади й місцевого самоврядування з підвищенням ефективності процесів створення, супроводження та використання цих ресурсів. Це значною мірою сприятиме остаточному становленню в Україні інформаційного суспільства, що, як очікується, забезпечить: здатність надання широкого набору телекомунікаційних послуг; розширення ринків для постачальників комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення; істотне поліпшення якості життя громадян, реальне надання їм ширшого спектра послуг; значне зростання попиту інтелектуального та творчого потенціалу громадян для забезпечення збільшення обсягів нових продуктів та послуг; принципово нові можливості для поширення інформації щодо наукових та культурних надбань і всередині країни, і за її межами; дійсна демократизація влади усіх рівнів, прозорість її дій, забезпечення її повної інформаційної взаємодії із громадянами; поява більш рівних можливостей для усіх громадян, ведення малого й середнього підприємництва завдяки забезпеченню вільного доступу до інформації з будь-яких джерел, до освітянських і культурних програм [1].

Отже, проблему інформатизації сфери освіти можна розглядати лише в контексті загальної інформатизації суспільства. Інформаційний вибух, який охопив сучасний світ, привів до ситуації, завдяки якій обсяг знань, що породжує світова спільнота, кожні два-три роки подвоюється, а відтак абсолютно адекватною реакцією розвинених країн світу став перехід від індустріального до інформаційного суспільства. Україна не стоїть осторонь зазначених процесів, активно вживаючи заходів, спрямованих на інформатизацію суспільства. Здійснення цих заходів відбувається за нормативно-правовим, науково-теоретичним, матеріально-технічним та практичним векторами.

Важливим є те, що нагальну потребу вдосконалення системи освіти традиційними методами задовольнити неможливо, тому постійно здійснюються спроби створити нові більш досконалі й ефективні засоби навчання. У світлі нових можливостей досить актуальними є *комп'ютерні технології навчання*.

Саме комп'ютеризація навчання надає значний вплив на всі компоненти сучасної освітньої системи: мету, завдання, зміст, методи, технологію. Формування в здобувачів освіти комп'ютерної обізнаності й грамотності, а також комп'ютерної культури є загальною метою комп'ютеризації навчання. Суспільна результативність освітніх процесів характеризується певним латентним періодом, адже знання, отримані в школі чи в закладі вищої освіти, розпочнуть використовуватися як мінімум через кілька років, а враховуючи вже зазначену тенденцію до стрімкого оновлення інформації, можуть достатньо швидко втрачати актуальність. Такої ситуації можливо уникнути, запроваджуючи в освітню практику новітні інформаційні технології та змінюючи орієнтири педагогічної парадигми в напрямі визначення головним освітнім завданням

формування умінь самостійно вишукувати й набувати знання [3].

Таким чином, інформатизація освіти – це доволі складна сучасна тенденція, пов'язана з упровадженням у навчально-освітній процес різноманітних інформаційних засобів, що працюють на основі мікропроцесорів, а також електронної продукції та нових педагогічних технологій, що ґрунтуються на використанні ІКТ для навчання. Інформатизація освіти, передусім, спрямована на розроблення методів і засобів, орієнтованих на реалізацію основних виховних і освітніх педагогічних цілей за допомогою використання новітніх досягнень комп'ютерної техніки. До них належить комп'ютерне навчання й оволодіння школярів сучасними досягненнями ІКТ, модернізація освіти, цілей, методів та форм навчання, його змісту.

Отже, сучасне інформаційне суспільство зацікавлене в підготовці компетентних, професійно мобільних фахівців, здатних у короткий час опанувати новими знаннями, вміннями й навичками, швидко адаптувати свою професійну діяльність відповідно до зміни змісту праці. Слід урахувати, що професіоналізм будь-якого працівника залежить від рівня його освіти, професійної спрямованості й особистісних характеристик.

## Література

- 1. Завальна І.** Інформатизація освіти як чинник розвитку інформаційного суспільства. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/jun/13265/34.pdf> (дата звернення: 20.04.2026).
- 2. Крохмаль І.М.** Сучасні інформаційні технології в професійній підготовці майбутнього фахівця-документознавця у вищій школі. *Науковий та інноваційний потенціал сьогодення: збірник наукових*

праць «ΛΟΓΟΣ». Opole, 18 листопада 2018 року. Т. 6. С. 62–65. **3. Легенький М. І.** Система інформаційно-правових відносин у сфері освіти України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Право». Ужгород, 2016. Вип. 39. Т. 1. С. 143–146.

**Єлизавета Снітко**  
Кандидат технічних наук, доцент  
кафедри менеджменту  
ДЗ «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»

**Євгенія Кулик**  
Здобувачка другого (магістерського)  
рівня вищої освіти,  
м. Миргород

## **ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У ПІДСИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ УКРАЇНСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Проблеми інформаційного забезпечення підсистеми управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, визначення основних недоліків інформаційних систем та обґрунтування напрямів підвищення ефективності ухвалення управлінських рішень на основі якісної інформаційно-аналітичної бази є для українських підприємств сьогодні дуже важливими.

Інформаційне забезпечення підсистеми управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є важливою складовою загальної системи менеджменту, що визначає ефективність ухвалення управлінських рішень у сфері міжнародної економічної взаємодії. В умовах

зростаючої глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції на світових ринках значення якісної, своєчасної та достовірної інформації суттєво зростає.

Сутність інформаційного забезпечення полягає у формуванні, опрацюванні, збереженні та передачі інформації, необхідної для планування, організації, мотивації та контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Воно постає основою функціонування управлінської системи, оскільки забезпечує інформаційну підтримку всіх управлінських процесів. Як зазначають науковці, ефективність управління безпосередньо залежить від якості інформаційних потоків, що циркулюють у системі підприємства [11].

Інформаційне забезпечення ЗЕД має низку специфічних особливостей, зумовлених характером зовнішньоекономічної діяльності. По-перше, воно охоплює як внутрішню, так і зовнішню інформацію. Внутрішня інформація містить відомості про виробничі потужності, фінансовий стан, ресурси підприємства, тоді як зовнішня – про міжнародні ринки, конкурентів, законодавство інших країн, валютні курси, митні тарифи та інші фактори зовнішнього середовища [7].

По-друге, інформаційне забезпечення ЗЕД характеризується високими вимогами до оперативності. Рішення у сфері міжнародної діяльності часто ухвалюються в умовах невизначеності та швидких змін ринкової кон'юнктури, що потребує своєчасного отримання актуальної інформації. Несвоєчасність або неточність даних може призвести до значних фінансових втрат та зниження конкурентоспроможності підприємства.

По-третє, важливою характеристикою є багатоканальність інформаційних потоків. Підприємства взаємодіють із численними суб'єктами: іноземними партнерами, банками, митними органами, логістичними

компаніями, державними установами. Це зумовлює необхідність інтеграції різномірної інформації у єдину систему для забезпечення її узгодженості та доступності [8].

Структурно інформаційне забезпечення підсистеми управління ЗЕД містить такі основні елементи: інформаційні ресурси й технології, технічні засоби, програмне забезпечення та персонал. Інформаційні ресурси складають сукупність відомостей, необхідних для управління, тоді як інформаційні технології забезпечують процеси їх опрацювання та аналізу. Важливу роль відіграє також людський фактор, оскільки саме працівники здійснюють інтерпретацію інформації та ухвалюють управлінські рішення.

Сучасний розвиток інформаційних технологій значно розширює можливості інформаційного забезпечення ЗЕД. Використання ERP-систем, CRM-систем, систем бізнес-аналітики (BI) дозволяє автоматизувати процеси збору та опрацювання інформації, підвищити її точність та зменшити вплив людського фактора. Крім того, цифрові платформи забезпечують інтеграцію різних функційних підсистем підприємства, що сприяє формуванню єдиного інформаційного простору.

Особливе значення має якість інформації, яка визначається такими характеристиками: достовірність, повнота, актуальність, релевантність та доступність. Недостатня якість інформації може призводити до ухвалення помилкових рішень, що негативно впливає на результати зовнішньоекономічної діяльності підприємства [2]. Саме тому підприємства повинні приділяти значну увагу організації ефективної системи інформаційного забезпечення.

Функції інформаційного забезпечення в підсистемі управління ЗЕД є багатограними. До основних з них

належать: інформаційно-аналітична, планово-прогнозна, контрольна та комунікативна. Інформаційно-аналітична функція полягає у зборі, опрацюванні та аналізі даних для оцінки поточного стану діяльності. Планово-прогнозна функція забезпечує формування стратегічних і тактичних планів розвитку ЗЕД. Контрольна функція передбачає моніторинг виконання планів і виявлення відхилень, тоді як комунікативна функція забезпечує обмін інформацією між усіма учасниками процесу [1].

Таким чином, інформаційне забезпечення є невід'ємною складовою підсистеми управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Воно забезпечує основу для ухвалення ефективних управлінських рішень, сприяє зниженню ризиків та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках. В умовах цифрової трансформації економіки особливого значення набуває впровадження сучасних інформаційних технологій та інтеграція інформаційних потоків, що дозволяє створити ефективну систему підтримки управління ЗЕД.

В умовах глобалізації та цифровізації економіки зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємств стає одним із ключових факторів їх конкурентоспроможності. Ефективність управління ЗЕД значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, яке постає основою для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Водночас вітчизняні підприємства зіштовхуються з низкою проблем у сфері формування, опрацювання та використання інформації, що знижує ефективність управління ЗЕД [7]. Недостатній рівень інформаційної підтримки призводить до підвищення ризиків, неефективного використання ресурсів та втрати ринкових позицій.

Питання інформаційного забезпечення управління підприємством досліджували як українські, так і зарубіжні науковці. Зокрема, у працях вітчизняних авторів розглядаються проблеми формування інформаційних систем та їх вплив на ухвалення управлінських рішень [1; 2; 11].

Дослідження показують, що якість інформації (повнота, достовірність, своєчасність) безпосередньо впливає на ефективність управління підприємством. Окрему увагу приділено інформаційному забезпеченню ЗЕД, яке потребує комплексного підходу та інтеграції різних інформаційних потоків [8].

Однією з ключових проблем є недостатня достовірність і повнота інформації. Неповні або застарілі дані можуть призводити до ухвалення неефективних управлінських рішень [2].

На багатьох підприємствах відсутня єдина інтегрована інформаційна система. Інформація зберігається в різних підрозділах і не узгоджується між собою, що ускладнює процес аналізу та ухвалення рішень [8].

Багато підприємств використовують застарілі інформаційні технології або частково автоматизовані системи, що знижує оперативність опрацювання даних [11].

ЗЕД передбачає активну взаємодію з іноземними партнерами, митними органами та фінансовими установами. Недостатня інтеграція з міжнародними інформаційними системами створює додаткові бар'єри [7].

На підприємствах часто відсутні сучасні інструменти аналітики, що обмежує можливості прогнозування та оцінки ризиків [2].

Недостатня кваліфікація персоналу у сфері роботи з інформаційними системами та аналітикою також негативно впливає на якість управління [4].

Отже, недостатній рівень інформаційного забезпечення призводить до прийняття інтуїтивних рішень, що підвищує ризики діяльності підприємства.

## Література

- 1. Бабінська С.** Інформаційне забезпечення ведення управлінського обліку на підприємстві. *Economics. Management. Innovations.* 2019. № 1 (24). URL: <https://eui.zu.edu.ua/article/view/ISSN2410-3748-2019-1%2824%29-1/190012> (дата звернення: 16.03.2026).
- 2. Беляєва Н. С.** Проблематика інформаційного та облікового забезпечення контролінгу на підприємстві. *Підприємництво та інновації.* 2021. № 17. С. 30–34. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.5>
- 3 Винницький Т. І.** Інформаційне забезпечення управлінського обліку бізнес-процесів дистрибуційних компаній. *Підприємництво і торгівля.* 2025 № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-45-01> (дата звернення: 15.03.2026).
- 4. Горелкіна С. Б.,** Станкевич І. В., Стрельчук Є. М. Операційний менеджмент в галузі зв'язку : навч. посібник для студ. усіх форм підготов. за напрямами 050903 «Телекомунікації» та 030601 «Менеджмент»; Держ. служба зв'язку, Одес. нац. акад. зв'язку ім. О. С. Попова, Ін-т економіки та менедж., каф. менедж. та маркетингу. Одеса : ОНАЗ, 2011. 311 с.
- 5. Гапон К. А.** Проблематика розвитку зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств в умовах воєнного стану. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця.* 2023. № 5. С. 21–24.
- 6. Новак В.О.,** Макаренко Л. Г., Луцький М. Г. Інформаційне забезпечення менеджменту : навчальний посібник. Київ :

Кондор, 2006. 462 с. **7. Куценко Т. М.**, Альошин С. Ю., Заїка О. В. Інформаційне забезпечення та облік в управлінні ЗЕД в умовах цифровізації. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 39. С. 96–102. **8. Завербний А.**, Залізна Л., Жук О. Інформаційне забезпечення системи управління експортно-імпортною діяльністю на засадах функціонального підходу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-129> (дата звернення: 16.03.2026). **9. Кононенко Л. В.**, Юрченко О. В. Інформаційне забезпечення формування стратегії підприємства. *Економічний простір*. 2023. URL: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-23-02-008> (дата звернення: 19.03.2026). **10. Пунчак Л. А.**, Барзилович О. М. Проблеми інформаційного забезпечення в управлінні підприємствами медіа галузі. *Технологія і техніка друкарства*: збірник наукових праць. 2016. Вип. 4 (54). С. 74–80. **11. Стецюк П. А.** Інформаційне забезпечення управління фінансовими ресурсами підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 2. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010606> (дата звернення: 14.03.2026). **12. Ямненко Г. Є.** Інформаційне забезпечення управління дебіторською заборгованістю. *Глобальні та національні проблеми економіки*: електронне наукове фахове видання. Миколаїв, 2017. Вип. 16. С. 530–533. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/106.pdf> (дата звернення: 20.03.2026).

**Єлизавета Снітко**  
**Кандидат технічних наук, доцент**  
**кафедри менеджменту**  
**ДЗ «Луганський національний**  
**університет імені Тараса Шевченка»**

**Олександр Логвіненко**  
**Здобувач першого (бакалаврського) рівня**  
**вищої освіти, м. Миргород**

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Цифровізація в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах глобальної нестабільності, виклики сучасного середовища зумовлюють необхідність упровадження цифрових технологій та окреслення напрямів підвищення ефективності управління ЗЕД.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем нестабільності, що зумовлений геополітичними конфліктами, економічними кризами, пандеміями та трансформаційними процесами глобалізації. У таких умовах зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємств стає більш ризикованою та складною для управління.

Для українських підприємств ці виклики посилюються впливом воєнного стану, нестабільністю валютного ринку, логістичними обмеженнями та змінами в міжнародному регулюванні. Традиційні підходи до управління ЗЕД виявляються недостатньо ефективними,

що зумовлює необхідність пошуку нових інструментів і методів управління [4].

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності ЗЕД є цифровізація управлінських процесів, яка забезпечує оперативність, прозорість й обґрунтованість ухвалення рішень.

Проблеми цифровізації управління підприємством та ЗЕД досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. У працях українських авторів розглядаються питання інформаційного забезпечення, цифрової трансформації та підвищення ефективності управління [1; 5; 6].

Зарубіжні дослідження акцентують увагу на ролі цифрових технологій, аналітики даних та автоматизації в управлінні бізнес-процесами [7]. Особливе значення надається впровадженню data-driven підходів, що дозволяють ухвалювати рішення на основі аналізу великих обсягів даних.

Водночас питання цифровізації саме у сфері ЗЕД в умовах нестабільності потребує подальшого дослідження.

Обґрунтування ролі цифровізації в управлінні ЗЕД підприємства та визначення напрямів підвищення ефективності управлінських рішень в умовах глобальної нестабільності на сьогодні є дуже актуальним.

Цифровізація управління ЗЕД передбачає впровадження інформаційних технологій, автоматизованих систем і цифрових платформ у процеси планування, організації, контролю та аналізу зовнішньоекономічної діяльності.

До основних складових цифровізації належать:

- автоматизація бізнес-процесів;
- використання інформаційних систем (ERP, CRM, SCM);
- застосування аналітики даних;

– інтеграція цифрових платформ [9].

Цифровізація сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства, скороченню витрат і покращенню якості управлінських рішень.

Глобальна нестабільність значно ускладнює управління ЗЕД, створюючи такі виклики:

- нестабільність зовнішніх ринків;
- коливання валютних курсів;
- порушення логістичних ланцюгів;
- посилення регуляторних вимог.

У таких умовах підприємства потребують оперативного доступу до актуальної інформації та здатності швидко адаптуватися до змін [3].

Проаналізуємо роль цифрових технологій у підвищенні ефективності ЗЕД.

Упровадження ERP та CRM-систем дозволяє автоматизувати процеси обліку, планування та контролю ЗЕД. Це забезпечує:

- зменшення витрат часу;
- підвищення точності даних;
- покращення координації діяльності.

Використання аналітики даних дозволяє підприємствам:

- прогнозувати попит на зовнішніх ринках;
- оцінювати ризики;
- оптимізувати експортно-імпортні операції [7].

Data-driven підхід забезпечує більш обґрунтоване ухвалення рішень і підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Сучасні цифрові платформи забезпечують інтеграцію внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків. Це дозволяє:

- покращити взаємодію з партнерами;
- підвищити прозорість операцій;

– скоротити час виконання контрактів [5].

Попри значні переваги, процес цифровізації супроводжується низкою проблем:

– висока вартість упровадження технологій;

– недостатній рівень цифрової компетентності персоналу;

– ризики кібербезпеки;

– відсутність інтегрованих інформаційних систем;

– опір змінам з боку персоналу [8].

Ці фактори стримують упровадження цифрових інновацій на підприємствах.

Для підвищення ефективності управління ЗЕД доцільно таке. Упроваджувати сучасні інформаційні системи (ERP, CRM, системи аналітики даних). Розвивати цифрові компетенції персоналу через навчання та підвищення кваліфікації. Інтегрувати інформаційні потоки між підрозділами та зовнішніми партнерами. Забезпечувати інформаційну безпеку шляхом упровадження сучасних систем захисту даних. Використовувати аналітику для ухвалення рішень та прогнозування розвитку ЗЕД.

Таким чином, цифровізація є ключовим фактором підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах глобальної нестабільності.

Вона дозволяє: підвищити оперативність управління; знизити рівень ризиків; забезпечити обґрунтованість управлінських рішень; підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Водночас для ефективної реалізації цифровізації необхідно подолати наявні проблеми та забезпечити комплексний підхід до трансформації управління ЗЕД.

## Література

- 1. Беляєва Н. С.** Проблематика інформаційного та облікового забезпечення контролінгу на підприємстві. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 17. С. 30–34.
- 2. Винницький Т. І.** Інформаційне забезпечення управлінського обліку бізнес-процесів дистрибуційних компаній. *Підприємництво і торгівля*. 2025. № 45. С. 5–14.
- 3. Гапон К. А.** Проблематика розвитку зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств в умовах воєнного стану. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2023. № 5. С. 21–24.
- 4. Капінос Г. І.** Операційний менеджмент : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2019. 352 с.
- 5. Куценко Т. М.,** Альошин С. Ю., Заїка О. В. Інформаційне забезпечення та облік в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю в умовах цифровізації. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 39. С. 96–102.
- 6. Михайловська О. В.** Операційний менеджмент. Київ : Кондор, 2021. 552 с.
- 7. Mišić V.,** Perakis G. Data analytics in operations management: a review. 2019. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.1905.00556> (дата звернення: 18.03.2026).
- 8. Пунчак Л. А.,** Барзилович О. М. Проблеми інформаційного забезпечення в управлінні підприємствами медіа галузі. *Технологія і техніка друкарства*. 2016. Вип. 4. С. 74–80. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Titd\\_2016\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Titd_2016_4_12) (дата звернення: 12.04.2026).
- 9. Сумець О. М.** Операційний менеджмент: специфіка стратегії операційної системи виробничого підприємства. *Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку* : матеріали конф. Київ, 26–27 квіт. 2023 р. Київ, 2023. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bc8a250d-9227-4f9c-853c-0c27c1846b01/content> (дата звернення: 20.03.2026).

**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ І  
АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСІВ ПІСЛЯВОЄННОГО  
ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

**Олександр Васенко**  
**Здобувач першого (бакалаврського)**  
**рівня вищої освіти**  
**Науковий керівник – Бутенко Ю. С.,**  
**асистент кафедри менеджменту**  
**ДЗ «Луганський національний**  
**університет імені Тараса Шевченка»,**  
**м. Миргород**

**РОЛЬ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ  
АДАПТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАЙБУТНІХ  
УПРАВЛІНЦІВ ДЛЯ ПРОЦЕСІВ ПІСЛЯВОЄННОГО  
ВІДНОВЛЕННЯ**

Сучасний стан України, що зіткнулася із повномасштабною агресією, ставить перед системою державного управління та підготовки управлінських кадрів виклики безпрецедентного характеру. Процеси повоєнної відбудови вимагають не лише відновлення фізичної та економічної інфраструктури, але й формування нового покоління управлінців, здатних ефективно діяти в умовах постійної невизначеності, ресурсного дефіциту та психоемоційного тиску. Практика свідчить, що керівники, які не вміють управляти власним часом, стресом та пріоритетами, схильні до вигорання, ухвалення імпульсивних рішень і неефективного використання організаційних ресурсів. Відтак, відбудувати систему неможливо, якщо люди, що керують нею, перебувають у стані хронічного виснаження. Це актуалізує дослідження самоменеджменту як фундаментальної складової

антикризового управління та адаптивного потенціалу майбутніх державних адміністраторів.

Питання самоменеджменту та адаптивного управління активно досліджуються вітчизняними науковцями. В. Білик і Є. Романенко у своїй роботі розглядають самоменеджмент як інструмент оптимізації керування часом і ресурсами організацій, акцентуючи на критичній ролі цього феномену в умовах воєнного стану [1, с. 182]. А. Шахно і А. Мамедова обґрунтовують структуру адаптаційного потенціалу організації як комплексного явища, що охоплює кадровий, управлінський, інноваційний, психологічний та інші сегменти, реакція яких у сукупності формує адаптивну відповідь на зміни середовища [4, с. 163]. О. Додон і А. Синиченко визначають адаптивний менеджмент як методологію, що забезпечує гнучкість і стійкість організації в умовах невизначеності через децентралізацію, постійний зворотний зв'язок і підтримку персоналу [2, с. 41]. Г. Мутерко і Д. Михальов доводять, що ефективна мотиваційна система в умовах відновлення має виходити за межі економічних стимулів і охоплювати психологічну підтримку, соціальну місію та залучення до відбудовних ініціатив [3, с. 33]. Водночас питання цілеспрямованої підготовки майбутніх управлінців до особистісної саморегуляції як основи антикризового адміністрування залишається недостатньо розробленим у науковому дискурсі.

Необхідно обґрунтувати роль самоменеджменту у формуванні адаптивного потенціалу майбутніх управлінців та запропонувати концептуальну модель його інтеграції в систему підготовки кадрів для процесів післявоєнного відновлення.

Відновлення зруйнованих воєнними діями територій – це не лише будівельний або інфраструктурний

проект, а масштабне управлінське завдання, що потребує залучення лідерів із розвинуеною здатністю до адаптації, стресостійкості та раціонального розподілу власних і організаційних ресурсів. У цьому контексті самоменеджмент набуває принципово нового значення – це вже не лише прикладні навички особистої ефективності, а фундамент, без якого неможливе ефективне антикризове управління.

Під самоменеджментом у широкому управлінському значенні розуміють систематичне та цілеспрямоване застосування методів саморегуляції, самоорганізації та самоконтролю з метою досягнення максимальних результатів при оптимальному використанні власних ресурсів [1, с. 183]. Він охоплює такі ключові функції: визначення особистих цілей і пріоритетів; планування та контроль виконання; раціональну організацію робочого часу; керування власними емоційними та психічними ресурсами; постійний саморозвиток і навчання.

У контексті формування адаптивного потенціалу управлінця самоменеджмент слід розглядати як системоутворювальну компетентність, що забезпечує цілісність і ефективність усіх інших управлінських функцій. А. Шахно і А. Мамедова виокремлюють кадровий і управлінський потенціал як ключові сегменти адаптаційної відповіді організації [4, с. 164]. Однак за своєю природою і кадровий, і управлінський потенціал визначаються насамперед здатністю конкретних людей – менеджерів – самоорганізовуватись, зберігати ясність мислення і стійкість у кризових ситуаціях. Тобто без розвинуеного самоменеджменту жоден із сегментів адаптаційного потенціалу організації не може функціонувати повноцінно. Особливої гостроти ця проблема набуває в умовах повоєнного відновлення через синдром вигорання – хронічний стан психоемоційного та фізичного

виснаження, що виникає внаслідок тривалого впливу стресових факторів. За умов тривалого воєнного стану більшість управлінців, незалежно від рівня посади, зазнають системного перевантаження: постійний стрес від загроз безпеці, управління персоналом в умовах мобілізації, ухвалення рішень в умовах невизначеності, поєднання робочих і особистих втрат. Г. Мутерко і Д. Михальов підкреслюють, що психологічна стійкість є одним із ключових чинників ефективності мотиваційних систем, а вигорання безпосередньо знижує якість управлінських рішень і рівень лояльності персоналу [3, с. 34]. Тому профілактика вигорання, керування власним психоемоційним ресурсом і підтримка внутрішньої мотивації – це не питання особистого комфорту, а стратегічний пріоритет ефективного державного адміністрування.

О. Додон і А. Синиченко визначають ключові принципи адаптивного менеджменту в умовах невизначеності – гнучкість, децентралізацію, самоорганізацію, орієнтацію на результати та постійне навчання [2, с. 43]. Показово, що три з п'яти цих принципів безпосередньо пов'язані з особистісними рисами й навичками управлінця, а не лише з організаційними механізмами. Це означає, що адаптивний менеджмент неможливо впровадити на рівні підприємства чи установи, якщо самі керівники позбавлені здатності до самоорганізації та гнучкого реагування на зміни. Відповідно, самоменеджмент постає мікроосною адаптивного потенціалу всієї системи управління. Ця теза підтверджується в дослідженнях В. Білик та Є. Романенка, які стверджують: самоменеджмент, інтегрований в управлінські практики, дозволяє забезпечити гнучкість і стійкість організацій до зовнішніх викликів, підтримуючи безперервність операційної діяльності [1, с. 184]. При

цьому автори наголошують, що в умовах воєнного конфлікту 47 % організацій стикаються з критичним дефіцитом людських ресурсів, а навантаження на тих, хто залишився, зростає пропорційно [1, с. 184]. У таких умовах збереження дієздатності кожного окремого управлінця стає питанням виживання всієї організації.

На основі аналізу наукової літератури запропонуємо модель інтеграції самоменеджменту в систему підготовки кадрів для процесів відновлення, що охоплює чотири взаємопов'язані рівні:

– перший рівень – **особистісна саморегуляція** – передбачає формування у майбутніх управлінців навичок усвідомленого керування власними емоціями, рівнем тривоги та психічною стійкістю. Це охоплює застосування технік психогієни, емоційного інтелекту та стрес-менеджменту в повсякденній управлінській практиці;

– другий рівень – **управління часом і пріоритетами** – охоплює опанування інструментів планування в умовах нестабільності: сценарне моделювання короткострокових завдань, гнучке розставлення пріоритетів у ситуаціях невизначеності, ефективне делегування та контроль виконання без мікроменеджменту;

– третій рівень – **самотивація та ціннісне лідерство** – відповідає на питання, як управлінець утримує власну вмотивованість у тривалих кризових ситуаціях. Г. Мутерко і Д. Михальов вказують на зростання значущості нематеріальних чинників мотивації – усвідомлення власної місії та участь у суспільно значущих проєктах [3, с. 33]. Відчуття причетності до відбудови країни є потужним ресурсом внутрішньої мотивації для управлінців публічного сектора;

– четвертий рівень – **постійний саморозвиток і рефлексія** – забезпечує здатність управлінця навчатися на

власних помилках і оновлювати управлінські підходи. Адаптивний менеджмент за своєю сутністю є ітеративним процесом [2, с. 43], де кожен цикл планування – дії, оцінки, коригування – вимагають від лідера готовності переосмислювати власні рішення.

Зазначена модель має стати частиною освітніх програм підготовки майбутніх державних службовців, менеджерів публічного управління та фахівців з антикризового адміністрування. Це відповідає сучасній тенденції переходу від контролюючого управління до концепції «розвиток – довіра – відповідальність» [3, с. 33], де кожен управлінець є насамперед відповідальним за ефективне використання власного людського ресурсу.

Самоменеджмент є фундаментальною передумовою ефективного антикризового управління в умовах повоєнного відновлення. Дослідження підтвердило, що адаптивний потенціал організацій безпосередньо залежить від здатності управлінців керувати власними ресурсами – часом, увагою, психоемоційним станом та мотивацією. Неможливо відбудувати систему, якщо ті, хто нею керує, перебувають у стані хронічного вигорання. Відтак, система вищої освіти та підготовки державних службовців повинна цілеспрямовано формувати самоменеджмент як компетентність майбутніх управлінців, як системоутворювальний елемент їхньої готовності до управлінської діяльності в умовах відновлення України. Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка методичних засад інтеграції самоменеджменту в навчальні програми підготовки фахівців з антикризового менеджменту та публічного адміністрування.

### Література

1. Білик В., Романенко Є. Вплив самоменеджменту на управління часом та ресурсами в організаціях. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 12.

С. 182–189. **2. Додон О. Д.**, Синиченко А. В. Адаптивний менеджмент: особливості прийняття та реалізація управлінських рішень в умовах невизначеності. *Економіка і організація управління*. 2025. № 4 (60). С. 40–48. **3. Мутерко Г. М.**, Михальов Д. А. Адаптивні моделі управління мотивацією персоналу в контексті національної стратегії післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. С. 31–37. **4. Шахно А. Ю.**, Мамедова А. А. Основні аспекти формування адаптаційного потенціалу підприємств та організацій в умовах невизначеності. *Вісник Криворізького національного університету*. 2024. Вип. 58. С. 162–167.

**Людмила Зайцева**  
Кандидат економічних наук, доцент,  
завідувачка кафедри менеджменту  
ДЗ «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка»

**Владислав Вовк**  
Здобувач першого (бакалаврського)  
рівня вищої освіти, м. Лубни

## **ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА МОТИВАЦІЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ**

Ефективність діяльності працівників безпосередньо залежить від рівня сформованості та дієвості мотиваційних систем на підприємстві. Узагальнення наукових підходів до трактування поняття «мотивація» дає підстави розглядати її як комплексну категорію, що поєднує внутрішні психологічні процеси, зовнішні стимули та

управлінський вплив, спрямований на активізацію трудової поведінки персоналу.

Мотивація постає однією з ключових функцій управління, оскільки саме через неї забезпечується узгодження особистих інтересів працівників із стратегічними цілями підприємства. Ефективно побудована мотиваційна система сприяє підвищенню продуктивності праці, якості виконання завдань, рівня залученості та відповідальності персоналу. Формування дієвої системи мотивації є необхідною умовою стабільного розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та досягнення довгострокових результатів у сучасних умовах господарювання.

Мотивація працівників визначається впливом різних груп чинників у процесі її трудової діяльності. Ці фактори містять об'єктивні та суб'єктивні, конкретні та абстрактні фактори. Фактори, що впливають на мотивацію працівників, можна розподілити на внутрішні, тобто особисті фактори, пов'язані з працівником, і зовнішні, пов'язані з управлінським підрозділом, професійною групою та організаційним середовищем. Керівництво відіграє важливу роль у мотивації працівників. Керівники різних рівнів повинні вміти визначати потреби своїх підлеглих і створювати ситуації, в яких ці потреби можуть бути задоволені. Водночас на мотивацію працівників впливають фактори, які не повністю залежать від керівництва [4, с. 35].

Фактори, що впливають на мотивацію працівників, можна розподілити на такі групи:

- економічні – здійснюють вплив на задоволення матеріальних потреб;

- соціальні – впливають на задоволення духовних і соціальних потреб;

– організаційні – впливають на задоволення потреб у стилі перебування на роботі, організаційній структурі та управлінні;

– особистісні – впливають на задоволення особистих (індивідуальних) та естетичних потреб, притаманних конкретній людині [1]. Змістовне наповнення характеристики факторів представлено в табл. 1.

*Таблиця 1*

### **Фактори впливу на мотивацію працівників**

Група факторів	Підгрупа	Основні складові
Економічні	—	Оплата праці (оклади, премії, бонуси), участь у прибутку та капіталі (дивіденди, акції), компенсації витрат (транспорт, відрядження, зв'язок), соціальні виплати (медичні програми, харчування), фінансування навчання, пільгові кредити, інші матеріальні заохочення
Соціальні	Внутрішні	Імідж організації, соціальна інфраструктура підприємства, задоволеність роботою, можливості розвитку, доступ до навчання, соціальна рівність, усвідомлення вигід від інновацій
	Зовнішні	Соціальна інфраструктура регіону, можливості дозвілля, рівень забезпечення якості життя і здоров'я
Організаційні	Професійні	Умови праці (ергономіка), творчість та ініціатива, змагальність, пізнавальні та дослідницькі елементи роботи
	Колективні	Психологічна, соціальна, вікова сумісність, спільні цінності та інтереси, темп роботи, справедливий розподіл обов'язків
	Управлінські	Структура управління, стиль керівництва, гуманістичний підхід, підтримка ініціативи, розвиток персоналу, прозорість оцінювання та стимулювання

Особистісні	—	Індивідуальні потреби, цінності та цілі, фізичні можливості, працелюбність, особистісні якості (відповідальність, чесність, сумлінність тощо)
-------------	---	---

Повномасштабна війна стала справжнім випробуванням для вітчизняного бізнесу. Практика управління людськими ресурсами, яка використовувалась у мирний час, під час війни практично не працює. Підприємства змушені пристосовувати свої стратегії управління людськими ресурсами до нових викликів (див. табл. 2).

Таблиця 2

**Виклики у сфері управління людськими ресурсами в умовах війни та шляхи їх подолання [2; 3]**

Виклики	Шляхи подолання
Безпека працівників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- релокація бізнесу із зони воєнних дій;</li> <li>- допомога у переселенні співробітників та їх сімей;</li> <li>- переїзд у більш безпечне приміщення;</li> <li>- розроблення алгоритму дій співробітників у випадку повітряної тривоги і позаштатних ситуацій;</li> <li>- забезпечення працівників на робочих місцях, створення умов для евакуації</li> </ul>
Дефіцит кадрів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- закриття вакансій внутрішнім ресурсом;</li> <li>- залучення спеціалістів, вивільнених в інших галузях;</li> <li>- перекваліфікація працівників, перерозподіл обов'язків у колективі;</li> <li>- більш активне залучення здобувачів освіти, людей з інвалідністю;</li> <li>- запровадження програм адаптації та реінтеграції ветеранів;</li> <li>- найм на роботу жінок та навчання їх традиційно чоловічих професій</li> </ul>
Проблеми з комунікацією	<ul style="list-style-type: none"> <li>- щоденна відкрита комунікація з персоналом;</li> <li>- дайджест новин компанії;</li> <li>- чат-боти з опитуваннями про психологічний стан співробітників, їх нагальні потреби й наміри</li> </ul>
Фінансові труднощі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- точкові скорочення окремих функцій або груп, проекти чи завдання яких стали неактуальними</li> </ul>

Зміна пріоритетів і стратегій	- фокусування на короткострокових цілях; - перегляд цілей та КРІ; - спрощення процесів, децентралізація функцій і повноважень
Психологічний вплив війни на працівників	- гаряча лінія психологічного консультування; - запровадження програм з психологічної підтримки та ментального здоров'я працівників; - лекції і вебінари з психологами; - робота із посттравматичним синдромом та відновлення стабільного психологічного стану і працездатності
Зміна умов роботи	- перехід на часткову зайнятість з урахуванням ступеня завантаженості персоналу; - розширення практики віддаленої роботи; - гнучкий графік роботи

Мотивація працівників під час війни зазнала суттєвих змін, змістившись із кар'єрного зростання та високих бонусів на базові потреби – безпеку, стабільність та психологічну підтримку, тому фактори впливу на мотивацію працівників підприємства, що представлені в табл. 3, наступний перелік.

*Таблиця 3*

### **Фактори мотивації працівників в умовах війни**

Група факторів	Основні складові
Базові (фізіологічні та безпекові)	Безпека праці (укриття, дистанційна робота), гнучкий графік (з урахуванням тривог і відключень), стабільна та регулярна оплата праці
Психологічні та соціальні	Підтримка ментального здоров'я (тренінги, допомога), відкрита комунікація з керівництвом, довіра, відчуття команди, спільна волонтерська діяльність
Матеріальні та нефінансові стимули	Матеріальна допомога (релокація, підтримка сімей), технічне забезпечення (генератори, павербанки), соціальний пакет (страхування, харчування, навчання)
Професійні та ціннісні (смыслові)	Усвідомлення значущості праці, внесок у підтримку економіки/ЗСУ, можливості розвитку, участь в хваленні рішень

Порівняння факторів впливу на мотивацію працівників до війни та в умовах війни свідчить про суттєву трансформацію пріоритетів трудової поведінки. У довоєнний період мотивація працівників переважно ґрунтувалася на можливостях кар'єрного зростання, професійної самореалізації, підвищенні доходів та отриманні додаткових матеріальних і нематеріальних стимулів. Значну роль відігравали корпоративна культура, комфортні умови праці та розвиток персоналу. В умовах війни ключовими чинниками мотивації стають базові потреби, зокрема безпека праці, стабільність зайнятості та своєчасність виплати заробітної плати. Зростає значення психологічної підтримки, відкритої комунікації з керівництвом і відчуття соціальної єдності в колективі. Матеріальні стимули трансформуються у форми допомоги, пов'язані з кризовими обставинами, зокрема підтримку при релокації чи втраті майна. Водночас посилюється роль ціннісних і смислових аспектів праці, зокрема усвідомлення її значущості для функціонування підприємства та економіки країни загалом. У період війни відбувається зміщення від мотиваційних факторів розвитку до гігієнічних факторів виживання, що потребує адаптації управлінських підходів до формування ефективної системи мотивації персоналу.

Отже, в умовах воєнного стану система мотивації працівників зазнає суттєвої трансформації під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Якщо у мирний час домінували чинники професійного розвитку, самореалізації та матеріального стимулювання, то в період війни ключового значення набувають базові потреби працівників – безпека, стабільність та психологічна підтримка. Це зумовлює необхідність переорієнтації управлінських підходів на забезпечення гнучкості, адаптивності та соціальної відповідальності підприємств.

Установлено, що ефективна мотивація персоналу в умовах війни можлива лише за умови комплексного поєднання економічних, соціальних, організаційних та особистісних факторів із урахуванням нових викликів і ризиків. Особливого значення набуває роль керівництва у створенні безпечного середовища праці, підтримці ментального здоров'я працівників, забезпеченні відкритої комунікації та формуванні довіри в колективі.

Таким чином, сучасна система мотивації повинна базуватися на балансі між гігієнічними факторами (забезпечення базових умов існування) та мотиваційними (розвиток, залученість, усвідомлення значущості праці). Це дозволить не лише підтримати працездатність персоналу в кризових умовах, а й забезпечити стійкість, конкурентоспроможність і подальший розвиток підприємства навіть у період глибоких соціально-економічних потрясінь.

### Література

- 1. Боденчук Л.,** Лютфалієва Л., Беженар К. Мотивація праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства . *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2. С. 41–44.
- 2. Котковський В.,** Самородов Б., **Чхейло А.** Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3. С. 228–235.
- 3. Монєтова-Федорова О.** Як мотивувати працівника в умовах війни. URL: <https://eba.com.ua/yakmotyvuvaty-pratsivnyka-v-umovah-vijny/> (дата звернення: 16.03.2026).
- 4. Пустовіт О. Г.,** Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. № 3 (76). С. 47–63.

**Сергій Кучеренко**  
**Кандидат економічних наук, доцент**  
**кафедри економіки,**  
**підприємництва та управління**  
**підприємствами**  
**Дніпровського національного**  
**університету імені Олеся Гончара,**  
**м. Дніпро**

**Анастасія Жаркова**  
**Здобувачка першого(бакалаврського)**  
**рівня вищої освіти**  
**ДЗ «Луганський національний університет**  
**імені Тараса Шевченка»,**  
**м. Миргород**

**Софія Савісько**  
**Здобувачка першого (бакалаврського)**  
**рівня вищої освіти**  
**ДЗ «Луганський національний університет**  
**імені Тараса Шевченка»,**  
**м. Миргород**

## **США НАМАГАЮТЬСЯ ОЧОЛИТИ ПРОЦЕС ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Незважаючи на продовження російсько-української війни, у світі та в Україні обговорюють питання післявоєнного відновлення України. Загальна оцінка втрат, які понесла Україна, сягає від \$750 до \$1000 млрд, але компенсації у першу чергу підлягатимуть ті втрати, що мають стратегічне значення для відновлення промислово-економічного комплексу країни. З перших днів повномасштабного вторгнення РФ до України світова

спільнота висловила готовність допомагати Україні як в збройній боротьбі, так і в післявоєнному відновленні країни.

З перших днів і протягом усього періоду часу йде обговорення планів іноземної підтримки зусиль України з післявоєнного відновлення її зруйнованих міст, промисловості, енергосистеми, сільського господарства, закладів культури й охорони здоров'я, інфраструктури, природних об'єктів.

Особлива увага приділяється питанням планування дій з відновлення економіки країни, обґрунтування організації всієї цієї багатогранної діяльності, перш за все, організації її іноземного інвестування.

Найбільші сподівання при цьому пов'язують із успішним досвідом післявоєнного відновлення зруйнованої Німеччини завдяки реалізації Плану Маршалла за рахунок американських коштів. У зв'язку з цим висловлюють необхідність і стосовно України запровадити в системі організації відновлення економіки України відповідного «Плану Маршалла для України» [1].

У той же час фахівці усвідомлюють складність реалізації цього завдання. Не тільки тому, що цей план був реалізований один раз в історії більше 70 років тому, але й тому, що сама Україна як держава не має власного досвіду складання й реалізації подібних міждержавних інвестиційних програм узагалі. Протягом 35-річного періоду глобалізації ринку, коли мільярдні вливання США та інших західних країн вливалися в економіки азійських країн, Україна була збоку цього процесу.

Звичайна практики іноземного інвестування в Україну склалася на тлі визнання низького рівня готовності України до отримання й ефективного освоєння великих інвестицій. Відповідно до системи оцінювання рейтингу готовності до освоєння іноземних інвестицій (так

званий рейтинг «Doing Business») Україна займала місце у 8-му десятку серед країн світу [2].

Іноземне інвестування відбувалося традиційно за згодою двох сторін: зарубіжного інвестора у вигляді компанії або корпорації та українського реципієнта, і ця схема діяла протягом усього періоду незалежного існування української держави. Очевидно, що загальнодержавне завдання відновлення зруйнованої економіки України не може вирішуватися шляхом суто корпоративних домовленостей українських і зарубіжних компаній як ділових партнерів.

Проблематика іноземного інвестування в економіку України торкається багатьох питань, найважливішими з яких є і серйозність намірів світових держав долучитися до міжнародного інвестиційного проекту. Має значення й готовність України до сприйняття й ефективного освоєння інвестиційних програм та усунення негативних чинників, які погіршують інвестиційну привабливість країни як об'єкта інвестування.

Але й у самому процесі формування «Плану Маршалла для України» як загальноприйнятої ідеї має місце величезна прогалина від задуму до формування реального плану. Свою участь у фінансуванні відновлювальних робіт в Україні не відкидають десятки країн, світових фінансових інституцій та корпорації.

Оцінку складу можливого Пулу учасників іноземного фінансування в післявоєнну економіку України на період початку війни наведено в таблиці 1 [3].

Таблиця 1

**Оцінка складу іноземних учасників і сум інвестування  
у післявоєнне відновлення України  
(станом на 2023 рік у млрд \$)**

<b>Учасник пулу Інвесторів</b>	<b>Сума, прийнята у 2022 році</b>	<b>Кількість років призначенн я</b>	<b>Сума на 1-й рік</b>
Японія	0,102	1	0,102
Великобританія	2,680	3	0,893
Донорська допомога Енергетичної співдружності ЄС	0,114	1	0,114
Трастовий фонд солідарності з Україною країн Європи	6,7	4	1,675
Канада	0,78	1	0,780
США	8,5	3	2,833
Світовий Банк	3,0	2	1,5
Багатосторонній донорський фонд (MDTF) як платформа Світового Банку – пряме та паралельне грантове фінансування *	1, 206	1	1, 206
ЄС	2,639	1	2,639
Разом (без урахування репарацій за рахунок арештованих/ заморожених золото- валютних резервів РФ	25,721	–	11, 742

\* сума постійно зростає. Держави-донори станом на 03.05.2022: Швеція – 44,5 млн євро, Данія – 20,5 млн євро, Ісландія – 46 млн євро, Латвія – 5 млн євро, Литва – 5 млн євро, Великобританія – 60 млн євро, Норвегія – 20 млн євро, Австрія – 10 млн євро; спільне паралельне грантове фінансування (США, Норвегія, Австрія) – 495 млн євро.

Останнім часом з'явилися нові моменти сприйняття можливого сценарію іноземного інвестування у післявоєнне відновлення України завдяки новій позиції США стосовно забезпечення участі американських корпорацій під керівництвом уряду США й самої держави в цілому в післявоєнному відновленні України. Судячи з того, як просувається українсько-американське стратегічне співробітництво, вільний процес формування пулу іноземних інвесторів на зразок, наведений у таблиці, має бути змінений. Уже підписані між США та Україною угоди й проєкти угод щодо розвитку інфраструктури та використання українських природних ресурсів показують намагання США очолити процес іноземного інвестування в післявоєнне відновлення України. Оскільки США контролюватимуть інвестиції в Україну у сферах будівництва доріг, залізниць, портів, шахт, видобутку нафти й газу, копалин критично важливих корисних ресурсів, вони потенційно отримують право вето на будь-яку роль інших закордонних інвесторів. Головна роль передається новому Інвестиційному фонду (ІФ), який може бути створений і яким керуватиме Міжнародна фінансова корпорація розвитку (DFC), якій Україна буде зобов'язана представляти проєкти фінансування післявоєнного відновлення для розгляду й затвердження.

Судячи зі змісту вже ухвалених і очікуваних рішень, формат фонду інвестування у післявоєнне відновлення України має контролювати політику стосовно інвестування у післявоєнне відновлення України за такими напрямками.

1. Ключові інвестиційні механізми: створений у травні 2025 року Америко-Український інвестиційний фонд відбудови з початковим капіталом у \$150 млн (\$75 млн від США \$75 млн від України). Стратегічна угода між Україною та США стосовно видобутку та переробки критичних мінералів. Погоджена на початку 2026 року

рамкова угода «План процвітання» на \$800 млрд, яка передбачає залучення інвестицій у енергетику, інфраструктуру та технології протягом наступного десятиліття.

2. Пріоритетні галузі для інвестування: енергетика, видобуток і постачання на експорт критичних мінералів, оборонні технології, переробка агропромислової продукції з високою доданою вартістю.

3. Страхування ризиків – надання гарантій від США приватному капіталу через DFC.

Таким чином, запроваджено чіткий порядок залучення інвесторів до Інвестиційного фонду із процедурою попереднього розгляду відповідності проєктів стратегічним цілям післявоєнної відбудови України та виконання умов забезпечення юридичної прозорості проєктів, їх сприяння економічній стійкості України та зміцненню партнерства зі США.

### Література

1. Колосов А. М., Дугін А. В., Чеботарьов В. А. Економічні обставини формування міжнародного плану Маршалла з післявоєнного відновлення України. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 3 (69). С. 131–140.

2. Кучеренко С. К. Проблеми запровадження міжнародного інвестування в післявоєнне відновлення економіки України. *Актуальні проблеми вдосконалення антикризового менеджменту й управління розвитком підприємств та інших економічних об'єктів в умовах сучасного інформаційного простору*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2025. С. 189–199.

3. Скільки коштуватиме відновлення України: дослідження. URL: <https://glavcom.ua/economics/finances/ski-ki-koshtuvatime-vidnovlennya-ukrajini-prognoz-naukovciv->

[provid-nih-universitetiv-844842.html](http://provid-nih-universitetiv-844842.html)  
20.03.2026).

(дата звернення:

**Олександр Савченко**  
**Здобувач третього (освітньо-наукового)**  
**рівня вищої освіти**  
**Науковий керівник – Колосов А.М.,**  
**доктор економічних наук, професор**  
**кафедри менеджменту,**  
**ДЗ «Луганський національний університет**  
**імені Тараса Шевченка», м. Лубни**

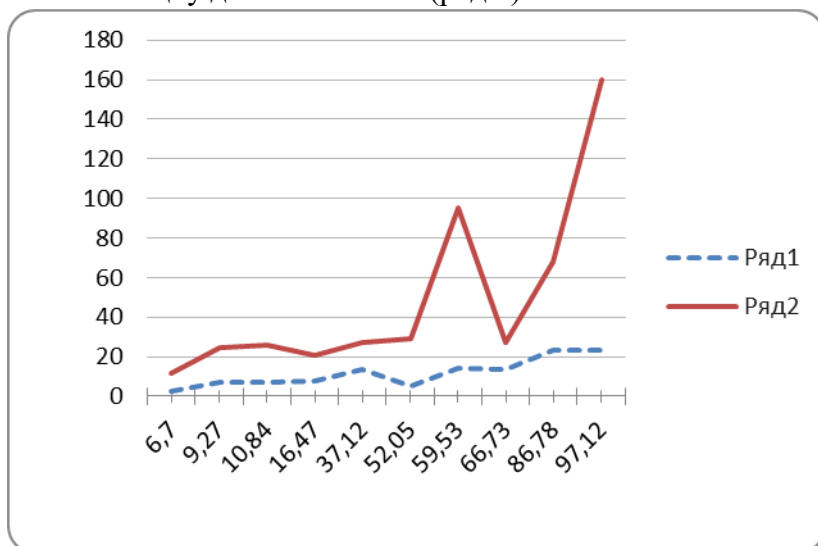
## **СИСТЕМА МАРКЕРІВ СПРОМОЖНОСТІ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ І СЕЛИЩНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

У період очікуваного післявоєнного відновлення України перед сільськими й селищними територіальними громадами, ураховуючи величезні руйнування, які спричинила війна сільськогосподарській галузі, постає задача не лише їх відновлення, але й значного прискорення темпів їх розвитку.

Створений з метою формування територіальних громад в Україні механізм визначення *спроможності* територіальних громад як критерію *права на створення* не був продовжений на період подальшої діяльності громад як єдиний механізм забезпечення спроможності громад до їх відновлення і розвитку.

Методикою формування спроможних громад критерії враховувалися лише як фільтр пропуску громад для їх створення, але саме вплив цих критеріїв як чинник спроможності подальшого існування громад не враховувався. У той же час зрозуміло, що саме рівень таких критеріїв спроможності для створення громад як

**чисельність населення** та **площа їх території** мають прямий вплив на результати діяльності громад, отже, мають ураховуватися як критерії спроможності не тільки створення, але і як критерії подальшого функціонування, про що свідчать дані на рис. 1, які демонструють залежність зростання власних доходів ТГ по осі абсцис у млн грн від чисельності мешканців ТГ у тисячах (ряд 1) і їхньої площі у десятках кв. км (ряд 2).



**Рис. 1 (опис у тексті)**

Експериментальне дослідження матеріалів її результатів діяльності реальних територіальних громад доводить, що в практиці функціонування територіальних громад виявляється об'єктивна необхідність реформування системи критеріїв оцінювання спроможності територіальних громад як **спроможності їхнього розвитку**.

На основі проведених досліджень сформульовано 13 показників – **маркерів підвищення спроможності розвитку територіальних громад**. Застосовану методика

дослідження й конструювання маркерів спроможності розвитку громад продемонструємо графіком на рис. 2, який пояснює формулювання *маркера 1* спроможності розвитку ТГ.

Графік показує тренд змінюваності відносних (у розрахунку на 1 мешканця) власних доходів (Двл / Ч) у грн, відмічених на *ординаті*, залежно від показника озброєності мешканця землею (S/Ч) у га/особу, що показано на абсцисі. Отже, *маркер 1* спроможності розвитку громади стає певним ресурсом, який потрібно використовувати, намагаючись збільшити озброєність мешканців громади землею у розрахунку в гектарах на кожну особу. Це гарантуватиме тренд збільшення власних доходів громади також у розрахунку на кожну особу.

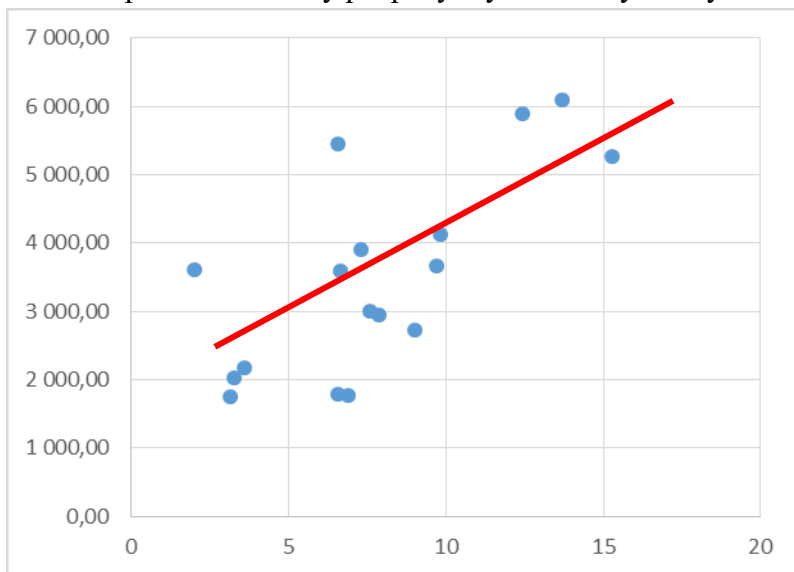


Рис. 2. Тренд змінюваності відносних (у розрахунку на 1 мешканця) власних доходів (Двл / Ч) у грн (ордината) залежно від показника озброєності мешканця землею (S/ Ч) у га/особу (абсциса) – *Маркер 1*.

Загалом запропоновано комплекс з 13-ти маркерів спроможності зростання територіальних громад сільського і селищного типів, фрагмент якого наведено в таблиці 1

Таблиця 1

**Комплекс маркерів спроможності розвитку сільських і селищних громад**

Маркер впливу змінюваності структури діяльності ТГ на зростання спроможності їх розвитку	Формалізація маркера через показники ТГ	Ресурс розвитку ТГ, що збільшується
1. <i>Маркер-1.</i> Зростання показника відносних власних доходів у розрахунку на 1 мешканця громади Івд темпами, не меншими ніж зростання показника відносної площі території громади в розрахунку на 1 особу Іпл	$I_{вд} > I_{пл}$ , де Івд – індекс зростання відносної величини власних доходів у розрахунку на 1 мешканця громади; Іпл – індекс зростання питомої величини площі ТГ у розрахунку на 1 мешканця	Власні доходи бюджету громади
2. <i>Маркер-2.</i> Зростання частки активного (працевлаштованого) населення в загальній його кількості зі швидкістю, більшою ніж зростання загальної чисельності мешканців громади	$I_{акч} > I_{ч}$ , де: Іакч – індекс зростання частки активного населення громади; Іч – індекс зростання загальної чисельності мешканців громади; або $I_{фз} > I_{ч}$ , де Іфз – індекс зростання загального річного фонду заробітної плати мешканців громади за рік	Власні доходи бюджету громади
3. <i>Маркер-3.</i> Зростання власних доходів бюджету громади темпами, не меншими за зростання загальних доходів бюджету із трансфертами з	$I_{двл/дз.наст} > I_{двл/д.поп}$ , де $I_{двл/дз.наст}$ і $I_{двл/дз.поп}$ – індекси зростання частки власних доходів у	Власні доходи бюджету громади

центрального бюджету країни	загальний сумі доходів бюджету громади (100*Двл/Дзаг) наступного і попереднього періодів	
4. <i>Маркер-4.</i> Зростання масштабів малого підприємництва та кількості фізичних осіб підприємців (ФОП) у всіх сферах діяльності, зокрема, у сфері фермерства і використання земельних угідь на території громади, із швидкістю, не меншою за зростання відносної земельної озброєності мешканців громади	Імал > Іпл, де Імал – індекс зростання малого підприємництва і підприємства у формі ФОП; Ізем > Іпл – індекс зростання землекористувачів у громаді	Надходження єдиного податку, плати за землю
5. <i>Маркер-5.</i> При зростанні земельної озброєності мешканців громад (відносної площі землі у га на одну особу) при плануванні капітальних витрат необхідно забезпечити їх величину у розрахунку на одного мешканця не гірше показника минулого року	при Іпл.м / Іпл.п > 1 Ікап.м / Ікап.п > або = 1, де Іпл.м; Іпл.п – індекси зростання відносної площі території громади в розрахунку на 1 особу в майбутньому й попередньому періодах; Ікап.м; Ікап.п – індекси зростання планової величини капітальних вкладень на 1 особу в майбутньому й попередньому періодах	Капітальні витрати в бюджеті громади
6. <i>Маркер-6.</i> У разі збільшення площі території громади (в	Івзф > або = Ітер, де аби не знижувати досягнутий раніше	Видатки загального фонду громади

<p>окремих випадках – площі користування її земель) сума видатків загального фонду має збільшуватися не менше, оскільки частка цих видатків іде на підтримку наявних об'єктів у придатному стані, і навіть на додавання до їх вартості <i>невідокремлених покращень</i>, що слід вважати ознакою зростання спроможності розвитку громад</p>	<p>рівень фінансування виробничого використання земель</p>	
<p>7. <i>Маркер-7</i>. Його зміст полягає у перевірці наявності в керівництва громади намірів фінансової підтримки господарської діяльності, пов'язаної з використанням землі, зокрема, стимулювання розвитку фермерства. У разі проведення більш цілеспрямованої політики розвитку громади на засадах максимального використання земельних угідь, як найголовнішого ресурсу сільських і селищних громад, залежність між видатками коштів загального фонду бюджетів і станом земельної озброєності мешканців громад має з'являтися. <i>Маркер-7</i> відіграє роль уточнення дії <i>маркера-6</i>***</p>	<p><math>I_{взф.від} &gt; \text{або} = I_{пл}</math>, де <math>I_{взф.від}</math> – індекс зростання відносної величини видатків загального фонду бюджету громади в розрахунку на 1 особу; <math>I_{пл}</math> – індекс збільшення відносної площі території громади (або площі користування її земель) також у розрахунку на 1 особу ***</p>	<p>Видатки загального фонду громади ***</p>

Таким чином, запропонована система *маркерів спроможності розвитку громад* сільського й селищного типів дозволяє на стадії планування їх розвитку виявляти і використовувати наявні в структурі та організації діяльності громад резерви їх розвитку, а також усувати або зменшувати вплив наявних структурних недоліків і помилок організації їх діяльності, що протидіють необхідному їх розвитку.

**Єлизавета Снітко**  
Кандидат технічних наук, доцент  
кафедри менеджменту  
ДЗ «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»

**Валентин Товкайло**  
Здобувач першого (бакалаврського)  
рівня вищої освіти,  
м. Миргород

## **ВІД ХАОСУ ДО СИСТЕМИ: НОВА ЛОГІКА ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Сучасна економіка характеризується високою динамічністю, глобальною конкуренцією та інформаційним перенавантаженням. Підприємства змушені функціонувати в середовищі турбулентності, де швидкі зміни ринку та непередбачувані фактори зовнішнього середовища створюють значні ризики для ефективного управління операційною діяльністю [3].

Традиційні методи управління часто не дозволяють швидко адаптуватися до нових умов. Неefективна

координація процесів та нерівномірне використання ресурсів призводять до стану «операційного хаосу» [4]. Новий підхід до операційного менеджменту базується на системності, цифровізації та аналітиці даних, що дозволяє оптимізувати процеси та підвищити ефективність підприємства.

Основні фактори, що формують хаотичний стан, наведено нижче.

Відсутність стандартизованих процесів. Багато підприємств застосовують застарілі або фрагментовані процедури, що призводить до дублювання та помилок [5].

Слабка координація між підрозділами. Відсутність узгоджених каналів комунікації між відділами, особливо у виробничих та логістичних ланках, призводить до затримок і зниження ефективності.

Недостатня прозорість інформаційних потоків. Керівники не завжди мають доступу до актуальних даних у реальному часі, через що рішення ухвалюються на основі припущень [1].

Роз'єднаність стратегічного та операційного рівнів. Коли стратегічні цілі не інтегровані в щоденну діяльність, ресурси використовуються неефективно, а загальна результативність знижується [7].

Нова логіка операційного менеджменту полягає в такому: «Системний підхід розглядає підприємство як єдину організаційну систему, де ресурси, процеси та результати тісно взаємопов'язані» [4].

Основними принципами, на яких формується нова логіка, є такі:

- узгодженість елементів системи;
- керованість;
- оптимізація ресурсів;
- підвищення якості продукції та послуг;
- гнучкість і адаптивність [3].

Цифровізація та аналітика даних. ERP, CRM та SCM-системи забезпечують інтеграцію бізнес-процесів та контроль ресурсів у режимі реального часу [4].

Аналітика даних дає змогу:

- прогнозувати коливання ринку;
- оптимізувати запаси;
- покращувати якість продукції та обслуговування

[6].

Цифровізація також інтегрує всі підрозділи у єдину інформаційну систему, що забезпечує швидку комунікацію та координацію [5].

Виділимо актуальні інструменти переходу від хаосу до системності:

- стандартизація бізнес-процесів;
- ERP та цифрові платформи;
- KPI та система контролю ефективності;
- управління якістю та реінжиніринг процесів;
- стратегічне планування операційної діяльності [3;

4].

Попри переваги, цифровізація має такі виклики:

- високі інвестиції;
- потреба у кваліфікованих кадрах;
- кібербезпека та захист даних [6].

Високі інвестиції є одним із головних бар'єрів цифрової трансформації. Упровадження сучасних цифрових технологій – ERP-систем, автоматизованих – зазнають значних фінансових витрат. До них належать не лише витрати на придбання програмного та апаратного забезпечення, але й на його інтеграцію з уже наявними системами підприємства. Часто компанії також змушені оновлювати інфраструктуру, що додатково збільшує бюджет проєктів. Для малого та середнього бізнесу такі інвестиції можуть бути критичними, а їх окупність – відкладеною у часі. Крім того, цифровізація є

безпервним процесом, що потребує регулярних оновлень і модернізації, що створює довгострокове фінансове навантаження.

Потреба у кваліфікованих кадрах є ще одним суттєвим викликом. Сучасні цифрові системи вимагають від персоналу не лише базових навичок роботи з комп'ютером, а й глибокого розуміння аналітики даних, автоматизації процесів, роботи з ERP та CRM-системами, а також знань у сфері штучного інтелекту та машинного навчання. В Україні, як і в багатьох інших країнах, спостерігається дефіцит таких спеціалістів. Це змушує компанії інвестувати в навчання персоналу або залучати дорогих зовнішніх експертів. Водночас швидкий розвиток технологій призводить до того, що знання швидко застарівають, і працівники потребують постійного підвищення кваліфікації.

Кібербезпека та захист даних набувають особливої актуальності в умовах цифровізації. Зростання обсягів цифрової інформації та її концентрація у єдиних системах підвищує ризики кібератак, витоку даних та несанкціонованого доступу. Для операційного менеджменту це може означати зупинку виробничих процесів, фінансові втрати та втрату довіри клієнтів. Особливо критичними є атаки на критичну інфраструктуру та промислові системи управління. Тому підприємства змушені впроваджувати комплексні системи захисту: шифрування даних, багаторівневу автентифікацію, резервне копіювання та постійний моніторинг загроз. Водночас кібербезпека потребує значних ресурсів і постійного оновлення, оскільки методи атак постійно вдосконалюються.

Таким чином, цифровізація в операційному менеджменті відкриває великі можливості для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності, але водночас

вимагає значних інвестицій, висококваліфікованого персоналу та надійного захисту інформаційних систем.

Сучасний операційний менеджмент трансформується від хаотичного управління до системного, інтегрованого та цифрово-орієнтованого підходу. Запровадження системного підходу підвищує ефективність, конкурентоспроможність та точність управлінських рішень.

### Література

- 1. Волкова І.** Операційний менеджмент: концепція та підходи до формування. Менеджмент: імперативи та виклики. Менеджмент організації: технології та функції : у 2 ч. ; за ред. Н. В. Сичової. Ч. 1. 2025. С. 30–35.
- 2. Капінос Г. І.** Операційний менеджмент : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 352 с.
- 3. Лопатенко Л. О.** Операційний менеджмент : конспект лекцій. Київ : МАУП, 2007. 128 с.
- 4. Михайловська О. В.** Операційний менеджмент. Київ : Кондор, 2021. 552 с.
- 5. Омеляненко Т. В.** Операційний менеджмент : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2009. 478 с.
- 6. Mišić V., Perakis G.** Data analytics in operations management: a review. 2019. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.1905.00556> (дата звернення: 17.03.2026).
- 7. Сумець О. М.** Операційний менеджмент: специфіка стратегії операційної системи виробничого підприємства. *Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку* : матеріали конф. Київ, 26–27 квіт. 2023 р. Київ, 2023. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bc8a250d-9227-4f9c-853c-0c27c1846b01/content> (дата звернення: 19.03.2026).

**Єлизавета Снітко**  
**Кандидат технічних наук, доцент**  
**кафедри менеджменту**  
**ДЗ «Луганський національний**  
**університет імені Тараса Шевченка»**

**Юлія Стаценко**  
**Здобувачка другого (магістерського)**  
**рівня вищої освіти**  
**м. Миргород**

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДСИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ**

У сучасних умовах функціонування економіки України особливої актуальності набуває питання трансформації логістичних підсистем підприємств. Воєнні дії спричинили значні руйнування транспортної інфраструктури, порушення ланцюгів постачання, зміну географії ринків та умов ведення бізнесу. Відповідно, у післявоєнний період виникає необхідність не лише відновлення, але й глибокої модернізації логістичних систем підприємств.

Логістика постає ключовим елементом забезпечення безперервності виробництва, ефективного розподілу ресурсів та конкурентоспроможності підприємства. У період післявоєнної відбудови її роль суттєво зростає, оскільки саме через логістичні підсистеми відбувається інтеграція підприємств у нові економічні умови [8].

Логістична підсистема підприємства є складовою загальної системи управління, яка охоплює процеси постачання, виробництва, складування, транспортування та розподілу продукції. Вона спрямована на оптимізацію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків.

Згідно з сучасними дослідженнями, логістична система містить такі ключові елементи:

- постачальницька логістика;
- виробнича логістика;
- складська логістика;
- транспортна логістика;
- розподільча логістика.

Ефективність функціонування цих елементів визначає загальну результативність діяльності підприємства та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища [9].

Повномасштабна війна в Україні призвела до системних змін у функціонуванні логістики підприємств. Серед основних негативних факторів можна виокремити:

- руйнування транспортної інфраструктури;
- блокування морських портів;
- зростання вартості перевезень;
- порушення міжнародних ланцюгів постачання;
- дефіцит палива та трудових ресурсів.

Дослідження показують, що підприємства зіткнулися з необхідністю оперативної перебудови логістичних маршрутів та пошуку альтернативних каналів постачання [1].

Крім того, відбулося значне ускладнення логістичних операцій, подовження ланцюгів постачання та підвищення рівня невизначеності, що потребує впровадження адаптивних механізмів управління [3].

У післявоєнний період трансформація логістичних підсистем підприємств має відбуватися за такими ключовими напрямками: диверсифікація логістичних ланцюгів; цифровізація логістичних процесів; розвиток транспортно-логістичної інфраструктури; орієнтація на стійкість (resilience); інтеграція з міжнародними логістичними системами.

Підприємства повинні відмовлятися від залежності від одного маршруту або постачальника. Формування альтернативних каналів постачання дозволяє знизити ризики та підвищити стійкість системи [3].

Упровадження сучасних інформаційних технологій (ERP, TMS, IoT) сприяє підвищенню прозорості, швидкості та ефективності логістичних операцій. Цифрові рішення дозволяють оптимізувати управління потоками та прийняття управлінських рішень [9].

Відбудова інфраструктури має здійснюватися з урахуванням принципів мультимодальності та інтеграції у європейські транспортні мережі. Це сприятиме підвищенню ефективності перевезень та зниженню логістичних витрат [10].

Формування стійких логістичних систем передбачає здатність швидко адаптуватися до кризових ситуацій, зберігаючи функційність навіть за умов невизначеності [2].

У післявоєнний період важливим є розвиток співпраці з міжнародними партнерами та інтеграція у глобальні ланцюги постачання, що сприятиме економічному відновленню країни [8].

Сучасна трансформація логістики неможлива без упровадження інновацій. Серед ключових тенденцій:

- використання штучного інтелекту для прогнозування попиту;
- застосування цифрових двійників логістичних систем;
- автоматизація складських процесів;
- розвиток «зеленої» логістики.

Такі підходи дозволяють не лише підвищити ефективність, але й забезпечити сталий розвиток підприємств у довгостроковій перспективі [9].

У практичній площині трансформація логістики підприємств містить:

- релокацію виробничих потужностей;
- створення регіональних логістичних хабів;
- оптимізацію запасів;
- упровадження гнучких моделей управління.

Важливим є також підвищення рівня координації між учасниками логістичних ланцюгів та розвиток партнерських відносин [6].

Отже, трансформація логістичних підсистем підприємств у період післявоєнної відбудови є комплексним і багатовекторним процесом. Вона передбачає не лише відновлення зруйнованої інфраструктури, але й упровадження інноваційних рішень, цифровізацію, диверсифікацію ланцюгів постачання та орієнтацію на стійкість.

Ефективна трансформація логістики дозволить підприємствам підвищити конкурентоспроможність, забезпечити стабільність функціонування та сприяти загальному економічному відновленню України [5].

## Література

- 1. Блинов В.,** Череп О. Логістика під час війни та проблеми, з якими стикаються перевізники. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 204–209.
- 2. Васильців Н. М.** Трансформація та адаптація логістики до викликів воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. С. 134–140.
- 3. Завербний А. С.,** Двудіт З. П., Вуек Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. С. 15–21.
- 4. Кирилюк І. М.,** Сокур А. В. Організація логістичних процесів підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 58. С. 76–82.
- 5. Корінь М. В.,** Сисоєв В. В., Жученко Д. Г. Логістичний потенціал України: проблеми та напрями відродження. *Бізнес та інтелектуальний*

*капітал*. 2024. № 2. С. 88–95. **6. Кузьяк В. В.** Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв’язання. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. С. 112–118. **7. Лоза С. П.** Трансформація виробничих систем підприємств у 2022–2025 роках. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 1 (71). С. 55–61. **8. Попова Ю. М., Чуприна О. В., Демчина В. О.** Логістика та повоєнне відновлення економіки України. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 65. С. 201–207. **9. Сарахман О. В.** Еволюція логістики: від традиційних моделей до цифрових систем. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 33–39. **10. Юр’єв В. І.** Вплив розвитку транспортної логістичної системи на економіку України. *Науковий вісник Київського міжнародного університету*. 2025. № 2. С. 98–104.

**Єлизавета Снітко**  
Кандидат технічних наук, доцент  
кафедри менеджменту  
ДЗ «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»

**Костянтин Широкий**  
Здобувач другого (магістерського) рівня,  
м. Миргород

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДСИСТЕМ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІДБУДОВИ**

У сучасних умовах післявоєнної відбудови економіки України особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності функціонування підприємств.

Одним із ключових факторів досягнення цієї мети є цифровізація логістичних підсистем, яка дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, зменшити витрати та підвищити конкурентоспроможність підприємств.

Воєнні дії суттєво вплинули на функціонування логістики, спричинивши руйнування інфраструктури, порушення ланцюгів постачання та зростання невизначеності. У цих умовах цифрові технології стають важливим інструментом адаптації підприємств до нових викликів [5].

Логістична підсистема підприємства є комплексом взаємопов'язаних процесів, що забезпечують управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Вона охоплює постачання, виробництво, складування, транспортування та розподіл продукції.

Цифровізація логістики передбачає впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у всі етапи логістичного процесу. До основних цифрових рішень належать:

- ERP-системи (Enterprise Resource Planning);
- TMS-системи (Transportation Management System);
- WMS-системи (Warehouse Management System);
- технології Інтернету речей (IoT);
- аналітика великих даних (Big Data).

Застосування цих інструментів дозволяє підвищити прозорість логістичних процесів, покращити планування та забезпечити ефективне управління ресурсами [7].

Цифровізація логістичних підсистем безпосередньо впливає на ключові показники ефективності підприємства. Зокрема, вона забезпечує:

- скорочення логістичних витрат;
- підвищення швидкості обробки замовлень;
- зниження рівня запасів;
- покращення якості обслуговування клієнтів;

– зменшення ризиків у ланцюгах постачання.

Дослідження показують, що підприємства, які активно впроваджують цифрові технології, мають значно вищий рівень продуктивності та адаптивності до змін зовнішнього середовища [8].

Крім того, цифровізація сприяє підвищенню точності прогнозування попиту та оптимізації маршрутів перевезень, що є критично важливим у період нестабільності [1].

У період післявоєнної відбудови цифровізація логістичних підсистем набуває стратегічного значення. Основними особливостями цього процесу є такі.

Після руйнування значної частини інфраструктури виникає можливість створення сучасних логістичних систем із використанням цифрових технологій [10].

Цифрові інструменти дозволяють оперативно реагувати на зміни в ланцюгах постачання та мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій [2].

Цифровізація сприяє гармонізації логістичних процесів із міжнародними стандартами та інтеграції українських підприємств у глобальні ланцюги постачання [5].

Сучасна цифровізація логістики базується на використанні інноваційних технологій, серед яких:

- штучний інтелект (AI) – для прогнозування попиту та оптимізації процесів;
- Blockchain – для забезпечення прозорості та безпеки операцій;
- IoT – для моніторингу руху товарів у режимі реального часу;
- автоматизація складів – використання роботизованих систем;
- хмарні технології – для зберігання та обробки даних.

Упровадження таких технологій дозволяє значно підвищити ефективність логістичних операцій та знизити витрати підприємств [7].

Незважаючи на значні переваги, цифровізація логістики супроводжується певними проблемами:

- високі витрати на впровадження технологій;
- недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу;
- кіберзагрози та ризики втрати даних;
- обмеженість фінансових ресурсів у післявоєнний період.

Водночас перспективи розвитку цифрової логістики є значними. Очікується активне впровадження інновацій, розвиток цифрової інфраструктури та зростання ролі логістики у відновленні економіки України [9].

Таким чином, цифровізація логістичних підсистем є важливим фактором підвищення ефективності підприємств у період післявоєнної відбудови. Вона забезпечує оптимізацію бізнес-процесів, зниження витрат, підвищення гнучкості та конкурентоспроможності підприємств.

Успішна реалізація цифрових трансформацій потребує комплексного підходу, інвестицій у технології та розвиток людського капіталу. У довгостроковій перспективі цифровізація стане основою сталого розвитку підприємств та економіки України в цілому.

## Література

1. **Васильців Н. М.** Трансформація та адаптація логістики до викликів воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Мукачєво : МДУ, 2023. Вип. 55. С. 134–140.
2. **Завербний А. С., Двуліт З. П., Вуєк Х.** Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. Мукачєво : МДУ, 2022. Вип. 40. С. 15–21.

- 3. Кирилюк І. М., Сокур А. В.** Організація логістичних процесів підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. Мукачево : МДУ, 2024. Вип. 58. С. 76–82.
- 4. Колот О. М.** Проблеми логістики підприємств в умовах війни. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. Чернігів : ЧНТУ, 2023. № 3 (35). С. 45–52.
- 5. Попова Ю. М., Чуприна О. В., Демчина В. О.** Логістика та повоєнне відновлення економіки України. *Економіка та суспільство*. Мукачево : МДУ, 2025. Вип. 65. С. 201–207.
- 6. Пустовойт О. В.** Українська економіка : ризики та можливості повоєнного зростання. *Економічні перспективи підприємництва: виклики воєнного часу та повоєнної відбудови* : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Ірпінь, 30 травня 2025 р. Ірпінь : Державний податковий університет, 2025. С. 106–108.
- 7. Сарахман О. В.** Еволюція логістики: від традиційних моделей до цифрових систем. *Економічний простір*. Дніпро : ПДАБА, 2024. № 190. С. 33–39.
- 8. Скрипнік С. В.** Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання. *Економіка та суспільство*. Мукачево : МДУ, 2023. Вип. 52. С. 112–118.
- 9. Сисоєв В. В., Жученко Д. Г.** Логістичний потенціал України: проблеми та напрями відродження. *Бізнес та інтелектуальний капітал*. Харків : УкрДУЗТ, 2024. № 2. С. 88–95.
- 10. Юр'єв В. І.** Вплив розвитку транспортної логістичної системи на економіку України. *Науковий вісник Київського міжнародного університету*. Київ : КМУ, 2025. № 2. С. 98–104.

**Михайло Шаповалов**  
**Здобувач третього (освітньо-наукового) рівня**  
**вищої освіти**  
**ДЗ «Луганський національний університет**  
**імені Тараса Шевченка»,**  
**м. Лубни**

## **ПРОБЛЕМИ НАЛАШТУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ДО УМОВ ЗМІНЮВАНОВОГО СЕРЕДОВИЩА**

Сучасний менеджмент як науково обґрунтована система управління підприємствами й організаціями склався протягом останніх півтора століть. Основна заслуга менеджменту полягає в тому, що він оснастив керівництво інструментами управління, згрупованими в п'ять функцій менеджменту: установлення цілей і панування діяльності; організація виконання планів і завдань; мотивація персоналу; контроль ходу виконання поставлених цілей і завдань; регулювання фактичного ходу процесів з метою забезпечення їх відповідності запланованому. Отже, менеджмент розпочинається зі встановлення цілей діяльності будь-якого об'єкта, а саме вибір актуальних цілей є складним компромісом між суб'єктивними уявленнями й бажаннями керівництва й об'єктивними умовами, у яких відбувається діяльність об'єкта. У зв'язку зі значною змінюваністю і непередбачуваністю сучасного ринкового середовища система менеджменту підприємств має постійно пристосовуватися і розвиватися в напрямі найбільшої відповідності саме тим зовнішнім умовам, які непередбачувано змінюються та можуть проявитися у майбутньому в неочікуваному вигляді. Непередбачуваність, або різкі зміни умов діяльності,

сприймаються як велика проблема, а в крайніх несприятливих для діяльності випадках – як певна криза. Саме це забезпечило появу нових інструментів менеджменту, які перетворили систему сучасного управління підприємствами на **антикризовий менеджмент**.

Основним надбанням антикризового менеджменту стало запровадження в системі управління спеціальних процедур моніторингу стану зовнішнього середовища в намаганні знайти ті закономірні тренди у його змінюванні, на які можна розраховувати на майбутній час. Для цього розроблено широкий спектр методів дослідження тенденцій змін у зовнішньому середовищі, у позиціюванні товарів і їх виробників на ринках, у стані конкуренції та ін.

Ставлення до процесів змінюваності середовища в період становлення антикризового менеджменту відрізнялося від класичного періоду, коли зміни в середовищі сприймалися або передбачуваними, або такими, що достатньо уявити, наприклад, тренд змінюваності потреб суспільства в певній товарній групі, щоб користуватися цими відомостями для встановлення цілей і завдань стосовно виробництва певних товарних груп з урахуванням кількості виробників цієї продукції на ринку.

Тому тривалий час цілепокладання в менеджменті спиралося на результати прогнозування змін у середовищі споживання, які, як вважалося, є зазвичай закономірними, а менеджменту лише залишається завдання встановлення параметрів цих закономірностей, наприклад, стосовно збільшення потреб споживання залежно від рівня матеріальної забезпеченості населення та ін. Такий підхід залишався актуальним тривалий час і в період розробки інструментів аналізу ринків, виявлення становища

підприємств на них, темпів змінювання споживання окремих товарних позицій та ін.

У цілому, у суспільстві тривалий час підтримувалася ідея принципової пізнаваності ринкових процесів, можливості їх формального опису з використанням, зокрема, математичних моделей, а результат пізнаваності залежить лише від зусиль, які прикладають дослідники сучасних ринкових процесів. У той момент переважав період оптимістичного погляду на можливості людини щодо подальшого успішного пізнання світу, чому сприяв потужний розвиток ринку, на якому переваги належали виробникам, тоді як споживачі були вимушені купувати те, що виготовлялося. Було розроблені й ефективно застосовувалися основи класичного менеджменту, пізнання суспільних і економічних процесів намагалися здійснювати із використанням математичних моделей на основі теорій Леонт'єва, Кейнса та ін., зрозумілим, на перший погляд, здавався рух розвитку відсталих країн від феодалізму до капіталізму.

Але події, що відбуваються останнім часом на ринках, в економіці й суспільстві в цілому, усе частіше приводять до думки, що вони не виглядають закономірними, а, скоріше, випадковими. Це можна віднести й до війни, яку розв'язала РФ проти України, хоча, здавалось би, після 2-ї світової війни ніякі події не мали призвести до таких наслідків у XXI столітті. Ще раніше світ охопила пандемія Ковід-19, а у 2008 році вибухнула також неочікувана світова фінансово-економічна криза. Неможливість передбачити наперед багато загрозливих суспільних явищ загострює питання до науки стосовно пізнаваності сучасного світу, що формує новітню колізію у взаємовідношенні суспільства й науки.

Ідеї щодо зростання несподіваності, хаотичності суспільних процесів підсилилися, розпочинаючи з

останньої третини минулого століття після того, як новітні прояви у світовій економіці, на ринках ставали все більше несподіваними й не підлягали поясненню з позицій усталеного на той період розуміння розвитку суспільних процесів.

Сприятлива картина розпочала змінюватися ближче до середини минулого століття, коли через поступове збагачення людей ситуація на ринку перемінилася таким чином, що перевага перейшла від виробника до покупця, через що загострилася конкуренція виробників на ринках, які вимушені були розширювати номенклатуру своїх товарів на потребу покупців як adeptів так званого «суспільства споживання». Класичний менеджмент перетворювався на неокласичний, доповнювався новими теоріями поведінки економічних суб'єктів на ринку, прояви якого ставали більш непізнаними, хаотичними. Оптимістичність щодо пізнання ринку, яка панувала до цього, усе більше змінювалася на скептицизм стосовно того, що можливість пізнання об'єктивних ринкових законів узагалі можлива. Із заявою щодо того, що ринок вступає в епоху без закономірностей, у 70-ті роки минулого століття виступив відомий американський учений-менеджер Пітер Друкер [1].

До того моменту сталося епохальне явище у співвідношенні науки й суспільства стосовно сприйняття причинно-наслідкового зв'язку як єдиної основи будь-яких проявів світу, суспільства, економіки. Новітня **теорія катастроф**, що вивчає хаотичні рухи, спочатку в природі, а потім і в діяльності людини, показала, що не всі події, що передують якомусь карколомному прояву у вигляді катастрофи, є його причиною, а саме настання катастрофи може бути спричинено накопиченням малих рухів різного походження, які практично не підлягають визначенню і дослідженню. Такі нові умови функціонування економіки та

ринків зумовлюють і нові вимоги до системи стратегічного менеджменту, який перестає бути адекватним хаотичному впливу зовнішнього середовища на діяльність будь-якого об'єкта. Переваги стратегічного менеджменту, які в повній мірі проявляються, коли загрозливий стан середовища функціонування об'єкта управління вже виявлений, втрачаються, коли встановити стійкий тренд загрозливих змін у зовнішньому середовищі не вдається. У цих умовах формується новий тренд розвитку самих систем управління, у формі *антисипативного менеджменту* [2]. Основний сенс антисипативного менеджменту полягає у виявленні всіх загрозливих зовнішніх змін на основі встановлення їх слабких сигналів і моніторингу можливих негативних наслідків для діяльності об'єкта в разі неприйняття своєчасних антикризових заходів. Отже, основне завдання стратегічного менеджменту у визначенні становища підприємства на ринку й розробці стратегії його діяльності перетворюється на комплекс завдань моніторингу слабких сигналів всіх можливих загрозливих явищ у середовищі, установа сили їх можливих негативних наслідків у разі їх безперешкодного розвитку й розробці заходів перешкоджання ним із установами так званих точок *біфуркації*, тобто, моментів часу запровадження антикризових дій, пропуск яких неминуче призведе до настання кризового стану підприємства.

У практичному плані перед менеджментом підприємств постають завдання з налаштування його можливостей до реалізації завдань антисипативного менеджменту. Це потребує створення в самій системі управління підприємством нових управлінських контурів, здатних виконувати такий перелік завдань.

1. Моніторити *загрозливі явища* в зовнішньому середовищі для діяльності підприємства.

2. Установлювати перелік показників роботи підприємства, які очікують погіршення через дію зовнішніх чинників.

3. Оцінювати рівень втрати доходів, прибутків чи погіршення інших показників.

4. Ухвалення рішень на рівні вищого керівництва щодо розробки заходів протидії руйнівному впливу зовнішніх чинників.

5. Установлення крайніх рівнів погіршення показників діяльності або дедлайнів у часі, за яких запровадження антикризових заходів стає критично необхідним (так званих точок біфуркації).

6. Оцінювання наслідків пропуску точок біфуркації з метою застосування всіх необхідних організаційних методів протидії кризі підприємства.

### Література

**1. Колосов А. М.** Актуальне з економіки та управління в Україні. Старобільськ: ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2021. 197 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7674> (дата звернення: 16.03.2026). **2. Колосов А. М., Чеботарьов Є. В.** Антисипативний менеджмент – дієва концепція розробки і реалізації політики повоєнного відновлення України. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2(72). С. 162–171. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-162-171](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-162-171).

## **ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ ТА УПРАВЛІННІ**

**Юлія Бутенко**  
**Асистент кафедри менеджменту**  
**ДЗ «Луганський національний**  
**університет імені Тараса Шевченка»,**  
**м. Миргород**

### **ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ РОБОТИ**

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровізацією трудових процесів та впровадженням нових форм організації праці. Однією з найбільш поширених моделей сучасного ринку праці стала гібридна робота, яка передбачає поєднання дистанційного та офісного форматів виконання професійних обов'язків. Такий формат роботи надає працівникам більше гнучкості, проте водночас підвищує вимоги до рівня їхньої самоорганізації та здатності ефективно керувати власною діяльністю.

У цих умовах особливого значення набуває самоменеджмент як система методів і принципів раціональної організації особистої діяльності. Ефективне керування власним часом, постановка пріоритетів та контроль виконання завдань постають важливими складовими професійної компетентності сучасного менеджера. Значну роль у цьому процесі відіграють цифрові інструменти, які допомагають оптимізувати планування роботи, організації виконання, комунікації та контролю і забезпечення ефективної взаємодії в команді.

*Метою* статті є дослідження ролі цифрових інструментів самоменеджменту в умовах гібридної роботи

та визначення їхнього впливу на підвищення ефективності професійної діяльності працівників.

Проблематика самоменеджменту досліджувалася у працях багатьох науковців, зокрема П. Друкера, Л. Зайверта, С. Кові, а також сучасних дослідників менеджменту та управління людськими ресурсами. Однак питання використання цифрових інструментів самоменеджменту в умовах гібридної роботи потребує подальшого дослідження.

Гібридна, як і будь-яка інша управлінська робота, здійснюється в колі функцій менеджменту, склад яких обирає або керівник, або сам виконавець.

Реалізація функцій самоменеджменту в умовах гібридної моделі трансформується під впливом цифрових екосистем. Розглянемо ключові етапи цього процесу через призму класичного управлінського циклу:

- планування та прогнозування. Використання хмарних календарів та інтелектуальних планерів (Google Calendar, Outlook) дозволяє працівнику гнучко розподіляти завдання. Як зазначає М. Новікова, самоменеджмент в інформаційному суспільстві базується на здатності до самоорганізації за допомогою ІТ-технологій, що мінімізують часові втрати [4];

- організація виконання. Хмарні таск-менеджери (Trello, Asana) структурують робочий простір. Згідно з дослідженнями В. Колпакова, ефективність самоменеджменту залежить від раціональної побудови цифрового середовища, яке стає еквівалентом персонального кабінету [3];

- комунікація та координація. В. Гриньова підкреслює, що в умовах цифровізації комунікативна компетентність стає фундаментом саморозвитку, забезпечуючи оперативність обміну інформацією в розподілених колективах [1];

- самоконтроль. Цифрові інструменти (тайм-трекери як Toggl) дають змогу здійснювати об'єктивний самоаналіз. Н. Гавкалова зауважує, що цифровізація вимагає від працівника високого рівня відповідальності за результати діяльності [2].

Окремим аспектом є інтеграція самоменеджменту в загальні HR-процеси підприємства. Упровадження гібридної моделі потребує від HR-департаментів переходу до концепції «Employee Self-Service», де працівник самостійно керує своїм розвитком та графіком. Взаємозв'язок цифрових інструментів та HR-процесів приведено в табл. 1.

*Таблиця 1*

**Взаємозв'язок цифрових інструментів та HR-процесів**

<b>Функція самоменеджменту</b>	<b>Популярні продукти в Україні</b>	<b>Вплив на HR-процеси</b>
Планування	Google Calendar, Outlook	HR-планування: синхронізація графіків
Організація	Trello, Asana, Jira	Performance management: Прозорість KPI
HR-адміністрування	HURMA, PeopleForce	Self-Service: автономне управління відпустками та цілями
Комунікація	Slack, Telegram, Zoom	Внутрішні комунікації: підтримка замученості
Саморозвиток	Coursera, корпоративні LMS	L&D: персоналізовані траєкторії навчання

Український сегмент ринку програмного забезпечення демонструє стійку тенденцію до використання вітчизняних екосистем (наприклад, HURMA), які поєднують модулі рекрутингу, аналітики та самообслуговування. Це дозволяє сформувавши єдиний цифровий простір, де індивідуальна ефективність працівника стає частиною загальної стратегії підприємства. Проте, як зазначає А. Штангрет, використання таких рішень потребує не лише технічного оснащення, а й формування культури антикризового мислення та готовності до швидких змін [6].

Підсумовуючи проведене дослідження, можна стверджувати, що цифрові інструменти самоменеджменту є не просто допоміжним засобом, а фундаментом стратегічної стійкості підприємства в умовах гібридної роботи. Вони дозволяють нівелювати ризики втрати контролю над робочими процесами при переході на дистанційний формат та забезпечують високий рівень автономії персоналу.

Ефективність самоменеджменту в умовах цифровізації визначається здатністю працівника до безперервного саморозвитку та адаптації власних методів роботи до нових технологічних можливостей. Для сучасних організацій це означає необхідність перегляду парадигми менеджменту: від жорсткого адміністрування та нагляду до фасилітації самоорганізації. Як підкреслюють Г. Осовська та О. Осовський, успіх сучасного підприємства залежить від того, наскільки гармонійно поєднуються цифрові інструменти з принципами раціонального управління людськими ресурсами [5].

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у вивченні впливу штучного інтелекту на автоматизацію рутинних функцій самоменеджменту та

оцінці ризиків «цифрового вигорання» в умовах тотальної інформатизації трудової діяльності.

### Література

- 1. Гриньова В. М., Новікова М. М.** Самовдосконалення та самоменеджмент персоналу в умовах інформатизації суспільства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 284–290.
- 2. Гавкалова Н. Л., Шуба О. А.** Цифровізація як чинник трансформації управлінських процесів. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-39-44.
- 3. Колпаков В. М.** Самоменеджмент : навчальний посібник. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2018. 524 с.
- 4. Новікова М. М., Мазоренко О. В.** Самоменеджмент як інструмент підвищення ефективності праці персоналу в умовах дистанційної роботи. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. Вип. 47. С. 112–118.
- 5. Осовська Г. В., Осовський О. А.** Основи менеджменту : підручник. Київ : Кондор, 2020. 664 с.
- 6. Штангрет А. М., Караїм М. М.** Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Львів : УАД, 2019. 250 с.

**Надія Васиньова**  
**Кандидат педагогічних наук, доцент кафедри**  
**публічної служби й управління**  
**навчальними закладами**  
**ДЗ «Луганський національний університет**  
**імені Тараса Шевченка», м. Лубни**

## **ІНФОРМАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ ТА РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації інформатизація стає одним із ключових чинників розвитку системи вищої освіти. Використання цифрових технологій змінює підходи до управління закладом вищої освіти, відкриваючи нові можливості для оптимізації освітніх процесів, підвищення якості освітніх послуг, забезпечення прозорості управлінських рішень та зміцнення комунікації між усіма учасниками освітнього середовища. Разом із тим інформатизація висуває нові вимоги до професійної компетентності керівників закладів вищої освіти, необхідності захисту інформаційних ресурсів, адаптації організаційних структур та управлінських стратегій до умов цифрової економіки.

В умовах викликів воєнного стану та необхідності забезпечення безперервності освітнього процесу питання ефективного управління із використанням інформаційно-комунікаційних технологій набуває особливої значущості. Отже, дослідження впливу інформатизації на системи управління закладами вищої освіти є актуальним і перспективним для підвищення їхньої конкурентоспроможності, інноваційної спроможності та стійкості до зовнішніх викликів.

Питання специфіки управління у сфері освіти, дослідження природи управлінських процесів у закладах освіти, а також теоретичні аспекти управління інформатизацією освіти висвітлюють: Н. Васиньова, І. Вербовський, О. Гречаник, Л. Гриневич, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, В. Крижко, В. Луговий, О. Мармаза, В. Олійник, В. Пікельна, М. Поташник, Є. Хриков, М. Шинкевич [1; 3–4; 6–7] та інші.

Серед зарубіжних фахівців, практиків слід відзначити напрацювання, присвячені дослідженню цифрової трансформації управління вищою освітою. Зокрема, вагомий внесок у розробку теоретичних підходів до інформатизації ЗВО здійснили дослідники з організацій Deloitte (аналіз викликів і можливостей використання штучного інтелекту у вищій освіті) [10], EDUCAUSE (дослідження ландшафту штучного інтелекту та цифрових екосистем) [12], OECD (огляд цифрових освітніх екосистем і стратегій управління) [13] та інші автори, що фокусуються на цифровій трансформації освітніх процесів, розвитку аналітичних систем, забезпеченні кібербезпеки й інтеграції інноваційних технологій у структури управління закладами освіти. Їхні роботи закладають наукове підґрунтя для подальшого аналізу можливостей і викликів у процесі модернізації управління вищою освітою у глобальному цифровому середовищі.

*Метою статті* є окреслення наявних викликів, що виникають в умовах цифрової трансформації та перспективних напрямів розвитку інформатизації управління закладом вищої освіти в сучасних умовах.

Інформатизацію можна розглядати як складову більш широкої категорії – «науково-технічний прогрес (НТП)», що, у свою чергу, є складовою соціального прогресу. Стосовно цього розглядається застосування (упровадження) невикористаних наукових знань,

інформації у виробництві нових суспільних ресурсів, зокрема й таких, як інформація (інформаційні ресурси) та керування ними [5]. Інформатизація у сфері соціального управління як продукт інформатики не тільки ставить перед апаратом управління нові, усе складніші проблеми, а й потребує наукового обґрунтування невідкладного їх розв'язання. При цьому вона озброює органи управління відповідними засобами, у першу чергу – забезпечення інформаційно-аналітичних потреб, розширення їх всеосяжності [Там само].

Отже, інформатизація управління – це процес системного впровадження ІКТ для автоматизації управлінських функцій, оптимізації документообігу, електронної взаємодії з учасниками освітнього процесу та забезпечення аналітичного супроводу управлінських рішень. Вона передбачає зміну організаційної культури ЗВО, орієнтацію на інноваційність, гнучкість і відкритість.

Ключові напрями цифрової трансформації управління закладами вищої освіти охоплюють низку важливих аспектів. Насамперед це запровадження електронних платформ для внутрішнього управління, зокрема електронних журналів, систем контролю якості освіти, платформ забезпечення академічної доброчесності. Важливим напрямом є впровадження електронного урядування та цифрового документообігу, що сприяє оперативності та прозорості управлінських процесів.

Ефективне функціонування кожної організації, незалежно від її профілю, перебуває у прямій залежності від рівня оперативного опрацювання документації та інформації, швидкості взаємодії між структурними підрозділами організації та партнерами, а домогтися цього можливо за умов впровадження ефективної системи електронного документообігу, що забезпечує управлінську діяльність та є основою у процесі плідної взаємодії

(взаємозв'язку) між громадою та ЗВО. Крім того, електронний документообіг має антикорупційну спрямованість, що є не менш важливим [2].

Значну роль відіграє розвиток дистанційних і змішаних форм навчання, що дозволяє підвищити доступність та гнучкість освітніх послуг. Використання технологій Big Data та аналітичних систем забезпечує можливість ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Крім того, важливим компонентом трансформації є активна цифрова комунікація зі здобувачами освіти, викладачами та партнерами, що сприяє ефективній взаємодії та зміцненню академічної спільноти.

Аналіз української та зарубіжної джерельної бази з проблеми дослідження дозволив виокремити виклики інформатизації управління закладом освіти, що потребують системного вирішення [2–3; 5; 8–13]. Однією з основних проблем є нерівність доступу до технологій серед здобувачів вищої освіти та співробітників, що створює бар'єри для рівноправної участі в освітньому процесі та управлінських процесах. Значною загрозою є ризики кібербезпеки та захисту персональних даних, що потребують упровадження сучасних засобів інформаційної безпеки. Додатковим викликом є необхідність постійного підвищення цифрової компетентності управлінських кадрів, адже ефективне використання інноваційних технологій вимагає нових знань і навичок. Окрім цього, значними стримульовальними чинниками залишаються фінансові та технічні обмеження, які ускладнюють упровадження сучасних інструментів цифровізації в управління закладом вищої освіти.

До перспективних напрямів розвитку інформатизації управління закладами вищої освіти відносимо таке [8–13]:

- розвиток цифрової екосистеми закладу, яка забезпечить інтеграцію різних цифрових інструментів у єдиний функційний простір;

- важливою тенденцією стає інтеграція штучного інтелекту в управлінські процеси для підвищення ефективності ухвалення рішень, автоматизації рутинних завдань та персоналізації взаємодії з учасниками освітнього процесу;

- посилення орієнтації на індивідуальні освітні траєкторії здобувачів, що дозволить краще відповідати їхнім потребам та підвищувати мотивацію до навчання;

- активізація міжнародної співпраці через цифрові платформи, що сприятиме інтеграції в глобальний освітній простір та обміну передовими практиками.

Отже, інформатизація управління закладом вищої освіти є важливою умовою для його конкурентоспроможності, гнучкості та інноваційності. Вона сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, створенню відкритого освітнього середовища, розвитку академічної спільноти. Проте ефективність цифрової трансформації залежить від готовності ЗВО до змін, наявності необхідних ресурсів і стратегії управління, орієнтованої на сталий розвиток і безперервне вдосконалення.

До перспектив подальших досліджень відносимо аналіз впливу штучного інтелекту та автоматизованих систем на ефективність управлінських процесів у ЗВО.

### Література

**1. Васиньова Н. С.** Розвиток теорії управління вищими навчальними закладами в Україні (остання чверть ХХ – початок ХХІ століття) : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06. Старобільськ, 2019. 294 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/3615/Vasiniova.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата

звернення: 17.03.2026). **2. Васиньова Н. С.** Роль електронного документообігу у процесі взаємодії територіальних громад та закладу вищої освіти. *Держава та регіони*. 2021. № 1. С. 82 – 87 URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/9046/2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 17.03.2026).

**3. Вербовський І.** Модель інформатизації управління плануванням освітнього процесу у закладі вищої освіти. *Теорія та методика управління освітою*. 2019. № 22. Т.1. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_оsvit/v\\_22/%D0%92%D0%B5%D1%80%D0%B1%D0%BE%D0%B2%D1%81\\_%D0%BA%D0%B8%D0%B9.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_оsvit/v_22/%D0%92%D0%B5%D1%80%D0%B1%D0%BE%D0%B2%D1%81_%D0%BA%D0%B8%D0%B9.pdf) (дата звернення: 17.03.2026).

**4. Гречаник О., Шинкевич М.** Удосконалення інформатизації управління закладом загальної середньої освіти. *InterConf*. 2021. № 90. С. 57–62.

**5. Інформатизація управління соціальними системами** URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14625/> (дата звернення: 17.03.2026).

**6. Хриков Є. М.** Управління навчальним закладом : навч. посібник. Ч. 1. Харків : ФОП Андреев К.В., 2016. 354 с.

**7. Хриков Є. М.** Управління навчальним закладом : навч. посібник. Ч. 2. Харків : ФОП Андреев К.В., 2016. 338 с.

**8. 4 Key Challenges of Digital Transformation for Higher Ed.** URL: [https://www.kuali.co/post/challenges-digital-transformation-higher-education?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.kuali.co/post/challenges-digital-transformation-higher-education?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 17.03.2026).

**9. Building a Digital Learning Ecosystem: Integrating Tools and Platforms.** URL: [https://www.fullfabric.com/articles/building-a-digital-learning-ecosystem-integrating-tools-and-platforms?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.fullfabric.com/articles/building-a-digital-learning-ecosystem-integrating-tools-and-platforms?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 17.03.2026).

**10. Deloitte.** URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk.html> (дата звернення: 17.03.2026).

**11. The New Digital Ecosystem of Higher**

Education. URL: [https://pathify.com/blog/the-new-digital-ecosystem-of-higher-education/?utm\\_source=chatgpt.com](https://pathify.com/blog/the-new-digital-ecosystem-of-higher-education/?utm_source=chatgpt.com)  
(дата звернення: 17.03.2026). 12. **Educause**. URL: <https://www.educause.edu/> (дата звернення: 17.03.2026).  
13. **Oecd**. URL: <https://www.oecd.org/> (дата звернення: 17.03.2026).

**Владислав Карпенко**  
Здобувач першого (бакалаврського)  
рівня вищої освіти

**Кудрявцев Максим**  
Здобувач першого (бакалаврського)  
рівня вищої освіти

Наук. керівник – канд. пед. наук,  
доц. Крохмаль І.М.,  
ДЗ «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»,  
м. Лубни

## **АКТУАЛЬНІСТЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ СФЕРІ**

*Актуальність* теми дослідження полягає в тому, що сьогодні інформаційні технології вже не є просто допоміжним інструментом для бізнесу чи управління – вони фактично формують нову економічну реальність.

*Мета* дослідження полягає в розкритті ролі інформаційних технологій у сучасній економіці та управлінні, аналізі їх практичного застосування, а також у дослідженні можливостей комерційного OSINT як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Ми живемо в період, коли інформація стає не менш важливим ресурсом, ніж капітал або праця, а іноді навіть і більш визначальним. Саме здатність працювати з інформацією, аналізувати її та ухвалювати на її основі рішення визначає успішність організацій.

Сучасна економіка дедалі більше набуває рис цифрової. Це проявляється в переході до електронної комерції, автоматизації виробництва, розвитку фінансових технологій та широкому використанні даних [1].

На нашу думку, ключовою зміною є те, що рішення більше не ухвалюються «інтуїтивно», як це часто було раніше. Сьогодні підприємства намагаються спиратися на дані, аналітику та цифрові інструменти.

Управління в умовах цифровізації суттєво змінюється. Якщо раніше основна увага приділялася контролю та ієрархії, то зараз важливішими стають гнучкість, швидкість ухвалення рішень і доступ до інформації.

Ми вважаємо, що однією з найважливіших змін є перехід до data-driven підходу. Це означає, що управлінські рішення базуються не на припущеннях, а на реальних даних.

В умовах цифрової трансформації економіки особливого значення набуває data-driven підхід до управління, який передбачає ухвалення управлінських рішень на основі системного аналізу даних. Такий підхід є логічним етапом еволюції управлінських концепцій – від інтуїтивного та досвідного управління до аналітично обґрунтованого [2].

Сутність data-driven підходу полягає у використанні кількісних і якісних даних, що надходять із різноманітних внутрішніх і зовнішніх джерел, для формування об'єктивної інформаційної бази управління. При цьому важливим є не лише накопичення даних, а їх

інтерпретація, структуризація та перетворення на знання, придатні для практичного застосування.

Значення data-driven підходу в сучасному управлінні проявляється у підвищенні обґрунтованості управлінських рішень. Використання аналітичних інструментів дозволяє враховувати широкий спектр факторів, що впливають на діяльність організації, та знижує рівень суб'єктивізму в процесі прийняття рішень. На думку автора, це є особливо актуальним в умовах високої динамічності ринкового середовища.

Крім того, застосування data-driven підходу сприяє зниженню рівня ризиків. Аналітика даних дає можливість своєчасно виявляти потенційні загрози та негативні тенденції, що забезпечує більш ефективне управління ризиками. Наприклад, аналіз фінансових показників або поведінки споживачів дозволяє прогнозувати зміни попиту та адаптувати стратегію підприємства [2].

Важливим аспектом є також можливість прогнозування та моделювання економічних процесів. На основі історичних даних і сучасних аналітичних методів організації можуть формувати сценарії розвитку, що підвищує ефективність стратегічного планування. У цьому контексті data-driven підхід постає інструментом не лише оперативного, а й стратегічного управління.

Ще одним значущим напрямом є оптимізація бізнес-процесів. Використання даних дозволяє виявляти неефективні елементи діяльності, визначати «вузькі місця» та впроваджувати заходи щодо їх усунення. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат і загальному покращенню ефективності функціонування підприємства.

Окремо слід відзначити роль data-driven підходу в розвитку клієнтоорієнтованості. Аналіз даних про споживачів дає можливість глибше розуміти їхні потреби,

формувати персоналізовані пропозиції та підвищувати рівень задоволеності клієнтів. У сучасних умовах це є важливим фактором конкурентоспроможності.

Водночас упровадження data-driven підходу потребує відповідної інформаційно-технологічної інфраструктури, а також високого рівня підготовки персоналу. Необхідною умовою є наявність якісних даних, сучасних аналітичних систем і сформованої організаційної культури, орієнтованої на використання даних у процесі управління.

На нашу думку, важливо також ураховувати, що ефективне управління не може базуватися виключно на даних. Незважаючи на значні можливості аналітики, людський фактор, управлінський досвід і стратегічне мислення залишаються важливими складовими процесу ухвалення рішень. Тому найбільш ефективною є інтеграція data-driven підходу з традиційними управлінськими практиками.

Отже, data-driven підхід є одним із ключових елементів сучасного управління, який забезпечує підвищення ефективності діяльності організацій, зниження ризиків та покращення якості управлінських рішень. Його значення буде зростати в міру розвитку інформаційних технологій та збільшення обсягів доступних даних, що визначає перспективність подальших досліджень у цьому напрямі.

Окремо хочу зупинитися на темі комерційного OSINT, оскільки вона, я вважаю, є недостатньо висвітленою в навчальних курсах, але водночас дуже актуальною.

OSINT – це збір і аналіз інформації з відкритих джерел. Важливо, що йдеться саме про легальні джерела: соціальні мережі, сайти компаній, державні реєстри, новини тощо [3].

У практичній діяльності це може виглядати досить просто, але ефективно. Наприклад, аналіз вакансій конкурентів дозволяє зрозуміти, у якому напрямі вони розвиваються; моніторинг соціальних мереж дає змогу оцінити репутацію компанії; перевірка реєстрів допомагає уникнути співпраці з ненадійними партнерами.

Ми вважаємо, що в умовах українського ринку OSINT має особливо велике значення, оскільки дозволяє отримувати інформацію без значних фінансових витрат. Це є критично важливим для малого та середнього бізнесу, який не завжди має можливість інвестувати в дорогі маркетингові дослідження або консалтингові послуги. Використання відкритих джерел дає змогу таким компаніям ухвалювати обґрунтовані рішення, не витрачаючи значних ресурсів.

На мою думку, особливо цікавими є кейси використання OSINT у сфері перевірки контрагентів. Українські компанії часто користуються відкритими державними реєстрами (наприклад, даними про реєстрацію бізнесу, судові рішення, податкову інформацію) для оцінки надійності партнерів. Такий підхід дозволяє уникнути співпраці з фіктивними або проблемними компаніями.

Крім того, OSINT активно використовується у маркетингу. Наприклад, аналіз трендів у соціальних мережах дає можливість малим брендам швидко адаптувати свої рекламні кампанії під актуальні запити аудиторії [3].

Вважаємо, що саме ця гнучкість є однією з головних переваг використання відкритих даних.

Таким чином, практичні кейси підтверджують, що OSINT є ефективним і доступним інструментом для українських компаній. Його використання дозволяє не лише знижувати витрати, а й підвищувати швидкість

ухвалення рішень, що є критично важливим у сучасному конкурентному середовищі.

Разом із перевагами інформаційні технології створюють і нові загрози. Найбільш очевидними є кіберзлочинність, витоки даних та шахрайство.

Наприклад, навіть великі компанії можуть стикатися з кібератаками, що призводить до фінансових втрат і втрати довіри клієнтів. Тому, на нашу думку, інформаційна безпека має бути не додатковою функцією, а невід'ємною частиною управління.

Цифровізація також змінює вимоги до працівників. Сьогодні вже недостатньо мати лише базову освіту – необхідно постійно оновлювати знання [4].

З власного досвіду можемо сказати, що навіть у процесі навчання стає очевидним: без цифрових навичок важко залишатися конкурентоспроможним. З'являються нові професії, зокрема аналітик даних, фахівець із кібербезпеки, OSINT-аналітик.

Також необхідно зауважити, що попри очевидні переваги, цифровізація має і негативні аспекти. Серед них такі, як: залежність від технологій; інформаційне перевантаження; ризик поширення недостовірної інформації; цифрова нерівність.

На нашу думку, однією з найбільших проблем є саме надлишок інформації. Уміння відфільтрувати головне стає ключовою компетенцією сучасної людини.

Отже, інформаційні технології відіграють визначальну роль у розвитку сучасної економіки та управління. Вони змінюють підходи до ведення бізнесу, підвищують ефективність діяльності організацій і створюють нові можливості для розвитку.

Особливо важливим інструментом є комерційний OSINT, який дозволяє використовувати відкриту інформацію для ухвалення обґрунтованих рішень.

Вважаємо, що в майбутньому значення інформаційних технологій лише зростатиме, а здатність працювати з інформацією стане однією з ключових компетенцій будь-якого фахівця.

### Література

- 1. Schwab К.** *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum, 2019. URL: <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab> (дата звернення: 12.03.2026).
- 2. Davenport Т.** *Competing on Analytics*. Harvard Business Review Press, 2020. URL: <https://hbr.org/2006/01/competing-on-analytics> (дата звернення: 12.03.2026).
- 3. OECD.** *Digital Economy Outlook 2023*. URL: <https://www.oecd.org/digital/digital-economy-outlook> (дата звернення: 12.03.2026).
- 4. Міністерство** цифрової трансформації України. Офіційний сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 12.03.2026).

Арсеній Красій

Науковий керівник – Зайцева Л.О.

К.е.н, доцент, завідувачка кафедри менеджменту,  
ДЗ «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка», м. Лубни

### РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

Сучасний бізнес функціонує в умовах стрімкої цифрової трансформації, у межах якої інформаційні технології (ІТ) стають ключовим фактором підвищення ефективності управління, конкурентоспроможності та

якості обслуговування клієнтів. Використання ІТ у сервісі, управлінні та виробництві сприяє автоматизації процесів, покращенню аналітики та ухвалення рішень, а також оптимізації витрат і підвищенню рівня взаємодії з клієнтами.

Разом з тим, незважаючи на активний розвиток цифрових технологій, підприємства стикаються з низкою проблем, пов'язаних із їх запровадженням. До основних викликів належать висока вартість цифровізації, необхідність підготовки персоналу, ризики кібербезпеки та складність інтеграції нових технологій у вже наявні бізнес-процеси. Додатковими бар'єрами є недостатній рівень цифрової грамотності та опір змінам у корпоративному середовищі. У зв'язку з цим актуальним є визначення ефективних підходів до впровадження інформаційних технологій у ключові сфери бізнесу з метою забезпечення їх сталого розвитку.

Згідно з роботами провідних дослідників [2; 3], цифровізація змінює традиційні бізнес-моделі, створюючи нові можливості для монетизації даних та підвищення продуктивності. Розглядається [5; 6] вплив штучного інтелекту на автоматизацію управлінських процесів, що дозволяє компаніям підвищувати точність прогнозування, скорочувати витрати та покращувати взаємодію з клієнтами. У роботі М. Денисенко та С. Бреус [1] продемонстровано, що використання великих даних у поєднанні з машинним навчанням дозволяє підприємствам краще адаптуватися до змін ринку, персоналізувати продукти та оптимізувати ланцюги постачання.

Окрему увагу в науковій літературі приділено аналізу ролі інформаційних технологій у сфері сервісу. Автоматизовані CRM-системи дозволяють значно покращити якість обслуговування клієнтів, персоналізувати взаємодію та впроваджувати алгоритми

прогнозування попиту. У роботі [4] аналізується вплив аналітики великих даних на ухвалення управлінських рішень та підвищення ефективності роботи компаній у сфері електронної комерції.

Інформаційні технології відіграють ключову роль у трансформації сучасного бізнесу, охоплюючи всі основні напрями діяльності підприємств. У сфері послуг упровадження інформаційних технологій сприяє автоматизації бізнес-процесів, що дозволяє значно підвищити ефективність діяльності підприємств. Використання CRM-систем, електронних платформ і спеціалізованого програмного забезпечення забезпечує ефективне керування замовленнями, облік операцій і контроль якості послуг.

Важливим аспектом є покращення комунікації з клієнтами. Сучасні цифрові інструменти, такі як вебсайти, мобільні додатки та соціальні мережі, забезпечують швидкий зворотний зв'язок і можливість надання послуг у режимі реального часу. Це підвищує рівень задоволеності клієнтів і формує позитивний імідж компанії. Крім того, використання великих даних дозволяє здійснювати персоналізацію послуг, ураховуючи індивідуальні потреби клієнтів. Рекомендаційні системи та алгоритми аналізу поведінки користувачів сприяють підвищенню лояльності клієнтів і розвитку довгострокових відносин.

У сфері управління інформаційні технології забезпечують автоматизацію бізнес-процесів та підвищення якості управлінських рішень. Використання ERP-систем дозволяє інтегрувати діяльність різних підрозділів підприємства, забезпечуючи цілісність даних і ефективну координацію. Значну роль відіграє аналітика великих даних, яка дає змогу опрацьовувати значні обсяги інформації, виявляти тенденції та прогнозувати розвиток подій. Це сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських

рішень та зниженню ризиків. Інформаційні технології також покращують комунікативні процеси в організації, забезпечуючи швидкий обмін інформацією за допомогою електронного документообігу, відеоконференцій та корпоративних платформ. Окрему роль відіграють HRM-системи, які автоматизують управління персоналом та сприяють формуванню гнучкої організаційної структури.

У виробничій сфері інформаційні технології сприяють автоматизації процесів і підвищенню продуктивності. Використання роботизованих систем і MES-систем забезпечує ефективне планування виробництва, контроль якості та оптимізацію ресурсів.

Інтернет речей дозволяє здійснювати моніторинг обладнання в реальному часі, що сприяє зниженню витрат і підвищенню ефективності виробництва. Аналітика великих даних дає змогу прогнозувати несправності обладнання та оптимізувати використання ресурсів.

Важливими інноваціями є використання хмарних технологій, цифрових двійників і 3D-друку, які дозволяють значно підвищити гнучкість виробничих процесів і скоротити витрати.

Незважаючи на значні переваги, упровадження інформаційних технологій супроводжується низкою проблем. Основними з них є:

- високі фінансові витрати;
- ризики кібербезпеки;
- складність інтеграції систем;
- необхідність навчання персоналу.

Ці фактори можуть суттєво ускладнювати процес цифрової трансформації підприємств.

Перспективи розвитку інформаційних технологій у бізнесі пов'язані з подальшим упровадженням штучного інтелекту, блокчейну, квантових обчислень, а також технологій віртуальної та доповненої реальності. Це

сприятиме створенню нових бізнес-моделей, підвищенню ефективності діяльності підприємств і розвитку інновацій. Інформаційні технології є невід’ємною складовою сучасного бізнесу та відіграють ключову роль у забезпеченні його ефективності та конкурентоспроможності. Їх використання дозволяє автоматизувати процеси, підвищити якість управлінських рішень, покращити взаємодію з клієнтами та оптимізувати виробництво.

Водночас для успішного впровадження ІТ необхідно враховувати наявні ризики та виклики, зокрема забезпечувати кібербезпеку, інвестувати в розвиток персоналу та здійснювати стратегічне планування цифрової трансформації.

Таким чином, ефективне використання інформаційних технологій є важливою умовою сталого розвитку підприємств у сучасній економіці, що дозволяє їм адаптуватися до швидких змін ринкового середовища, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати довгострокове зростання.

## Література

1. Денисенко М. П., Бреус С. В. Економічне відтворення держави на інноваційних засадах. *The XII International Scientific and Practical Conference «Actual priorities of modern science, education and practice»*, March 29 – April 01, 2022, Paris, France. P. 180–184. 2. Сучасні цифрові технології та інноваційні методики навчання: досвід, тенденції, перспективи. *Матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Тернопіль, 8 квітня, 2021)*. 162 с. 3. Ягорі Я. Десять найбільш очікуваних технологічних новинок 2024 року. Як роботи-гуманоїди, демократичний інтернет та людські чипи змінять світ. URL:

<https://www.epravda.com.ua/publications/2024/01/5/708403>

(дата звернення: 17.03.2026). **4. Digwatch** (2024), Sustainable development. URL:

<https://dig.watch/topics/sustainable-development> (дата

звернення: 20.03.2026). **5. Jain T. K.**, Kansal M. Impact of Artificial Intelligence on Sustainable Development Goals.

DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4376842>. **6. Ris K.**,

Stankovic Z., Avramovic Z. Implications of Implementation of Artificial Intelligence in the Banking Business with Correlation to the Human Factor. *Journal of Computer and Communications*. 2020. Vol. 8. P. 130–144. DOI:

<https://doi.org/10.4236/jcc.2020.811010>.

**Єлизавета Снітко**

**Кандидат технічних наук, доцент**

**кафедри менеджменту,**

**ДЗ «Луганський національний**

**університет імені Тараса Шевченка»,**

**м. Миргород**

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ВПЛИВОМ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Сьогодні розвиток світової економіки відбувається під впливом, що характеризується високим рівнем глобалізації та динамічною цифровізацією, особливого значення набуває ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. На практиці це означає, що підприємства змушені швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, дедалі активніше інтегруватися в міжнародні економічні процеси,

що потребує впровадження сучасних управлінських підходів і технологій [4].

Інформаційні технології сьогодні фактично визначають напрям розвитку економічних систем, оскільки саме вони забезпечують швидке опрацювання даних, автоматизацію процесів та підвищення ефективності управління, оскільки забезпечують швидкість опрацювання інформації, автоматизацію бізнес-процесів і підвищення якості управлінських рішень. У сфері зовнішньоекономічної діяльності це особливо важливо, адже підприємства працюють у складному середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності, конкуренції та ризиків [1].

Актуальність інформаційних технологій зумовлена необхідністю адаптації українських підприємств до нових умов функціонування, що формуються під впливом цифрових технологій, а також потребою підвищення їх конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства містить сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних та комерційних функцій, пов'язаних із виходом на міжнародні ринки [1]. Вона охоплює експорт, імпорт, інвестиційну діяльність, міжнародну кооперацію та інші форми економічної взаємодії.

Управління ЗЕД передбачає комплексний вплив на всі етапи зовнішньоекономічних операцій – від аналізу ринку до контролю виконання контрактів. Основними функціями управління є:

- планування зовнішньоекономічної діяльності;
- організація взаємодії з іноземними партнерами;
- мотивація персоналу;
- контроль результатів діяльності.

Сучасні підходи до управління ЗЕД базуються на інтеграції стратегічного та операційного рівнів управління [4]. Особливу роль відіграє стратегічне планування, яке дозволяє підприємствам визначати перспективні ринки, оцінювати ризики та формувати конкурентні переваги [1].

В умовах глобалізації управління ЗЕД набуває більш складного характеру, оскільки підприємства змушені враховувати міжнародні стандарти, валютні коливання, митні бар'єри та політичні фактори [2].

Інформаційні технології суттєво змінюють підходи до управління підприємствами, зокрема у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Використання сучасних інформаційних систем (ERP, CRM, SCM) дозволяє автоматизувати значну частину бізнес-процесів, пов'язаних із ЗЕД. Це охоплює:

- ведення обліку експортно-імпортних операцій;
- управління контрактами;
- контроль фінансових потоків;
- управління логістикою.

Автоматизація сприяє зниженню витрат, мінімізації помилок та підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Сучасні ІТ забезпечують доступ до великих обсягів інформації, що дозволяє підприємствам аналізувати міжнародні ринки, прогнозувати попит та оцінювати конкурентне середовище.

Використання аналітичних систем сприяє підвищенню якості управлінських рішень та зниженню ризиків [5].

Розвиток електронної комерції відкриває нові можливості для українських підприємств. Завдяки цифровим платформам компанії можуть виходити на міжнародні ринки та знаходити нових партнерів.

Це особливо актуально для малого та середнього бізнесу, який отримує доступ до глобального ринку без значних інвестицій.

Електронний документообіг значно спрощує взаємодію між партнерами. Використання електронних контрактів і цифрових підписів дозволяє скоротити час укладання угод та підвищити прозорість операцій.

В Україні є певні особливості цифрової трансформації. Вони зумовлені значним впливом воєнних умов. Порушення логістичних ланцюгів та підвищення ризиків змушують підприємства адаптуватися до нових умов [2]. Але інформаційні технології дозволяють забезпечити безперервність бізнес-процесів навіть у кризових умовах.

Рівень цифровізації українських підприємств є нерівномірним: великі компанії активно впроваджують IT-рішення, тоді як малі підприємства стикаються з обмеженнями. Це створює дисбаланс у розвитку зовнішньоекономічної діяльності [3].

Інтеграція у світову економіку вимагає від підприємств відповідності міжнародним стандартам та використання сучасних технологій управління [3].

Цифровізація постає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності [1].

Використання IT у зовнішньоекономічній діяльності забезпечує певні переваги є, а саме:

- підвищення ефективності управління;
- скорочення витрат;
- оперативність ухвалення рішень;
- доступ до міжнародних ринків.

IT також сприяють підвищенню прозорості діяльності підприємств та зміцненню довіри з боку партнерів .

Для українських підприємств є певні проблеми та ризики цифрової трансформації, основними з яких є: високі витрати на впровадження ІТ; нестача кваліфікованих кадрів; кіберзагрози; правові обмеження.

Ці фактори можуть стримувати розвиток цифровізації підприємств та знижувати ефективність управління ЗЕД.

Проведений аналіз перспектив розвитку управління ЗЕД в умовах цифровізації та подальший розвиток підсистеми управління ЗЕД може бути забезпечений впровадженням таких складових:

- штучного інтелекту;
- Big Data;
- блокчейн-технологій;
- цифрових платформ.

Це дозволить підприємствам підвищити ефективність діяльності та зміцнити свої позиції на міжнародних ринках.

Отже, інформаційні технології є ключовим фактором трансформації управління зовнішньоекономічною діяльністю українських підприємств. Вони сприяють підвищенню ефективності, зниженню витрат і розширенню можливостей виходу на міжнародні ринки.

Подальший розвиток ЗЕД залежить від рівня цифровізації, інноваційної активності підприємств і державної підтримки.

## Література

**1. Бабій І. В.** Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств: теорія, методи, практика : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2018. 578 с. **2. Гатілов А. Ю.** Основні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 3.

С. 149–159. **3. Морозова І. В.,** Микитенко Т. В. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 6 (17). С. 17–23. **4. Нудьга А. В.,** Манасенко І. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств України в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : матеріали наук.-практ. конф. Київ, 2023. С. 148–149. **5. Шишо Т. Ю.,** Тюха І. В. Інформаційне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Наукові здобутки молоді* : матеріали наук. конф. Київ : НУХТ, 2014. С. 244–245.

**ДІЛОВОДСТВО, БІБЛІОТЕЧНА Й АРХІВНА**  
**СПРАВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**  
**І РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ**

**Людмила Бутенко**  
**Здобувачка першого (бакалаврського)**  
**рівня вищої освіти**  
**Наук. керівник – канд. пед. наук,**  
**доц. Курило Н. О.,**  
**ДЗ «Луганський національний університет**  
**імені Тараса Шевченка»,**  
**м. Миргород**

**ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ З ДОКУМЕНТАМИ**  
**З ОБМЕЖЕНИМ ДОСТУПОМ**

*Актуальність* статті полягає в тому, що в реаліях сьогодення захист інформації з обмеженим доступом перетворився на один із пріоритетних напрямів діяльності будь-якої юридичної особи незалежно від форми власності та сфери господарювання.

*Мета* статті – вивчити особливості організації роботи з документами, що містять інформацію з обмеженим доступом, зокрема в контексті забезпечення конфіденційності, захисту даних та дотримання норм законодавства.

Стрімкий розвиток цифрових технологій, інтенсивна цифровізація бізнес-процесів, широке впровадження хмарних сервісів, систем електронного документообігу та поширення дистанційних форм роботи зумовили суттєве зростання обсягів створення, опрацювання, передавання й зберігання інформації. Водночас такі трансформації спричинили підвищення рівня вразливості інформаційних

ресурсів і, як наслідок, зростання ризиків несанкціонованого доступу, кібератак, внутрішніх витоків відомостей, маніпуляцій інформацією та проявів недобросовісної конкуренції.

Відповідно до положень Закону України «Про інформацію» [3], інформація за режимом доступу розподіляється на відкриту та інформацію з обмеженим доступом. Такий розподіл визначає правові засади отримання, використання, поширення й захисту відомостей, а також установлює відповідальність за порушення встановленого режиму.

*Відкрита інформація* – це відомості, доступ до яких не обмежується законодавством. Вона є загальнодоступною та може вільно поширюватися, якщо інше не передбачено законом.

До відкритої інформації, зокрема, належать:

- загальні відомості про діяльність юридичної особи;
- публічна фінансова звітність;
- інформація, що підлягає оприлюдненню відповідно до вимог законодавства;
- статистичні дані, офіційні повідомлення, довідкова інформація.

*Інформація з обмеженим доступом* – це відомості, доступ до яких обмежується на підставі закону або за рішенням власника інформації. Вона розподіляється на такі види:

- *конфіденційна інформація* – інформація, доступ до якої обмежується фізичною або юридичною особою та може поширюватися за її згодою відповідно до встановлених нею умов. Прикладами є: комерційна таємниця юридичної особи, персональні дані працівників чи клієнтів, умови договорів, внутрішні фінансові показники. Порядок захисту персональних даних додатково регулюється спеціальним законодавством [3];

- *таємна інформація* – інформація, що містить відомості, які становлять державну таємницю, і розголошення яких може завдати шкоди національній безпеці України. Її правовий режим визначається Законом України «Про державну таємницю» [1] та іншими нормативно-правовими актами у сфері охорони державної таємниці;

- *службова інформація* – внутрішня службова інформація органів державної влади, органів місцевого самоврядування або інших суб'єктів публічного права, що не підлягає оприлюдненню та має обмежений режим доступу. До неї можуть належати внутрішні службові документи, доповідні записки, проєкти рішень до їх офіційного ухвалення тощо. Установлення відповідного режиму доступу до інформації є важливим елементом забезпечення інформаційної безпеки, дотримання прав громадян і захисту інтересів держави, підприємств та організацій.

Відповідно до статті 20 Закону України «Про інформацію» [3], режим доступу до інформації – це встановлений правовими нормами порядок її одержання, використання, поширення та зберігання. Такий розподіл забезпечує баланс між реалізацією права на інформацію та необхідністю захисту приватності, національної безпеки, громадського порядку й інших охоронюваних законом інтересів

В умовах воєнного стану та системного зростання кіберзагроз для України питання забезпечення інформаційної безпеки набуває критичного значення, оскільки інформаційні ресурси стають не лише економічним активом, а й елементом національної безпеки. Юридичні особи в таких умовах повинні враховувати не лише фінансово-економічні ризики, а й комплекс загроз, пов'язаних із кіберзлочинністю,

інформаційно-психологічними операціями, а також можливими порушеннями режиму доступу до конфіденційної інформації.

Особливого значення набуває дотримання вимог законодавства України, зокрема Законів України «Про інформацію» [3], «Про захист персональних даних» [2], а також підзаконних нормативно-правових актів, які регулюють порядок опрацювання, зберігання та захисту інформації з обмеженим доступом. Недотримання таких вимог може спричинити не лише юридичну відповідальність, а й репутаційні втрати, фінансові збитки та втрату конкурентних переваг.

Під час організації роботи з документами з обмеженим доступом необхідно дотримуватися комплексу взаємопов'язаних правових, організаційних і технічних заходів, що забезпечують належний рівень захисту інформації. До основних правил належить:

- *нормативне регулювання* – розроблення, затвердження та періодичне оновлення внутрішніх нормативних документів (положень, інструкцій, регламентів, пам'яток), які визначають порядок створення, опрацювання, зберігання та знищення документів з обмеженим доступом. Обов'язковим є ознайомлення працівників із такими документами під підпис, а також проведення регулярних інструктажів і навчань;

- *юридичне оформлення зобов'язань* – укладення з працівниками письмових зобов'язань про нерозголошення конфіденційної інформації (NDA), уміщення відповідних положень до трудових договорів або контрактів, а також визначення відповідальності за порушення режиму доступу;

- *суворий контроль доступу* – організація диференційованого доступу до інформації відповідно до посадових обов'язків і принципу «необхідності знання».

Контроль може здійснюватися керівником структурного підрозділу, службою безпеки або уповноваженими особами із застосуванням процедур ідентифікації та автентифікації користувачів;

- *документування та облік* – дотримання встановлених вимог до оформлення документів, ведення журналів реєстрації, обліку руху (видачі, повернення, передачі) документів, а також фіксація всіх дій із ними, зокрема й копіювання, сканування, зміну статусу, архівування або знищення. Важливим є забезпечення простежуваності (traceability) кожного документа протягом усього його життєвого циклу. Облік документів з обмеженим доступом має передбачати не лише реєстрацію факту створення або надходження документа, а й обов'язкову фіксацію всіх етапів його руху: передачі між структурними підрозділами, керівниками та виконавцями, перебування на розгляді, виконанні та зберіганні. Такий облік забезпечує простежуваність кожного примірника документа та встановлення персональної відповідальності за його використання;

- *технічний і організаційний захист* – упровадження сучасних засобів захисту інформації, зокрема систем контролю та керування доступом до приміщень, відеоспостереження, засобів криптографічного захисту, електронного цифрового підпису, антивірусного програмного забезпечення, систем резервного копіювання та відновлення даних;

- *контроль і аудит* – проведення регулярних внутрішніх перевірок дотримання встановлених правил роботи з документами, аудит інформаційної безпеки, аналіз інцидентів та вжиття заходів щодо їх запобігання в майбутньому;

- *реагування на інциденти* – визначення чітких процедур дій у разі виявлення порушень режиму доступу

або витоку інформації, зокрема й оперативне інформування відповідальних осіб, локалізацію інциденту та документування наслідків;

- навчання персоналу та підвищення обізнаності – систематичне проведення навчань, тренінгів і роз'яснювальної роботи серед працівників щодо правил поведіння з конфіденційною інформацією та актуальних кіберзагроз.

Таким чином, забезпечення належного рівня захисту інформації та організація ефективної роботи з документами з обмеженим доступом є ключовими умовами стабільного функціонування юридичних осіб у сучасних умовах життєдіяльності суспільства. Упровадження системного підходу до роботи з конфіденційними документами дозволяє комплексно поєднати правові, організаційні та технічні заходи захисту, що сприяє: збереженню ділової репутації юридичної особи через надійний контроль за конфіденційною інформацією; підвищенню рівня корпоративної безпеки за рахунок мінімізації внутрішніх та зовнішніх ризиків витоку даних; захисту стратегічно важливої інформації, що є критичною для конкурентоспроможності та стабільності бізнес-процесів.

## Література

**1. Про державну таємницю** : Закон України від 21 січня 1994 р. № 3855-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12> (дата звернення: 12.03.2026). **Про захист персональних даних** : Закон України від 01 червня 2010 р. № 2297-VI. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2010. № 34. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 20.03.2026). **2. Про інформацію** : Закон України від 02 жовтня 1992 р. № 2657-XII. URL:

**Ірина Великодна**  
**Здобувачка другого (магістерського)**  
**рівня вищої освіти**  
**Навчально-наукового**  
**інституту права та психології**  
**Національної академії**  
**внутрішніх справ, м. Київ**

**Ірина Крохмаль**  
**Кандидат педагогічних наук, доцент**  
**кафедри менеджменту**  
**ДЗ «Луганський національний**  
**університет імені Тараса Шевченка», м. Лубни**

## **ЗАКОНОДАВЧІ ВИКЛИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В АРХІВНУ СПРАВУ ЕКОНОМІЧНИХ СУБ'ЄКТІВ**

Суб'єкти господарювання (підприємства, організації, приватні установи) щороку генерують мільйони документів, які підлягають обов'язковому зберіганню відповідно до вимог податкового, трудового, бухгалтерського та комерційного законодавства.

Традиційні методи опрацювання, класифікації, індексації та забезпечення довгострокового зберігання цих документів стають неефективними через зростання обсягів даних, що вимагає впровадження автоматизованих технологій на основі штучного інтелекту (ШІ). Однак, чинна нормативно-правова база не містить спеціальних механізмів регулювання використання ШІ саме в архівній

роботі суб'єктів господарювання, що створює значні правові прогалини та ризики.

Законодавчі виклики впровадження штучного інтелекту в архівну справу суб'єктів господарювання набувають особливої актуальності в контексті цифрової трансформації управління діловодством та архівної діяльності в Україні.

Актуальність теми зумовлена необхідністю гармонізації національного законодавства з вимогами цифрової економіки та міжнародними стандартами. Згідно із Законом України «Про Національний архівний фонд та архівні установи», суб'єкти господарювання зобов'язані забезпечувати належне зберігання документів, зокрема й електронних, із дотриманням термінів зберігання та умов доступу [1].

Водночас, Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» регулює обіг електронних документів, але не передбачає особливостей їх обробки за допомогою штучного інтелекту, зокрема, автоматичного розпізнавання тексту, класифікації чи генерації метаданих [2].

Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р, визначає загальні пріоритети впровадження штучного інтелекту в економіку та державне управління, але не містить жодних положень щодо архівних справ чи ведення обліку приватних суб'єктів господарювання [3].

Проаналізувавши наукові дослідження, слід зазначити, що правове регулювання щодо використання ШІ в архівній справі суб'єктів господарювання є складною правовою конструкцією, яка поєднує норми архівного, інформаційного, цивільного та адміністративного права. Дослідники наголошують, що відсутність спеціального

регулювання призводить до ризиків недотримання термінів зберігання, порушення конфіденційності персональних даних та неможливості забезпечити юридичну дійсність документів, оброблених ШІ [4, с. 23–26].

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України проблема стає ще гострішою: бізнес змушений прискорювати цифровізацію, але без чітких законодавчих гарантій це може призвести до втрати доказової бази в податкових, судових чи господарських спорах.

На національному рівні основними нормативними актами, що опосередковано стосуються питання, залишаються Закон України «Про захист персональних даних» (від 01.06.2010 № 2297-VI) та Положення про порядок роботи з електронними документами в діловодстві, затверджене наказом Міністерства юстиції України [8; 9].

Ці документи не враховують специфіку ШІ: автоматичну обробку великих наборів даних, ризик алгоритмів «чорної скриньки» або здатність генеративного ШІ створювати нові метадані. Відсутність чіткого визначення юридичного значення документів, оброблених ШІ (наприклад, автоматично класифікованих або реконструйованих), створює ризик визнання таких документів недійсними в суді [5, с. 163 – 170].

Крім того, суб'єкти господарювання не мають законодавчо встановленого права передавати документи до державних архівів у формі, оброблених за допомогою штучного інтелекту, без додаткової паперової копії або спеціального сертифіката автентичності.

Міжнародний досвід демонструє більш прогресивний підхід. У 2024 році Європейський Союз ухвалив Закон про штучний інтелект (AI Act), який класифікує системи

штучного інтелекту за рівнем ризику та встановлює обов'язкові вимоги щодо прозорості, підзвітності та аудиту для високоризикованих застосувань, включаючи обробку документів у бізнес-сфері [6, с. 97 – 103].

У Сполучених Штатах Національне управління архівів та документації (NARA) активно використовує штучний інтелект для обробки електронних записів, маючи чіткі стандарти зберігання та підзвітності (ERA 2.0).

Австралія та Китай використовують хмарні технології та штучний інтелект для архівування бізнес-документів з обов'язковим дотриманням законодавства про захист даних.

В Україні такого комплексного підходу немає. Концепція 2020 року має рекомендаційний характер, а проекти законів про штучний інтелект ще не ухвалено. Це призводить до ситуації, коли суб'єкти господарювання змушені самостійно розробляти внутрішні політики, ризикуючи порушенням вимог Державної архівної служби України.

На нашу думку, основні законодавчі виклики можна систематизувати таким чином.

По-перше, це може бути фрагментація нормативно-правової бази: немає єдиного закону, що регулює використання ШІ саме в архівній справі та діловодстві суб'єктів господарювання. По-друге, також існує проблема відповідальності: тобто чинне законодавство не визначає, хто несе відповідальність за помилки ШІ (розробник, власник бізнесу чи оператор системи) у разі втрати, спотворення або несанкціонованого доступу до документів [7, с. 61 – 67]. По-третє, питання автентичності та юридичної сили: автоматична обробка може викликати сумніви щодо оригінальності електронного документа, особливо при використанні генеративного ШІ. По-четверте, захист персональних даних та комерційної

таємниці: обробка великого спектра комерційних документів за допомогою ШІ вимагає чітких механізмів анонімізації та аудиту, яких наразі не існує. По-п'яте, відсутність стандартів передачі та зберігання документів, оброблених ШІ, у державних архівах.

У таких умовах упровадження штучного інтелекту в архівну справу суб'єктів господарювання постає не лише як технічне, а й як складне юридичне завдання. Воно вимагає активної взаємодії між державою, бізнесом та науковою спільнотою.

Необхідно оновити Закон «Про Національний архівний фонд та архівні установи» та Закон «Про електронні документи та електронний документообіг», доповнивши їх нормами щодо використання штучного інтелекту, сертифікації систем, обов'язкового аудиту алгоритмів та механізмів підзвітності.

Паралельно мають бути розроблені галузеві кодекси етики та рекомендації для суб'єктів господарювання за прикладом європейських практик. Тому законодавчі виклики впровадження штучного інтелекту в архівну справу суб'єктів господарювання є одним із найактуальніших питань сучасного правового регулювання діловодства в Україні. Замість загальних нормативних норм має стати спеціальний комплексний інститут.

Подальший розвиток доктрини має містити чітке визначення правового статусу документів, оброблених за допомогою штучного інтелекту. Це буде запорукою ефективного функціонування бізнесу, захисту прав суб'єктів господарювання та інтеграції України у світовий цифровий простір в умовах глобальних викликів.

## Література

1. **1. Ковтанюк Ю. С., Кузнецов О. Ю.** Використання штучного інтелекту в діяльності архівів,

бібліотек і музеїв : тези доповіді. Київ : НБУВ, 2024. (Матеріали конференції). **2. Про електронні документи та електронний документообіг** : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 15.03.2026). **3. Про затвердження Порядку роботи з електронними документами у діловодстві та їх підготовки до передавання на архівне зберігання** : Наказ Міністерства юстиції України від 11.11.2014 № 1886/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-14#Text> (дата звернення: 13.03.2026). **4. Про захист персональних даних** : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 13.03.2026). **5. Про Національний архівний фонд та архівні установи** Закон України від 24.12.1993 за № 3814-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3814-12#Text> (дата звернення: 15.03.2026). **6. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні** : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.03.2026). **7. Скакун Д. О., Сапицька О. М.** Використання штучного інтелекту в цифрових історичних інтерактивних проєктах. *SWorld Journal*. 2025. Issue 28. Part 1. С. 97–103. **8. Турецька О. В.** Застосування технологій штучного інтелекту для автоматизованої обробки архівних документів : кваліфікаційна (магістерська) робота. Вінниця : Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2025. 66 с. **9. Чукут С. А., Карапозюк А. А.** Цифровізація процесів архівної справи в контексті формування Національного архівного фонду та його інтеграції у світовий інформаційний простір. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 24. С. 163–170.

**В'югіна Вікторія**  
**Наук. керівник – канд. пед. наук,**  
**доц. Курило Н.О.,**  
**ДЗ «Луганський національний**  
**університет імені Тараса Шевченка»,**  
**м. Миргород**

## **СУЧАСНІ ВИМОГИ ДО ФАХІВЦІВ ІНФОРМАЦІЙНО-ДОКУМЕНТОЗНАВЧОЇ ГАЛУЗІ**

У сучасному суспільстві інформація постає ключовим ресурсом розвитку держави, економіки та соціальної сфери, оскільки вона стала стратегічним чинником управління, що визначає ефективність діяльності організацій та установ. В умовах глобалізації та цифровізації значно зростає роль інформаційно-документознавчої галузі, яка забезпечує організацію, збереження та використання документної інформації [1].

Стрімкий розвиток інформаційних технологій, автоматизація управлінських процесів і впровадження електронного документообігу суттєво трансформують професійну діяльність фахівців, що зумовлює необхідність перегляду вимог до їх підготовки, компетентностей та професійних якостей [2]. Актуальність дослідження також зумовлена зростанням обсягів інформації, що циркулює в організаціях, а також необхідністю її ефективного структурування, збереження та використання, у зв'язку з чим значно підвищується роль фахівців інформаційно-документознавчої галузі як спеціалістів, здатних забезпечити якісне управління інформаційними ресурсами.

Крім того, сучасний ринок праці висуває нові вимоги до рівня підготовки випускників, що потребує вдосконалення освітніх програм та впровадження інноваційних підходів до навчання [3].

Фахівці інформаційно-документознавчої галузі відіграють важливу роль у забезпеченні функціонування інформаційної інфраструктури організацій, оскільки вони здійснюють організацію документообігу, керування інформаційними потоками та забезпечують збереження документної інформації [4].

Основними напрямками їх діяльності є створення, систематизація та опрацювання документів, організація архівного зберігання і забезпечення доступу до інформаційних ресурсів, при цьому в сучасних умовах фахівець постає посередником між інформаційними системами та управлінськими структурами.

Важливо зазначити, що діяльність фахівців не обмежується лише технічним опрацюванням документів, адже вона охоплює також аналітичну, організаційну та управлінську складові, зокрема спеціалісти беруть участь у розробленні внутрішніх нормативних документів, регламентів документообігу та політик інформаційної безпеки.

У сучасних умовах значного поширення набуває електронний формат документів, що змінює традиційні підходи до їх створення, зберігання та використання і вимагає від фахівців здатності працювати в умовах цифрового середовища та постійно оновлювати свої знання [5].

Сучасний фахівець повинен володіти широким спектром професійних компетентностей, які містять знання з документознавства, архівознавства та інформаційної діяльності, а також знання нормативно-правової бази й навички роботи з електронними системами документообігу та базами даних.

Особливого значення набуває здатність до аналітико-синтетичного опрацювання інформації та ефективного керування інформаційними потоками [2].

Окрім базових компетентностей, важливою складовою професійної підготовки є формування інформаційної культури фахівця. Вона передбачає здатність ефективно працювати з інформацією, оцінювати її достовірність, актуальність та повноту.

Також сучасний документознавець повинен володіти навичками комунікації та командної роботи, оскільки його діяльність часто пов'язана з взаємодією з різними підрозділами організації, а також здатністю чітко формулювати інформаційні запити та представляти результати аналітичної роботи. Не менш значущим є знання іноземних мов, що дозволяє працювати з міжнародними інформаційними ресурсами та документами [4].

Інформаційні технології є ключовим елементом діяльності сучасного документознавця, оскільки вони забезпечують автоматизацію процесів опрацювання документів і значно підвищують ефективність управління.

Сучасний електронний документообіг передбачає використання хмарних технологій, електронного цифрового підпису та систем інтелектуального пошуку інформації, що дозволяє забезпечити швидкий доступ до даних і підвищити рівень інформаційної безпеки.

Упровадження інформаційних технологій сприяє не лише автоматизації процесів, а й створенню нових можливостей для аналізу даних, адже сучасні системи дозволяють здійснювати моніторинг документообігу, виявляти проблемні ділянки та оптимізувати управлінські процеси [5].

Окрему увагу слід приділити питанням інформаційної безпеки, зокрема захисту інформації, контролю доступу до документів та забезпеченню конфіденційності, які є важливими складовими діяльності фахівця.

Таким чином, інформаційні технології постають не лише інструментом, а й середовищем професійної діяльності документознавця.

Професійна діяльність у сфері документознавства вимагає не лише знань і навичок, але й відповідних особистісних якостей. До них належать відповідальність, уважність до деталей, організованість та дисциплінованість [3].

В умовах постійних змін важливою є здатність до саморозвитку, навчання та адаптації до нових технологій, що забезпечує конкурентоспроможність фахівця на ринку праці.

Підготовка сучасних фахівців повинна відповідати вимогам цифрового суспільства та ринку праці, передбачаючи впровадження інформаційних технологій у навчальний процес і розвиток практичних навичок здобувачів освіти, а також поєднання теоретичних знань із практичною діяльністю, що дозволяє сформуванню комплексних професійних компетентностей. Важливою є також співпраця закладів освіти з установами та організаціями [5].

Сучасні вимоги до фахівців інформаційно-документознавчої галузі визначаються розвитком інформаційного суспільства та цифровізацією управління, що вимагає від фахівця поєднання теоретичних знань із практичними навичками роботи в інформаційних системах.

Професійна підготовка має бути спрямована на формування компетентностей, які забезпечують ефективну діяльність у сучасному інформаційному середовищі.

Отже, сучасні вимоги до фахівців інформаційно-документознавчої галузі визначаються комплексом факторів, серед яких ключове місце займають цифровізація, глобалізація та розвиток інформаційних

технологій, а фахівець нового покоління повинен поєднувати професійні знання, цифрові компетентності та розвинені особистісні якості, при цьому важливою умовою його успішної діяльності є здатність до постійного самовдосконалення та адаптації до змін. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення інноваційних підходів до підготовки фахівців та впровадження сучасних технологій у професійну діяльність.

### Література

- 1. Бездрабко В. В.** Актуальні проблеми документознавства в Україні. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2020. № 1. С. 26–41.
- 2. Білик О. С.** Сучасні підходи до впровадження електронного документообігу в органах державного управління. *Право і суспільство*. 2023. Вип. 4. С. 38–45.
- 3. Кулешов С. Г.** Управління документацією: генезис та сучасні тенденції в аспекті документознавства. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2012. № 2. С. 20–25.
- 4. Кулешов С. Г.** Українське документознавство: сучасний стан та перспективи розвитку. *Студії з архівної справи та документознавства*. Київ, 1999. Т. 4. С. 14–17.
- 5. Палеха Ю. І.** *Електронний документообіг* : навч. посібник. Київ : Вид-во Ліра-К, 2016. 432 с.

**Руслан Демченко**  
**Здобувач першого (бакалаврського)**  
**рівня вищої освіти**  
**Наук. керівник – канд. пед. наук, доц. Курило Н.О.,**  
**ДЗ «Луганський національний університет імені**  
**Тараса Шевченка»,**  
**м. Лубни**

## **ДІЛОВОДСТВО, БІБЛІОТЕЧНА Й АРХІВНА СПРАВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ**

*Актуальність статті* зумовлена необхідністю дослідження нових методів опрацювання, систематизації та зберігання великих обсягів даних за допомогою штучного інтелекту в діловодстві, бібліотечній та архівній справі.

*Мета статті* – визначення механізмів впливу технологій штучного інтелекту на вдосконалення бібліотечних і архівних процесів, а також окреслення основних напрямів і перспектив їх практичного застосування.

Сучасні бібліотеки та архіви зазнають суттєвих змін під впливом цифрових технологій. Якщо раніше їхня діяльність базувалася переважно на збиранні, зберіганні та видачі друкованих документів, то сьогодні вони стають багатофункційними інформаційними центрами.

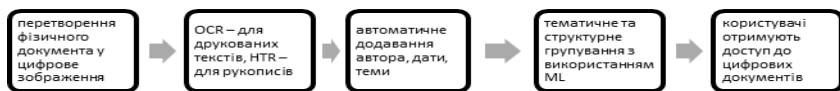
Бібліотечні процеси охоплюють комплектування, каталогізацію, систематизацію, зберігання та обслуговування користувачів. В архівній справі основними процесами є облік, класифікація, опис, зберігання та експертиза цінності документів.

Перехід до електронних бібліотек і цифрових архівів дозволив значно підвищити ефективність роботи з

інформацією. Однак виникає потреба у стандартизації метаданих та захисті інформації.

Важливим чинником розвитку галузі є використання штучного інтелекту. Як підкреслюють українські науковці, штучний інтелект стає невід’ємним елементом сучасної бібліотечної діяльності, оскільки дозволяє оптимізувати процеси опрацювання інформації та підвищити якість обслуговування користувачів [1, с.38].

Штучний інтелект дозволяє автоматизувати створення метаданих, класифікацію документів і покращити пошук інформації. Основою його розвитку є машинне навчання (ML) та нейронні мережі. Особливу роль відіграють технології машинного навчання у процесі оцифрування документів. Використання систем розпізнавання текстів дозволяє перетворювати відскановані документи в цифровий формат, що забезпечує їх подальше зберігання та аналіз. Як зазначають дослідники, інтеграція штучного інтелекту в бібліотечну діяльність сприяє підвищенню ефективності роботи установ і їх конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки [4, с.124].



**Рис. 1. Схема процесу оцифрування з ML (Machine Learning)**

У бібліотеках та архівах алгоритми ML успішно впроваджуються у процеси, які раніше вимагали великих людських ресурсів та часу. Наприклад, використання OCR (Optical Character Recognition) разом із ML для

перетворення відсканованих документів у пошукові тексти дозволяє не лише зберігати зображення, але створювати текстову основу, яку можна шукати, аналізувати та якою можна керувати. Водночас для рукописних документів застосовують НТР (Handwritten Text Recognition) – технологія, яка навчає моделі розпізнавати почерк чи нестандартне форматування на основі прикладів. Точність OCR становить близько 97 %, що може спричинити помилки [5].

Одним із ключових напрямів використання штучного інтелекту є створення інтелектуальних інформаційних систем. Такі системи здатні аналізувати великі масиви даних, визначати закономірності та формувати рекомендації для користувачів. У публічних бібліотеках України активно впроваджуються рекомендаційні системи, які сприяють популяризації читання та підвищенню читацької активності [2, с. 43]. Розумні каталоги забезпечують автоматичне індексування та пошук документів, а також формування рекомендацій. Рекомендаційні системи аналізують поведінку користувачів.



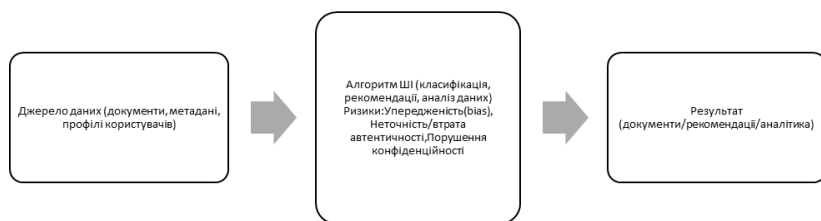
**Рис. 2.** Схема процесу роботи розумного каталогу

Крім того, штучний інтелект використовується у процесах обслуговування користувачів. Зокрема, генеративні мовні моделі можуть застосовуватися для консультування користувачів, підбору літератури та оформлення бібліографічних посилань [3, с.75]. Це значно

розширює можливості бібліотек і змінює традиційні підходи до інформаційного обслуговування.

Водночас існують виклики: конфіденційність, авторське право, автентичність документів. Наприклад, дослідження показують, що системи OCR/HTR все ще потребують людського втручання, особливо для історичних матеріалів з нестандартним шрифтом або станом [6, с.7].

Таким чином, архіваріусам і бібліотекарям доводиться враховувати не лише технічну ефективність, але й давати гарантії, що зміни або автоматичні інтерпретації не підриватимуть довіру до фондів. Зазначені перспективи тісно переплетені з викликами. Зокрема, при створенні автоматизованих архівів постає питання: хто контролює алгоритм, чи є прозорість, чи можна пояснити рішення ШІ. Етичний аспект: алгоритми можуть породжувати упередження (bias) – наприклад, рекомендуючи документи лише з певного культурного фону, маргіналізуючи інші.



**Рис. 3. Схематичне зображення процесу з ризиками**

Таким чином, цифровізація бібліотечних та архівних систем через упровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання відкриває значні можливості для трансформації процесів зберігання, опрацювання та доступу до інформації. ШІ забезпечує ефективне управління великими обсягами даних, автоматизує

класифікацію документів, полегшує пошук та аналіз, а також дозволяє створювати персоналізовані сервіси, які відповідають сучасним вимогам цифрової епохи. Водночас важливо враховувати потенційні ризики, такі як упередженість алгоритмів, помилки в опрацюванні даних і порушення конфіденційності, що може негативно вплинути на точність і якість архівної інформації.

## Література

- 1. Гайван А.** Інтелектуальний партнер: штучний інтелект у бібліотеках закладів вищої освіти. *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук*. URL: <https://doi.org/10.31866/2616-7654.16.2025.348054> (дата звернення: 06.04.2026).
- 2. Ляховченко В. Е.** Штучний інтелект як інструмент промоції читання. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2026. № 1. С. 41–45.
- 3. Маранчак М.** Застосування ШІ в обслуговуванні користувачів бібліотек закладів вищої освіти. *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук*. URL: <https://doi.org/10.31866/2616-7654.16.2025.348064> (дата звернення: 06.04.2026).
- 4. Шишкіна О. С.** Використання штучного інтелекту в бібліотечній діяльності. *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері*. 2024. С. 124–126. URL: <https://jitas.donnu.edu.ua/article/view/15956> (дата звернення: 06.04.2026).
- 5. BaseCap Analytics.** The 3% OCR Accuracy Gap. URL: <https://basecapanalytics.com/the-3-ocr-accuracy-gap/> (дата звернення: 07.04.2026).
- 6. Matsieli M., Mutula S.** Generative AI and the Information Society: *Ethical Reflections from Libraries*. *Information*. 2025. № 16 (9). URL: <https://doi.org/10.3390/info16090771> (дата звернення: 07.04.2026).

**Антон Дідус**  
**Здобувач фахової перед вищої освіти**  
**Наук. керівник – директор ВСП «Фаховий**  
**коледж ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»,**  
**кандидат педагогічних наук Мотунова Н. В.,**  
**м. Лубни**

## **РОЛЬ БІБЛІОТЕК У ФОРМУВАННІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СУСПІЛЬСТВА**

*Актуальність статті* зумовлена тим, що сучасна модернізація діяльності бібліотечних установ стимулюється соціальним замовленням суспільства, а тому висувуються нові вимоги до рівня інформаційної культури користувачів бібліотек. Насамперед, такими вимогами сьогодні є вміння знаходити, аналізувати й систематизувати важливу інформацію. Сучасні бібліотеки відіграють ключову роль у формуванні інформаційної культури суспільства, надаючи доступ до інформації, розвиваючи цифрову та медійну грамотність, а також сприяючи навчанню та критичному мисленню. Вони не лише зберігають знання, але й стають центрами для розвитку людського капіталу, пропонуючи послуги для перекваліфікації, підтримки бізнесу та сприяння демократичним процесам.

Інформаційна культура – одна з важливих складових загальної культури особистості, відсутність якої унеможливорює взаємодію в інформаційному суспільстві. Формування інформаційної культури особистості відбувається упродовж усього життя людини. Особливу роль у формуванні інформаційної культури особистості відіграє наявність відповідного освітньо-культурного середовища, осередком якого є бібліотека.

*Мета статті* – з'ясувати роль бібліотек у формуванні інформаційної культури суспільства.

Роль і місце бібліотеки в сучасному інформаційному суспільстві стали предметом дослідження таких авторів, як: О. Букіна, Т. Вилегжаніна, Р. Гільміянова, Т. Кузнєцова, М. Макієнко, Р. Мамина, О. Онищенко, Є. Пірайнен, В. Фадєєва та інших. Використання цифрових технологій, як-от сучасних викликів нашим бібліотекам розглядали у своїх дослідженнях В. Вергунов, О. Москаленко, В. Попик та чимало інших науковців. О. Онищенко, В. Попик, В. Горовий, Л. Дубровіна, Ю. Половинчак, Н. Вітушко, Л. Костенко висвітлили процес трансформації наукових бібліотек у складник інформаційного середовища, а відтак – і функціональну взаємодію їх із об'єктами інформаційного простору.

Ми погоджуємося з думкою дослідників, що інформатизація суспільства поширюється у всьому світі, спонукаючи до постійного підвищення рівня інформаційної культури серед населення. Інформаційна культура може стосуватися окремих осіб, груп населення або суспільства загалом. Це важливо з погляду стимулювання інтелектуального розвитку та забезпечення успішної інформатизації суспільства. Особливу увагу треба звертати на розвиток інформаційної культури як суспільства загалом, так і кожної окремої особистості, щоб забезпечити ефективне використання доступних інформаційних ресурсів та систем [8, с. 121].

З цього приводу О. Дзьобань зауважує, що інформаційне суспільство є суспільством знань. Ключовою у процесі соціального розвитку стає проблема керування знаннями, причому вказаний вид керування обов'язково розглядається в контексті комунікацій. Для бібліотек органічна участь у процесах керування знаннями є перманентно перспективним завданням. Керування

знаннями, стосовно бібліотек, розуміється як процес їх створення, зберігання, розподілу та багаторазового використання, з тим, щоб дати можливість споживачеві інтелектуального продукту досягти поставленої мети і сформулювати нове знання [4].

Бібліотека сьогодні перетворюється на більше, ніж просто сховище книг. Вона стає місцем спілкування, центром розвитку громади та місцем проведення різноманітних заходів. Успішний бібліотекар має не лише традиційні навички, але й уміння консультивати з гуманітарних і соціальних питань, а також організовувати проекти в межах своєї спільноти [5].

У ст. 6 Закону України «Про бібліотеки і бібліотечну справу» від 27.01.1995 № 32/95-ВР [7] визначається кілька класифікацій бібліотек: за значенням, за змістом бібліотечних фондів та за призначенням.

Аналіз діяльності сучасних бібліотек дозволив виявити основні (базові) функції, актуальні незалежно від типології цих установ. Однією з таких функцій є інформаційна, яка охоплює комплекс заходів, спрямованих на інформаційне забезпечення матеріального та духовного виробництва. Зазначимо, що специфіка діяльності бібліотеки як соціального інституту передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій відповідно до її потреб, цілей і завдань [1].

Дослідники неодноразово звертали увагу на те, що технічна та технологічна модернізація бібліотечної діяльності сприяла зміцненню і трансформації інформаційної функції в умовах сучасного цифрового середовища [2, с. 223]. Відтак, питання цифровізації бібліотек сьогодні не втрачають своєї значущості та важливості.

Наразі головним постає гуманітарний аспект інформаційної культури, який охоплює формування понять

тезауруса, навички інформаційної діяльності, використання різних джерел інформації, регулювання поведінки та реалізацію індивідуальності в інформаційній діяльності. Це викликає необхідність поглиблення знань у вказаному напрямі, що вже відбувається в деяких закладах вищої освіти через введення нового освітнього компонента до «Інформаційна культура особистості» [8].

Для задоволення інформаційних, освітніх та культурних потреб своїх користувачів сучасні бібліотеки забезпечують доступ не лише до документованих знань, що зберігаються у їх фондах, але й виходять за межі фізичних просторів, трансформуючи свою діяльність у віртуальну сферу [2, с. 218].

Сучасна інформаційна культура у просторі бібліотеки може бути представлена як система унормованих заходів щодо оцифрування, збереження, популяризації та донесення до користувачів сукупності матеріальних і духовних цінностей, створених людством, що постають як його знанневий потенціал, та реалізується шляхом підвищення рівня цифрових компетентностей бібліотечних працівників. Інформаційна культура цифрової доби – це динамічне явище, спрямоване на постійне вдосконалення та підвищення рівня цифрових компетентностей – технологічних, освітніх, логіко-інтелектуальних, збереження людської гідності та прав людини у забезпеченні рівних можливостей для самореалізації [5, с. 81].

В умовах розгортання процесів чіткої спрямованості українського суспільства до європейських цінностей особливої актуальності набуває визначення векторів модернізації бібліотек в інформаційному середовищі з метою формування національного інформаційного простору, функціонування їх як провідної ланки соціально-культурного середовища, інтеграції в усі сфери життя

людини й суспільства. На думку С. Денбновецького та Г. Салати, модернізація вітчизняних бібліотек в умовах інформатизації суспільства потребує якісно нового осмислення [3, с. 35].

Глобальна соціально-онтологічна еволюція змінює усталені стереотипи відносин між бібліотекою й суспільством. У нових інформаційних умовах бібліотеки постає як відкриті комунікативні структури, що забезпечують універсальний доступ до інтелектуального суспільного продукту, реалізуючи тим самим ідею конективності інформації – однієї з базових у постіндустріальному (інформаційному) суспільстві.

Моделюючи документні (інформаційні) потоки властивими їм методами й засобами, бібліотеки формують інформаційні конструкти «згорнутого» знання як інструменти доступу до повного знання. Інформаційні ресурси сучасних бібліотек є, по суті, своєрідними матрицями універсуму людської діяльності, а самі бібліотеки – загальнодоступними терміналами інформаційних магістралей [3, с. 35].

Отже, базова функція сучасної бібліотеки – інформаційна – реалізується не тільки через забезпечення доступу до інформаційних ресурсів, а й тісно пов'язана з ресурсно-оцінювальним та ресурсно-орієнтаційними аспектами процесу моделювання інформаційного простору. Сучасну форму вираження базової функції бібліотеки як активного суб'єкта інформаційного суспільства можна відобразити в такому вигляді: гарна орієнтація в інформаційних ресурсах – їх оцінювання на основі певних критеріїв (гносеологічного, евристичного, контекстного та ін.) – доступ до інформаційних ресурсів – можливість отримання зворотного зв'язку з бібліотекою.

## Література

1. **Гуралюк А. Г.** Бібліотека в інформаційному суспільстві: онтологічний підхід. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Педагогіка». 2020. № 8(15). URL: <https://bit.ly/44emnXY> (дата звернення: 15.03.2026).
2. **Гуралюк А.** Роль бібліотеки як складника інформаційно-освітнього простору закладу освіти. *Науково-педагогічні студії*. 2024. № 8. С. 217–231.
3. **Денбновецький С. О., Салата Г. В.** Цифрова трансформація діяльності українських бібліотек в умовах глобалізаційних перетворень. *Бібліотека. Наука. Комунікація. Інноваційні трансформації ресурсів і послуг* : матеріали Міжнар. наук. конф. м. Київ, 4–6 жовт. 2022 р. Київ, 2022. С. 35–37.
4. **Дзьобань О. П.** Роль бібліотеки у формуванні інформаційної культури інформаційного суспільства. URL: <http://Dzoban.pdf> (дата звернення: 17.03.2026).
5. **Ломачинський Б. Г.** Інформаційна культура в просторі бібліотеки: виклики цифровізації. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2023. № 4. С. 75–83.
6. **Нагорнюк О.** Сучасна бібліотека – ресурс для розвитку громади. URL: <http://surl.li/hwv1> (дата звернення: 23.03.2026).
7. **Про бібліотеки та бібліотечну справу** : Закон України від 27 січня 1995 року № 32/95-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 7. Ст. 45.
8. **Чурікова В. О.** Роль бібліотек у формуванні інформаційної культури суспільства. *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері* : матеріали ІХ Всеукраїнської наукової студентської конференції (м. Вінниця, 12 квітня 2024 р.). 2024. С. 121–123.

**Валентина Дончик**  
**Практичний психолог ВСП «Фаховий коледж**  
**ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»,**  
**м. Лубни**

## **ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СТАНОВЛЕННЯ ФАХІВЦЯ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ**

*Актуальність* статті зумовлена необхідністю ґрунтовного вивчення особливостей самосвідомості особистості загалом та професійної самосвідомості зокрема. У сучасних умовах динамічних соціально-економічних змін власне рівень сформованості самосвідомості визначає здатність фахівця до рефлексії, саморегуляції та відповідального ухвалення рішень.

*Метою* статті є теоретичне обґрунтування сутності та структури самосвідомості особистості, а також виявлення специфіки формування і розвитку професійної самосвідомості фахівця.

Проблема самосвідомості є однією з фундаментальних у психологічній науці, оскільки вона безпосередньо пов'язана з процесами становлення, розвитку та самореалізації особистості. Уже на ранніх етапах онтогенезу самосвідомість постає як ключовий інтегративний механізм, що виконує роль своєрідної призми, крізь яку індивід сприймає, інтерпретує та оцінює інформацію про себе й навколишній світ. Саме через неї відбувається диференціація досвіду – його «відбір» і структурування за ступенем значущості, цінності та особистісного сенсу. Така функція самосвідомості зумовлює індивідуальну своєрідність сприйняття реальності, формує систему цінностей, установок і життєвих орієнтирів особистості. Вона постає не лише регулятором поведінки, а й важливим чинником

внутрішньої узгодженості, цілісності та стабільності «Я-концепції». Це дозволяє глибше зрозуміти роль самосвідомості у функціюванні психологічних механізмів особистісного розвитку. Водночас самосвідомість відкриває доступ до внутрішніх ресурсів особистості, зокрема її мотиваційного, емоційного та енергетичного потенціалу. Актуалізація цих ресурсів сприяє саморегуляції, подоланню внутрішніх суперечностей та забезпечує ефективність процесів самовдосконалення і професійного зростання.

Для характеристики самосвідомості у психології широко використовуються такі поняття, як «Я-концепція», «Я» та «образ Я», що відображають різні аспекти уявлень особистості про себе. Ступінь узгодженості або неузгодженості між цими складниками безпосередньо впливає на процес особистісного становлення та розвитку. Зокрема, зміст «ідеального Я» репрезентує уявлення особистості про бажаний образ себе в майбутньому, зокрема як фахівця, рівень якого вона прагне досягти у процесі професійної самореалізації. Співвідношення між «реальним Я» та «ідеальним Я» має важливе психологічне значення. Значна розбіжність між ними може, з одного боку, поставати чинником підвищеної тривожності, формування невпевненості у власних можливостях та внутрішнього напруження. З іншого боку, така невідповідність може набувати конструктивного характеру, постаючи потужним мотиваційним ресурсом особистісного та професійного розвитку. Саме вона здатна стимулювати прагнення до самовдосконалення, досягнення поставлених цілей і реалізації власного потенціалу, сприяючи поступовому наближенню до бажаного рівня професійної майстерності [3].

«Я-концепція» інтегрує уявлення людини про себе, власні можливості, цінності та життєві орієнтири,

виконуючи регулятивну, оцінну та прогностичну функції. Недооцінка ролі та специфіки «Я-концепції» може призводити до суттєвих деформацій у процесі особистісного становлення, оскільки в такому випадку не забезпечуються належні соціально-психологічні умови для актуалізації творчого потенціалу особистості, розвитку її суб'єктності, самореалізації та гармонійного зростання. Відсутність цілісного та адекватного уявлення про себе ускладнює процеси саморегуляції, ухвалення рішень і професійного самовизначення.

Особливе значення в цьому контексті має формування професійної «Я-концепції» як складової загальної структури самосвідомості. У наукових дослідженнях, зокрема у працях В. Швидкого, поглиблено розкрито сутність, структуру та функції феномену «Я-професійного», обґрунтовано його роль у становленні фахівця як суб'єкта професійної діяльності. Автором також визначено основні стратегії розвитку професійної «Я-концепції», серед яких важливе місце посідають процеси рефлексії, самопізнання, професійної ідентифікації та цілеспрямованого самовдосконалення [3].

Мотивація професіоналів характеризується динамічністю та безперервною внутрішньою насиченістю, що виявляється у стійкій готовності до системно організованої діяльності. Процес самоздійснення надає фахівцеві внутрішньої ініціативності: спонукання до дії дедалі більше визначаються внутрішніми чинниками, пов'язаними з ядром особистості. Це зумовлює розвиток творчого мислення, а також активізацію інтуїтивно-чуттєвих механізмів пізнання й ухвалення рішень. У цьому контексті формується прагнення до самоперевершення як вищий рівень професійного самоздійснення, що відображає потребу виходу за межі заданих стандартів і досягнення нових вершин у професійній діяльності.

Водночас існують й інші стратегії адаптації до професійних і життєвих викликів, зокрема: перегляд власної позиції у напрямі прагматизації, «пошук порятунку» у межах молодіжної субкультури.

Провідною тенденцією у формуванні «Я-концепції» студентської молоді є трансформація буттєвої сфери, що супроводжується активізацією процесів інтерналізації, частковим посиленням конформізму або орієнтацією на прагматичні цінності. Це свідчить про складність і багатовекторність становлення особистості у сучасному соціальному середовищі. Становлення професійної «Я-концепції» та прийняття еталона фахової діяльності відбувається через взаємодію кількох взаємопов'язаних механізмів рефлексії – особистісної, предметної та соціальної.

Зокрема, *особистісна рефлексія* охоплює процеси саморозуміння, самокерування та саморозвитку, що постають екзистенційно-буттєвими чинниками формування особистості та забезпечують внутрішню мотивацію поведінки та вчинків.

*Предметна рефлексія* пов'язана з осмисленням власного практичного досвіду діяльності, що сприяє утвердженню активної життєвої позиції на основі усвідомленого, екзистенційно та екологічно доцільного ставлення до середовища, а також передбачає оцінювання ефективності власних дій і досягнень.

*Соціальна рефлексія*, у свою чергу, забезпечує формування цілісного й інтегрованого «Я-образу» професіонала, сприяє подоланню соціальних стереотипів та усвідомленню суспільної значущості обраної професії, що підсилює її ціннісне сприйняття [2].

Формуванню професійної «Я-концепції» сприяє розвиток здатності особистості трансформувати знання, представлені в знаково-символічній формі – у чуттєво-

інтуїтивні конструкції, що набувають вигляду образів, переживань і смислів. Така трансформація забезпечує глибше осмислення професійної діяльності. Використання описів практичних дій, явищ навколишнього середовища, а також власних рефлексивних переживань у процесі діяльності сприяє формуванню цілісного, чуттєво насиченого «Я-образу» професії. За цих умов дискурсивно-логічні знання поступово інтегруються у структуру особистості, перетворюючись на інтуїтивно зрозумілі й емоційно забарвлені компоненти психіки, які виконують функцію внутрішніх регуляторів поведінки.

У результаті цього процесу «Я-концепція» зміцнюється за рахунок:

а) наповнення екзистенційно-буттєвим змістом, що надає професійній діяльності особистісного сенсу;

б) поглиблення самоконтролю та усвідомлення власних дій у процесі праці;

в) підвищення рівня адекватності самооцінювання, що сприяє більш об'єктивному розумінню власних можливостей і досягнень [2].

Сутність поняття «професійне становлення» доцільно розкривати через його співвіднесення з поняттями «розвиток» і «формування». Розвиток традиційно визначається як об'єктивний, закономірний процес внутрішніх послідовних кількісних і якісних змін як матеріальних, так і ідеальних об'єктів. Він відображає динаміку змін, що відбуваються в особистості під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

Аналіз наукових джерел свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування поняття «розвиток особистості». Різноманіття психологічних концепцій акцентує увагу на різних аспектах цього процесу, що ускладнює його однозначне визначення. Водночас доцільним є розуміння розвитку особистості як

об'єктивного процесу становлення і збагачення фізичних, психічних та духовних сил людини, які забезпечують реалізацію її внутрішнього потенціалу, розкриття сутнісних характеристик та життєвого призначення. Крім того, розвиток особистості необхідно розглядати як процес її якісної зміни внаслідок соціалізації, у ході якої індивід засвоює соціальний досвід, норми, цінності та моделі поведінки, інтегруючи їх у власну систему самосвідомості. У цьому контексті професійне становлення постає як специфічний вектор загального розвитку особистості, що передбачає набуття професійної ідентичності, формування компетентностей, ціннісного ставлення до праці та здатності до самореалізації у професійній сфері [1].

Отже, становлення фахівця в закладі освіти супроводжується психологічними чинниками, що визначають динаміку його особистісного та професійного розвитку. До них належать особливості мотиваційної сфери, рівень розвитку самосвідомості та рефлексії, сформованість «Я-концепції», здатність до саморегуляції, а також ціннісні орієнтації та професійні установки.

### **Література**

**1. Становлення** молодого фахівця у динамічному соціальному середовищі як світоглядно-методологічна проблема. URL: <https://works.doklad.ru/view/qS5IDXNu0sY.html> (дата звернення: 14.03.2026). **2. Філоненко М. М.** Особистісне становлення фахівця: теоретичний аналіз проблеми. URL: <https://186363-414310-1-SM.pdf> (дата звернення: 14.03.2026). **3. Швидкий В. О.** Особливості формування Я-концепції в професійному становленні особистості: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07. Київ: ХДУ, 2007. 479 с. URL: <https://dissertation.com.ua/node/669500> (дата звернення: 16.03.2026).

**Ярослава Зубарєва**  
**Здобувачка другого (магістерського)**  
**рівня вищої освіти**

**Ірина Крохмаль**  
**Кандидат педагогічних наук, доцент**  
**кафедри менеджменту,**  
**ДЗ «Луганський національний університет**  
**імені Тараса Шевченка»,**  
**м. Лубни**

## **ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ СЛУЖБИ ДОКУМЕНТАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ**

*Актуальність* статті зумовлена тим, що служба документаційного забезпечення управління (далі – ДЗУ) відіграє ключову роль у функціонуванні будь-якої організації чи установи, забезпечуючи впорядкованість, прозорість і безперервність управлінських процесів. Ефективна організація діяльності цієї служби сприяє своєчасному ухваленню управлінських рішень, підвищенню рівня виконавської дисципліни та якості документообігу. Водночас належна робота служби ДЗУ має важливе значення не лише на рівні окремих організацій, а й у масштабах держави, оскільки безпосередньо впливає на ефективність управлінської діяльності.

*Мета* статті – вивчення особливостей організації роботи служби документаційного забезпечення управління.

Проблематика раціоналізації діяльності фахівців служби ДЗУ привертала увагу багатьох науковців і практиків у сфері діловодства та інформаційного

менеджменту. Зокрема, вагомий внесок у дослідження цього питання здійснили Г. Беспяньська [1], Ю. Палеха [3], О. Попчук [2] та інші вчені, у працях яких розкрито теоретичні засади організації ділових процесів, шляхи підвищення ефективності роботи з документами, а також особливості впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність служб ДЗУ.

У наукових доробках зазначених авторів обґрунтовуються підходи до оптимізації документообігу, удосконалення структури документаційних процесів, впровадження стандартів і регламентів роботи з управлінською інформацією. Водночас особлива увага приділяється питанням автоматизації діловодства, використання систем електронного документообігу та підвищення професійної компетентності працівників цієї сфери. Це свідчить про комплексний характер досліджень і їх значущість для подальшого розвитку документаційного забезпечення управління в сучасних умовах.

Зауважимо, що служба ДЗУ може мати різні організаційні назви, зокрема: управління справами, відділ діловодства, відділ документаційного забезпечення управління, загальний відділ, секретаріат, служба управління документацією тощо. Водночас назва такого структурного підрозділу не є визначальною, оскільки його сутність і функційне призначення залишаються незмінними – забезпечення ефективної організації роботи з документами та супроводу ділових процесів.

Організаційна структура служби ДЗУ формується з урахуванням обсягу документообігу, специфіки діяльності установи, рівня автоматизації ділових процесів і застосовуваних технологій роботи з документами. Залежно від цих чинників вона може мати різні структурні підрозділи, серед яких найпоширенішими є:

– секретаріат (приймальня керівника, секретаріати заступників, протокольне бюро, секретаріат колегіальних органів);

– канцелярія (експедиція, підрозділи реєстрації документів, копіювально-множилльні служби);

– підрозділ роботи з кореспонденцією громадян (відділ листів, звернень або скарг);

– підрозділ упровадження та супроводу інформаційних і технічних засобів удосконалення документообігу;

– архівний підрозділ, що забезпечує зберігання документів та організацію архівної справи.

Варто зазначити, що окремі з перелічених підрозділів можуть функціювати як самостійні структурні одиниці або інтегруватися в межах інших підрозділів залежно від організаційної моделі установи. У сучасних умовах також спостерігається тенденція до укрупнення та централізації функцій ДЗУ, а також їх часткової автоматизації за допомогою систем електронного документообігу.

У невеликих організаціях служба ДЗУ часто не виокремлюється як самостійний структурний підрозділ. У таких випадках виконання діловодних функцій покладається на секретаря керівника або іншу відповідальну особу, яка забезпечує ведення документації, контроль за її рухом і зберіганням. Незважаючи на спрощену організаційну форму, значення цих функцій залишається критично важливим для забезпечення належного рівня управлінської діяльності.

Документування управлінської інформації та організація роботи зі службовими документами становлять базові складові професійної діяльності фахівців служби ДЗУ. Саме ці процеси забезпечують фіксацію, опрацювання, систематизацію та використання управлінської інформації, необхідної для ухвалення

ефективних управлінських рішень. Традиційно зазначені напрями діяльності об'єднуються поняттям діловодства, однак у сучасних умовах їх зміст суттєво трансформується під впливом розвитку інформаційно-комунікаційних технологій.

Зокрема, активне впровадження цифрових інструментів, електронних систем опрацювання даних, засобів передачі та зберігання інформації зумовлює модернізацію підходів до організації ділових процесів. Це сприяє підвищенню оперативності, точності та надійності роботи з документами, а також забезпечує інтеграцію інформаційних потоків у межах установи. У зв'язку з цим діловодна діяльність, спрямована на документування та реалізацію управлінських рішень, набуває ширшого змісту та дедалі частіше розглядається як складова документаційного забезпечення управління.

Важливо підкреслити, що в органах державної влади та місцевого самоврядування як типова, так і спеціалізована документація представлена переважно управлінськими документами різних видів і класів. Це визначає пріоритетність процесів їх створення, опрацювання, руху, зберігання та використання в системі ДЗУ. Водночас сучасний етап розвитку цієї сфери характеризується поєднанням традиційних підходів із новітніми технологічними рішеннями, зокрема впровадженням систем електронного документообігу, автоматизацією контролю за виконанням документів, застосуванням методів інформаційного забезпечення управління та моніторингу документаційних потоків.

Крім того, організація документаційних процесів сьогодні здійснюється з урахуванням вимог чинних національних стандартів, нормативно-правових актів і міжнародних рекомендацій, що сприяє уніфікації та підвищенню ефективності управлінської діяльності.

Дотримання встановлених норм забезпечує впорядкованість документування, єдність підходів до створення, оформлення та опрацювання документів, а також підвищує рівень їх юридичної значущості та достовірності.

Водночас стандартизація документаційних процесів створює передумови для ефективної взаємодії між різними установами, спрощує обмін управлінською інформацією та сприяє інтеграції національних систем діловодства в міжнародний інформаційний простір. Особливого значення це набуває в умовах цифровізації, коли уніфіковані вимоги є основою для впровадження систем електронного документообігу, автоматизації контролю виконання документів і забезпечення інформаційної безпеки.

В умовах становлення інформаційного суспільства спостерігається інтенсивний розвиток ринку інформаційних технологій, зокрема систем електронного документообігу, що суттєво трансформують підходи до організації управлінської діяльності. Сучасний ринок пропонує широкий спектр програмних рішень і технологічних інструментів, які забезпечують автоматизацію процесів створення, опрацювання, передачі та зберігання управлінської інформації. Це, своєю чергою, відкриває нові можливості для підвищення ефективності функціонування установ різних форм власності.

У зв'язку з цим відбувається активне технічне та технологічне переоснащення державних органів, органів місцевого самоврядування й підприємств: вони оснащуються сучасною комп'ютерною та копіювальною технікою, засобами телекомунікації, упроваджують електронні мережі, корпоративну електронну пошту, офісні програмні продукти та спеціалізовані системи керування документами. Важливою тенденцією є перехід

від фрагментарного використання окремих інформаційних технологій у межах традиційного діловодства до формування комплексних корпоративних інформаційних систем, що забезпечують інтеграцію всіх інформаційних потоків установи. Водночас традиційні, перевірені практикою діловодні технології не втрачають своєї актуальності, а, навпаки, органічно поєднуються з новітніми цифровими рішеннями, утворюючи єдину ефективну систему документаційного забезпечення управління. Така інтеграція сприяє підвищенню керованості документаційними процесами, оперативності ухвалення управлінських рішень.

Отже, сучасний етап розвитку галузі документаційного забезпечення управління характеризується високими темпами технологізації, що має значний потенціал для подальшого вдосконалення управлінських процесів, підвищення їх ефективності. Документаційне забезпечення управління постає як комплексна система, що інтегрує традиційні та інноваційні підходи до роботи з управлінською інформацією, забезпечуючи стабільне функціонування та розвиток установи.

## Література

**1. Беспянська Г.** Склад та види документів, що забезпечують документування управлінської інформації. *Довідник кадровика*. 2007. № 8. С. 70 – 76. **2. Документне забезпечення управлінської діяльності організацій** : навч.-метод. посіб. / уклад. О. В. Попчук ; Рівнен. держ. гуманітар. ун-т. Рівне, 2012. 116 с. **3. Палеха Ю.** Управлінське документування : навч. посібник : у 2 ч. Ч. 1. Ведення загальної документації (зі зразками сучасних ділових паперів). 3-тє вид., допов. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. 383 с.

**Кійченко Олександр**  
**Здобувач першого (бакалаврського)**  
**рівня вищої освіти**  
**Науковий керівник – канд. пед. наук, доцент**  
**кафедри менеджменту Курило Н.О.,**  
**ДЗ «Луганський національний**  
**університет імені Тараса Шевченка»,**  
**м. Лубни**

**РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**  
**ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ**  
**ДОКУМЕНТАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**  
**ТОВ «НПК «ХОУМ-НЕТ»**

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки України підприємства сфери електронних комунікацій функціують у середовищі високої конкуренції, постійних технологічних змін та зростаючих вимог до швидкості обслуговування клієнтів. За таких умов ефективність діяльності підприємства визначається не лише технічною інфраструктурою, а і якістю організації управлінських процесів, зокрема документаційного забезпечення управління (далі – ДЗУ).

Збільшення обсягів операційної діяльності закономірно спричиняє зростання масиву організаційно-розпорядчої документації, ускладнення процедур погодження та підвищення ризиків інформаційних втрат. Традиційні ієрархічні моделі документообігу в таких умовах стають стримувальним фактором розвитку підприємства, оскільки не забезпечують необхідної швидкості ухвалення управлінських рішень.

Одним із дієвих інструментів системної трансформації управління є реінжиніринг бізнес-процесів,

що передбачає радикальне перепроєктування процесів з метою досягнення суттєвих покращень показників ефективності [9, с. 45]. У сучасних умовах його реалізація безпосередньо пов'язана з упровадженням систем електронного документообігу, які забезпечують автоматизацію, інтеграцію та прозорість управлінських процедур.

Важливим інструментом реалізації реінжинірингу бізнес-процесів є система електронного документообігу, яка забезпечує створення, опрацювання, передачу, зберігання та контроль виконання документів у цифровому середовищі. СЕД постає не лише як технологічне рішення, а і як організаційно-управлінський механізм, що інтегрує інформаційні потоки підприємства та забезпечує їх узгодженість. Використання СЕД дозволяє перейти від лінійно-ієрархічної моделі погодження документів до процесно-орієнтованої моделі з паралельним виконанням операцій, що суттєво скорочує часові витрати та підвищує прозорість управлінських процедур [3, с. 28].

Теоретичні засади реінжинірингу бізнес-процесів були сформульовані у працях М. Гаммера та Дж. Чампі, які визначали його як фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення кардинальних покращень у витратах, якості, сервісі та швидкості [9, с. 45].

У вітчизняній економічній науці проблематику реінжинірингу досліджував В. Пономаренко, який розглядав його як інструмент трансформації організаційної структури підприємства [4, с. 112].

У сфері документознавства вагомий внесок у розвиток теорії ДЗУ здійснили С. Кулешов та М. Слободяник, які обґрунтували роль управлінського документа як ключового елементу інформаційної системи управління [3, с. 15; 8, с. 19].

Нормативно-правове підґрунтя цифровізації ДЗУ визначається положеннями Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг» [5], Закону України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [7] та Закону України «Про електронні комунікації» [6], які встановлюють правові засади використання електронних документів, електронного підпису та фіксації договірних відносин у сфері електронних комунікацій.

У цілому паперовий документообіг у сучасних умовах виявляється недостатньо ефективним, оскільки уповільнює опрацювання інформації, ускладнює контроль виконання управлінських рішень та призводить до дублювання даних. Це, у свою чергу, знижує оперативність діяльності підприємства та обмежує можливості його масштабування [1, с. 67]. Зазначені проблеми особливо чітко проявляються на прикладі діяльності ТОВ «НПК «Хоум-нет»».

ТОВ «НПК «Хоум-нет» здійснює діяльність у сфері надання послуг доступу до мережі «Інтернет» та супутніх електронних комунікаційних сервісів, обслуговуючи кілька регіонів України та забезпечуючи понад 2300 нових підключень щомісяця. Організаційна структура підприємства охоплює адміністративний, технічний та допоміжні підрозділи, а загальна чисельність персоналу перевищує 400 осіб.

Попри достатній рівень автоматизації технічних процесів, документаційне забезпечення управління залишається частково паперовим і характеризується багатоступеневістю погодження. Зокрема, аналіз внутрішнього регламенту засвідчив, що погодження організаційно-розпорядчих документів здійснюється послідовно дванадцятьма керівниками. Такий підхід призводить до значних часових витрат: середній термін

погодження документа становить до трьох робочих днів, а в разі необхідності доопрацювання – ще більше.

Ще одним прикладом неефективності є процес оформлення актів виконаних робіт. Монтажники формують паперові акти безпосередньо на місці виконання робіт, після чого документи передаються до центрального офісу для подальшого опрацювання. Працівники бухгалтерії змушені повторно вносити інформацію до облікових систем, що спричиняє дублювання даних, підвищує ризик помилок і збільшує загальні трудові витрати. У сукупності це свідчить про невідповідність наявної моделі ДЗУ вимогам сучасного інформаційного середовища [2, с. 54].

У межах реінжинірингу бізнес-процесів доцільним є перехід до інтегрованої цифрової моделі документообігу, що базується на впровадженні системи електронного документообігу. Така модель передбачає паралельне погодження організаційно-розпорядчих документів, що дозволяє суттєво скоротити тривалість їх опрацювання, а також використання електронних актів виконаних робіт із застосуванням кваліфікованого електронного підпису. Це забезпечує усунення паперових носіїв та мінімізацію дублювання інформації.

Ефективність запропонованої моделі також зумовлюється інтеграцією інформаційних систем підприємства, зокрема CRM, білінгових і бухгалтерських систем, що дозволяє автоматизувати обмін даними та підвищити точність обліку [1, с. 142]. Важливим аспектом є приведення внутрішніх нормативних документів у відповідність до цифрової моделі управління.

Запровадження зазначених змін є економічно доцільним, оскільки дозволяє скоротити трудові витрати адміністративного персоналу, підвищити швидкість опрацювання інформації та знизити ймовірність помилок.

Водночас реалізація реінжинірингу супроводжується певними ризиками, зокрема організаційним опором персоналу, необхідністю підвищення цифрових компетентностей працівників, технічними аспектами інтеграції інформаційних систем та забезпеченням належного рівня інформаційної безпеки.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що чинна система документаційного забезпечення управління ТОВ «НПК «Хоум-нет» не відповідає вимогам сучасного динамічного середовища функціонування підприємств сфери електронних комунікацій. Використання паперового документообігу в поєднанні з послідовною ієрархічною моделлю погодження документів зумовлює затримки в опрацюванні інформації, ускладнює контроль виконання управлінських рішень та створює передумови для дублювання даних. Проведений аналіз дозволив ідентифікувати ключові структурні недоліки організації ДЗУ, зокрема надмірну централізацію процедур погодження, фрагментарність інформаційних потоків та відсутність інтеграції між технічними й адміністративними підрозділами. Установлено, що зазначені проблеми мають системний характер і не можуть бути усунуті шляхом часткової автоматизації окремих операцій. Обґрунтовано, що реінжиніринг бізнес-процесів у сфері документаційного забезпечення управління полягає у переході від функційно-ієрархічної моделі організації документообігу до процесно-орієнтованої цифрової системи, інтегрованої в загальну інформаційну інфраструктуру підприємства. Його значення полягає не лише в упровадженні окремих інформаційних рішень, а й у зміні логіки побудови управлінських процесів, їх спрощенні, усуненні надлишкових етапів та забезпеченні безперервності інформаційних потоків.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що чинна система документаційного забезпечення управління ТОВ «НПК «Хоум-нет»» характеризується низкою проблем, зокрема надмірною ієрархічністю погодження документів, використанням паперових носіїв у ключових бізнес-процесах та відсутністю належної інтеграції між підрозділами підприємства.

Виявлено, що наявна модель документообігу уповільнює опрацювання інформації, ускладнює контроль виконання управлінських рішень і призводить до дублювання даних, що негативно впливає на загальну ефективність діяльності підприємства.

З метою вирішення зазначених проблем запропоновано впровадження системи електронного документообігу як інструменту реінжинірингу бізнес-процесів. Зокрема, доцільним є перехід до паралельного погодження організаційно-розпорядчих документів, використання електронних актів виконаних робіт із застосуванням кваліфікованого електронного підпису, а також інтеграція інформаційних систем підприємства.

Запропоновані заходи спрямовані на спрощення документообігу, скорочення часових витрат та підвищення прозорості управлінських процесів. Таким чином, їх реалізація може стати основою для подальшого вдосконалення документаційного забезпечення управління на підприємстві.

#### Література

- 1. Блощинська В. А.** Сучасне діловодство : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 320 с.
- 2. Загорецька О. М.** Організація діловодства в сучасній установі : практичний посібник. Київ : Либідь, 2022. 216 с.
- 3. Кулешов С. Г.** Управлінське документознавство : навч. посібник. Київ : ДАКККіМ, 2022. 154 с.
- 4. Пономаренко В. С.** Реінжиніринг бізнес-процесів:

теорія, методологія, практика : монографія. Харків : ХНЕУ, 2018. 240 с. **5. Про електронні документи та електронний документообіг** : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення: 03.04.2026). **6. Про електронні комунікації** : Закон України від 16.12.2020 № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20> (дата звернення: 03.04.2026). **7. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги** : Закон України від 01.12.2022 № 2801-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-20> (дата звернення: 03.04.2026). **8. Слободяник М. С.** Структура сучасного документознавства. *Вісник Книжкової палати*. 2003. № 4. С. 18–21. **9. Hammer M., Champy J.** Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York : Harper Business, 2006. 223 p.

**Ірина Крохмаль**  
Канд. пед. наук, доцент кафедри  
менеджменту,  
ДЗ «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»,  
м. Миргород

## **СУЧАСНА ДИТЯЧА БІБЛІОТЕКА В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ**

*Актуальність* статті зумовлена важливістю ролі дитячих бібліотек як ефективних засобів розширення доступу до знань, освіти, культури й мистецтва. Дитяча бібліотека все частіше постає не лише як основний інформаційний ресурс, спрямований на задоволення потреб юних користувачів, а є також джерелом для

розвитку творчості дитини, її саморозвитку, формування громадянина своєї держави.

*Мета* дослідження полягає у вивченні ролі сучасної дитячої бібліотеки та її місця в соціумі, визначення основних напрямів щодо впровадження інноваційних форм роботи.

У Вільній енциклопедії «Вікіпедія» поняття «інформаційна культура» (англ. *information culture*) – у широкому значенні – подається як сукупність принципів і реальних механізмів, що забезпечують позитивні взаємодії етнічних і національних культур, а також сполученість у загальному досвіді людства. У вузькому – сукупність знань та вмій щодо ефективної інформаційної діяльності [1].

Незважаючи на широкий спектр наукових публікацій, присвячених інформаційній культурі, сьогодні все ще немає усталеного трактування цього поняття. Однак існування різноманітних визначень свідчить про динамічність поняття «інформаційна культура» відповідно до інформаційного розвитку суспільства та впровадження новітніх технологій. З цього приводу дослідники О. Блистів і Л. Галаз стверджують, що основою інформаційної культури особистості є знання про інформаційне середовище, закони його функціонування та розвитку, уміння орієнтуватися в безмежному просторі різноманітних повідомлень і даних, раціонально використовувати засоби сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для задоволення інформаційних потреб [2].

І. Свістельникова розподіляє поняття інформаційної культури на дві фундаментальні складові – інформація і культура. З точки зору культури, «інформаційна культура» розглядається як складова процесу формування культури особистості, є частиною її загальної культури і визначає культуру пошуку інформації, культуру сприйняття

інформації, уміння опрацювати інформацію, її аналізувати, підвищувати власну інформаційну компетентність, чітко й доказово обґрунтовувати результати наукової або навчальної діяльності. З точки зору інформації, «інформаційна культура» є її складовою і містить:

1. Пошук інформації (самостійне знаходження джерела).
2. Осмислення та опрацювання інформації.
3. Використання інформації [3].

Інформаційна культура цифрової доби – це динамічне явище, спрямоване на постійне вдосконалення та підвищення рівня цифрових компетентностей – технологічних, освітніх, логіко-інтелектуальних, збереження людської гідності та прав людини в забезпеченні рівних можливостей для самореалізації [4, с. 81].

Сьогодні вже не так важливо примусити дітей засвоїти певний обсяг інформації, як навчити їх самостійно здобувати нові знання, використовуючи весь спектр інформаційних ресурсів. А для цього потрібно бути інформаційно компетентним користувачем. Тому для працівників дитячих бібліотек навчити читачів користуватися всіма засобами інформації повинно бути одним із пріоритетних завдань [5].

Просування книжки й читання є пріоритетним напрямом діяльності будь-якої бібліотеки, адже вона має всі можливості для залучення до читання населення. Головна мета підтримки читання – поширення серед громадськості позитивної думки про нього. Програми з популяризації книжки та читання реалізують із залученням у бібліотеки всіх категорій населення, але особливу увагу в цьому процесі приділяють дітям, підліткам і молоді. Необхідною умовою ефективного популяризування

читання залишається вміння бібліотекаря доступно й цікаво говорити про книжку з читачем будь-якої вікової категорії. Однак методи й форми промоції книжки за останні кілька років істотно змінилися. Сьогодні бібліотекарі ведуть активний пошук нестандартних форм, використовуючи в традиційній роботі нові ідеї [6, с. 173].

Процес формування інформаційної культури є комплексним і має здійснюватися в бібліотеці в п'ятьох взаємопов'язаних напрямках:

1) робота з удосконалення комплектування та розкриття бібліотечних фондів;

2) систематичне вивчення динаміки інформаційних потреб читачів, особливо пов'язаних з ціннісно-орієнтаційною, пізнавальною, виробничою діяльністю;

3) створення комфортних умов для задоволення інформаційних потреб читачів;

4) удосконалення роботи щодо підвищення рівня бібліотечно-бібліографічних та інформаційно-комп'ютерних знань;

5) популяризація та реклама інформаційних послуг бібліотеки серед населення [7].

Безумовно, що цифровізація сучасного суспільства для всіх дійсно стала неминучою реальністю. Як зазначають дослідники, під впливом докорінних змін у сучасних інформаційних технологіях, паперовий тип соціальної комунікації змінюється і буде змінюватися у майбутньому. Однією з виразних ознак таких змін у сфері дитячих медіа є процес інтеграції традиційних паперових носіїв з новітніми цифровими носіями.

Новим напрямом у видавничій індустрії стало виготовлення електронних версій друкованих видань, а також аудіокниг. Їх сьогодні випускає абсолютна більшість українських видавництв. Серед них: «А-БА-БА-ГА-ЛА-МА-ГА», видавництво «Старого Лева», «Ранок», «Фоліо»,

«Клуб сімейного дозвілля», «Аудіо Планета», «Атлантик, «Теза», «Vivat» та ін.

Поступово в нашій країні знаходять розвиток і набирають популярності нові види й типи дитячих видань. Вони одержали назву «книжок з доповненою реальністю» або «збагачені книжки», так звані AR-технології. Такі книжки містять комбінацію класичної друкованої книжки з віртуальними компонентами в реальному часі. У віртуальній і доповненій реальності фізичний і цифровий світ можуть взаємодіяти буквально. Їх можна не лише читати, але й переглядати, інтерактивно діяти в 3D, 4D – форматі на екрані комп'ютера чи смартфона, на які встановлюються спеціальні застосунки-ігри [8, с. 69].

Щоб активувати AR-технології у книжці, дитина наводить екран смартфона на сторінку й отримує анімоване зображення, на якому герої книжок оживають, рухаються чи спілкуються, запрошують зіграти в інтерактивні ігри. Фактично діти одночасно читають історію і проходять гру за щойно прочитаним сюжетом. Крім того, вони можуть робити селфі з героями книжки або записувати відео, де вітаються з одним із персонажів.

AR-технології з анімованими зображеннями, музичним супроводом, цікавими іграми спонукають юних читачів до ознайомлення з сюжетом творів у повному обсязі. До окремих книжок видавництва створюють розмальовки з використанням зазначеної технології – збірки контурних малюнків на основі ілюстрацій. Наведемо приклади таких книжок: «Кіт у чоботях», «Попелюшка», «Спляча красуня» Шарля Перро, «Піноккіо» Карла Коллоді, «Аліса в Країні див», «Аліса в задзеркаллі» Льюїса Керрола та ін. Окремо варто наголосити, що поступово на українському книжковому ринку з'являються інтерактивні дитячі видання вітчизняних авторів, наприклад, книга І. Громової

«Джойки» (з мобільним додатком), дитячі видання А. Хуснутдінова «Нокс. Шлях у невідоме», «Нокс. Крізь свідомість». Перша книжка цього автора – це видання коміксів, у якій всі ілюстрації анімовані: герої оживають, рухаються, розмовляють [8, с.70].

У 2023 році вперше в Україні видавництво «Ранок» випустило у світ дитячу книжку, написану й проілюстровану з допомогою штучного інтелекту. Книжка називається «Хочу на Марс». Під час її створення редактори ставили штучному інтелекту запитання від імені 5-річної дитини, а потім відбирали та редагували їх, оскільки у III досить складна лексика, багато наукових фактів потребували перевірки. Ілюстрації, згенеровані штучним інтелектом, красиві, яскраві та водночас складні й не відповідають дійсності. За висновками працівників видавництва, штучний інтелект не зможе замінити письменників та ілюстраторів, якщо розглядати їхню роботу як витвори мистецтва. З іншого боку, потенціал штучного інтелекту може бути продуктивно використаний у галузі освіти та розвитку учнів [8, с. 70].

Процес формування інформаційної культури читачів потребує диференційованого підходу, підбору методик і програм навчання з урахуванням професійної спеціалізації читачів, рівня їх інформаційних потреб та інформаційної підготовки, наявними навичками володіння комп'ютерною технікою [7].

Отже, інформаційна культура дитячої бібліотеки – це створення сучасного інформаційного середовища (фізичного й віртуального), що допомагає дітям розвивати навички пошуку, аналізу, систематизації й оцінки інформації, використовуючи як традиційні, так і цифрові джерела, з метою гармонійного розвитку особистості через читання та інноваційні форми роботи. Вона містить сучасні фонди, технології, компетентних бібліотекарів та

програми, що виховують свідомого користувача, який розуміє цінність інформації.

## Література

- 1. Інформаційна культура.** Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0\\_%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0_%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%) (дата звернення: 20.04.2026).
- 2. Блистів О. М.,** Галаз Л. В. Взаємозв'язок інформаційної культури та якості навчального процесу. URL: <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/2641/visnyk2015-15-21.pdf> (дата звернення: 21.04.2026).
- 3. Свістильник І.** Інформаційна культура студента : навч. посібник. Київ : Кондор, 2012. С. 14–16.
- 4. Ломачинський Б. Г.** Інформаційна культура в просторі бібліотеки: виклики цифровізації. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2023. № 4. С. 75–83.
- 5. Голенко І.** Соціальний, документальний, технологічний та організаційний аспекти роботи дитячої бібліотеки. URL: <http://www.chl.kiev.ua/Default.aspx?id=5035> (дата звернення: 22.04.2026).
- 6. Рубан А.** Методи підтримки й розвитку читання: досвід бібліотек України. *Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського*. 2023. Вип. 69. С. 169–192. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740974/1/%D0%9D%D0%91%D0%A3%D0%92\\_2023\\_69\\_14.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740974/1/%D0%9D%D0%91%D0%A3%D0%92_2023_69_14.pdf) (дата звернення: 22.04.2026).
- 7. Формування** інформаційної культури читачів : методичні поради. URL: <https://library.donetsk.ua/ebd/texts/info.pdf> (дата звернення: 18.04.2026).
- 8. Мартиненко В. О.** Тенденції розвитку сучасних дитячих книговидач в Україні: контекст взаємодії читачів з книжкою. *Інноваційна педагогіка*. Вип. 61. Т. 1. 2023. С. 64–71.

**Олена Крутько**  
**Кандидат педагогічних наук,**  
**директор ВСП «Старобільський**  
**фаховий коледж» Державного закладу**  
**«Луганський національний університет**  
**імені Тараса Шевченка»,**  
**м. Лубни**

## **ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БІБЛІОТЕКИ ІМЕНІ ЯРОСЛАВА МУДРОГО**

*Актуальність* статті зумовлена важливою роллю інформаційних ресурсів бібліотек у збереженні національної спадщини та культурної ідентичності.

*Мета* статті – схарактеризувати інформаційні ресурси Національної бібліотеки імені Ярослава Мудрого.

Насамперед зазначимо, що з 1994 року бібліотека мала найменування Національна парламентська бібліотека України, що відобразило розширення її суспільної ролі та підвищення статусу. Отримання нового статусу стало потужним імпульсом для активізації діяльності за різними напрямками, передусім у сфері впровадження та освоєння сучасних бібліотечних та інформаційних технологій.

Серед ключових функцій установи визначальними стали: забезпечення реалізації прав громадян на доступ до знань, освіти, культурних надбань та інформаційних ресурсів; формування, збереження й надання повної та достовірної інформації про розвиток державності, економіки, науки й культури України; сприяння створенню єдиного національного інформаційно-бібліотечного простору, а також інтеграція українських інформаційних ресурсів у міжнародні інформаційні системи.

Вагомим етапом розвитку бібліотеки стало впровадження нового напрямку діяльності – інформаційного забезпечення Верховної Ради України. Це засвідчило трансформацію установи з традиційного книгозбірного центру в сучасну інформаційно-аналітичну інституцію, орієнтовану на потреби органів державної влади.

З метою реалізації цього завдання було сформовано спеціалізований структурний підрозділ, діяльність якого спрямовувалася на оперативне та якісне забезпечення народних депутатів, комітетів та апарату парламенту аналітичними матеріалами, довідковою інформацією та тематичними добірками документів. Підрозділ здійснював моніторинг актуальних суспільно-політичних процесів, готував інформаційно-аналітичні огляди, сприяв підвищенню ефективності законотворчої діяльності та ухваленню обґрунтованих управлінських рішень.

В останнє десятиліття ХХ ст. у діяльність бібліотеки почали активно впроваджуватися сучасні інформаційні технології, що суттєво трансформували традиційні підходи до бібліотечного обслуговування. Зокрема, було розпочато створення електронного каталогу, який забезпечив швидкий і зручний доступ до фондів бібліотеки. Паралельно формувалися та систематично оновлювалися електронні бази даних різного тематичного спрямування [1].

Важливим кроком стало також створення власного вебсайту бібліотеки, який регулярно наповнюється актуальним інформаційним контентом. Це сприяє розширенню доступу користувачів до ресурсів бібліотеки, підвищенню оперативності обслуговування та інтеграції установи у світовий інформаційний простір. Окрім цього, впровадження новітніх технологій створило передумови

для розвитку дистанційних сервісів, електронного документообігу та міжбібліотечної взаємодії.

З 2001 року бібліотека набула статусу депозитарію публікацій Міжнародного валютного фонду, що значно розширило її інформаційні ресурси у сфері економіки та фінансів і забезпечило користувачам доступ до авторитетних міжнародних аналітичних матеріалів. Окрім цього, фонд бібліотеки поповнюється виданнями Міжнародної організації праці, які висвітлюють актуальні питання соціально-трудових відносин, зайнятості та міжнародних стандартів праці.

Важливою подією у розвитку інформаційно-бібліографічної діяльності стало видання у 2004 році друкованої та електронної версій першого українськомовного універсального «Інформаційно-пошукового тезаурусу», підготовленого Тамарою Вилегжаніною та Ольгою Збанацькою. Це видання призначене для предметизації та координатного індексування документів і може використовуватися бібліотеками та інформаційними установами як уніфікована пошукова мова, що сприяє стандартизації інформаційного пошуку. Тезаурус отримав високе міжнародне визнання, зокрема був відзначений на Франкфуртському книжковому ярмарку, що підтвердило його наукову та практичну цінність і підвищило авторитет українських бібліотечно-інформаційних розробок на світовому рівні [2].

З грудня 2016 року бібліотека офіційно отримала сучасну назву – Національна бібліотека України імені Ярослава Мудрого, що підкреслило її провідну роль у формуванні національного інформаційного простору та розвитку бібліотечної справи в Україні. Організаційна структура установи, відповідно до її статутних завдань, є складною, багаторівневою та функціонально

орієнтованою. Вона налічує понад 20 структурних підрозділів, діяльність яких охоплює всі ключові напрями роботи бібліотеки. Зокрема, функціонують відділи, що забезпечують формування, облік і збереження документних ресурсів, їх наукове опрацювання та каталогізування, а також організацію ефективного обслуговування користувачів.

Важливе місце займають підрозділи соціокультурної діяльності, які сприяють популяризації читання та культурній комунікації, а також науково-бібліографічні служби, що здійснюють інформаційно-аналітичну підтримку користувачів. Активно розвиваються відділи нових інформаційних технологій, які впроваджують цифрові сервіси, електронні ресурси та інноваційні форми доступу до інформації.

Науковий напрям представлений науково-дослідним і науково-методичним підрозділами, які забезпечують розвиток бібліотекознавства та координацію діяльності бібліотек країни. Редакційно-видавничий відділ здійснює підготовку та випуск фахових видань, методичних матеріалів і наукових праць.

Така розгалужена структура дозволяє бібліотеці ефективно виконувати свої функції як провідного національного інформаційного, культурного та науково-методичного центру [2].

Вагомим досягненням Національної бібліотеки України імені Ярослава Мудрого стала реалізація, за підтримки Міністерство культури України, масштабного проєкту зі створення електронної бібліотеки «Культура України». Цей ресурс є важливою складовою національного інформаційного простору та спрямований на збереження, систематизацію й популяризацію культурної спадщини України у цифровому форматі.

Інформаційні ресурси електронної бібліотеки структуровано у чотири основні тематичні колекції, що забезпечують комплексне висвітлення культурного розвитку держави:

**«Культурологія»** – містить наукові праці, дослідження та аналітичні матеріали з теорії та історії культури, що формують концептуальне підґрунтя галузі;

**«Мистецтво»** – охоплює широкий спектр художніх напрямів, зокрема архітектуру, скульптуру, живопис, графіку, декоративно-прикладне мистецтво, народні художні промисли, музику, хореографію, театр, циркове та естрадне мистецтво, кіномистецтво та художню фотографію;

**«Етнографія»** – містить матеріали з загальної етнографії, краєзнавства, дослідження народів України, історико-культурної спадщини («Київська старовина»), а також духовної та матеріальної культури;

**«Заклади культури»** – репрезентує інформацію про діяльність бібліотек, музеїв, архівів, культурно-мистецьких освітніх установ, фондів, товариств, асоціацій та українських культурних центрів за кордоном.

Проект електронної бібліотеки «Культура України» не лише забезпечує відкритий доступ до значного масиву цифрових документів, а й сприяє інтеграції української культури у світовий інформаційний простір, розвитку цифрової гуманітаристики та підтримці наукових і освітніх ініціатив [2].

Колекція електронної бібліотеки формується переважно з оцифрованих матеріалів – електронних аналогів друкованих видань, а також творів образотворчого мистецтва з фондів бібліотек, музеїв і архівів. Значна частина цих документів є малодоступною для широкого кола користувачів через їхній незадовільний фізичний стан або особливі умови зберігання. У цьому

контексті створення цифрових копій постає ефективним інструментом не лише збереження культурної спадщини, а й забезпечення відкритого та зручного доступу до неї через мережу «Інтернет» [1].

Процес переведення документів в електронну форму здійснюється з обов'язковим дотриманням норм чинного законодавства у сфері авторського права та суміжних прав. Оцифрування можливе за умови отримання дозволу від автора або правовласника, а також на договірних засадах із відповідними установами. При цьому враховуються інтереси всіх сторін, що сприяє легальному поширенню цифрового контенту та розвитку партнерської взаємодії між культурними інституціями.

Отже, Національна бібліотека України імені Ярослава Мудрого є провідним державним культурним, освітнім і науково-інформаційним центром. Це загальнодоступна установа з універсальними за змістом фондами, яка акумулює значні інформаційні ресурси з різних галузей знань і забезпечує їх ефективне використання як у традиційному, так і в цифровому форматах. Бібліотека відіграє важливу роль у збереженні національної культурної спадщини, розвитку інформаційного суспільства та підтримці науково-освітньої діяльності в Україні.

### Література

**1. Національна** бібліотека України імені Ярослава Мудрого. URL: <http://nlu.org.ua/article.php?id=33> (дата звернення: 25.03.2026). **2. Національна** бібліотека України імені Ярослава Мудрого. URL: <http://ube.nlu.org.ua/article/Національна%20бібліотека%20України%20імені%20Ярослава%20Мудрого> (дата звернення: 26.03.2026).

**Наталія Курило**  
**Кандидат педагогічних наук, доцент**  
**кафедри менеджменту,**  
**ДЗ «Луганський національний університет**  
**імені Тараса Шевченка», м. Лубни**

## **НОРМАТИВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПРОВЕДЕННЯ ДИСТАНЦІЙНИХ ЗАСІДАНЬ**

Дистанційні наради набули широкого поширення як одна з основних форм організації управлінської діяльності юридичних осіб у сучасних реаліях. Це зумовлено низкою чинників, зокрема впровадженням воєнного стану, нестабільністю енергопостачання, перебоями в роботі засобів зв'язку, вимушеним переміщенням працівників. За таких обставин традиційні форми організації управлінської діяльності, що передбачають фізичну присутність усіх учасників в одному місці, часто стають неможливими. Водночас необхідність забезпечення безперервності управління, своєчасного прийняття управлінських рішень, координації діяльності структурних підрозділів і підтримання стабільного функціонування підприємства не лише не зменшується, а навпаки – посилюється. Саме тому дистанційні засідання стають провідним інструментом управління, який дозволяє забезпечити оперативність комунікації, доступність участі незалежно від місця перебування, гнучкість управлінських процесів, а також збереження керованості організації в умовах кризових явищ. Крім того, дистанційний формат сприяє оптимізації витрат часу та ресурсів, підвищенню швидкості обміну інформацією.

Разом із тим, поряд із очевидними перевагами дистанційного формату, особливої ваги набуває питання забезпечення легітимності таких засідань, тобто визнання

прийнятих рішень юридично значущими, такими, що відповідають вимогам законодавства та не можуть бути оскаржені через порушення процедур. Це, у свою чергу, обумовлює необхідність чіткого нормативного врегулювання всіх аспектів проведення дистанційних засідань.

Слід зазначити, що в Україні відсутні нормативно-правові акти універсального характеру, які б безпосередньо та комплексно регламентували порядок організації і проведення дистанційних засідань колегіальних органів юридичних осіб. Чинне законодавство не містить єдиного уніфікованого документа, який би визначав вичерпні процедурні вимоги до дистанційної форми проведення нарад, включаючи порядок скликання засідань, ідентифікацію учасників, проведення голосування та оформлення результатів.

Водночас окремі аспекти проведення дистанційних засідань врегульовані низкою нормативно-правових актів опосередкованого характеру. Основу такої регламентації становить Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг», який визначає правовий статус електронних документів, установлює вимоги до їх створення, передавання, зберігання та використання. Цей закон регламентує можливість використання електронних документів у діяльності колегіальних органів і використовується з метою надання юридичної сили документам, що створюються під час дистанційних засідань, а також є підставою для впровадження електронного документообігу на підприємстві [1].

Важливе значення має Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», який установлює правові засади використання електронного підпису та інших засобів електронної ідентифікації. Він регламентує порядок підтвердження

особи учасників дистанційних засідань, засвідчення їх волевиявлення під час голосування, а також використовується для підписання протоколів і рішень у електронній формі, забезпечуючи їх юридичну силу [5].

Закон України «Про захист персональних даних» визначає правові основи обробки персональних даних, установлює вимоги до їх захисту та конфіденційності. Цей нормативний акт використовується для забезпечення захисту інформації про учасників засідань, зокрема під час їх ідентифікації, використання відеозв'язку, запису засідань і зберігання відповідних даних [3].

Закон України «Про інформацію» регламентує загальні принципи інформаційних відносин, порядок доступу до інформації та її використання. Він використовується для забезпечення законності обробки інформації, прозорості управлінських процесів і дотримання прав учасників засідань [4].

Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» встановлює вимоги до інформаційної безпеки, визначає порядок захисту інформації від несанкціонованого доступу, що є особливо важливим у процесі використання цифрових платформ для проведення засідань [2].

Серед підзаконних актів ключове значення мають Правила організації діловодства та архівного зберігання документів, затверджені наказом Міністерства юстиції України від 18.06.2015 № 1000/5, які регламентують вимоги до документування управлінської діяльності, зокрема складання протоколів засідань, оформлення рішень і їх зберігання. Вони використовуються для уніфікації документування та є основою для розроблення інструкції з діловодства на підприємстві.

Важливим нормативним документом є також ДСТУ 4163:2020 «Уніфікована система організаційно-

розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів», який встановлює стандарти оформлення організаційно-розпорядчих документів і використовується для забезпечення єдності та правильності оформлення протоколів і рішень.

Особливе місце в системі нормативного регулювання займає Порядок підготовки та проведення нарад у режимі відеоконференцій, затверджений наказом Головного управління державної служби України від 09/08/2010 № 219, який встановлює організаційні та технічні вимоги до проведення дистанційних засідань. Зазначений документ регламентує порядок підготовки нарад, вимоги до технічних засобів, процедури підключення учасників, їх ідентифікації, фіксації присутності та результатів голосування. Він використовується для уніфікації процедур дистанційної взаємодії та є основою для розроблення локальних нормативних актів підприємства.

На підставі зазначених нормативно-правових актів на підприємстві розробляються локальні нормативні акти, які конкретизують і деталізують порядок організації та проведення дистанційних засідань. До них належать положення про колегіальний орган, яке визначає його статус, функції, компетенцію та склад; регламент роботи колегіального органу, що встановлює процедури скликання засідань, формування порядку денного, проведення обговорень і голосувань; положення про організацію та проведення дистанційних засідань, яке визначає особливості дистанційного формату; інструкція з діловодства, що регламентує порядок оформлення документів; положення про електронний документообіг, яке встановлює правила роботи з електронними документами; положення про використання електронного підпису; положення про захист персональних даних та інформаційну безпеку. Ці документи розробляються

відповідними структурними підрозділами (юридичним, кадровим, ІТ, службою діловодства), затверджуються керівництвом і застосовуються у повсякденній діяльності.

Важливим елементом забезпечення легітимності дистанційних засідань є належна організація процесів їх проведення. Зокрема, необхідно забезпечити ідентифікацію учасників, що може здійснюватися за допомогою кваліфікованого електронного підпису, корпоративних облікових записів або інших засобів автентифікації. Обов'язковою є фіксація присутності учасників і встановлення кворуму.

Особливу увагу слід приділяти вибору платформ для проведення засідань, які повинні забезпечувати стабільний зв'язок, можливість відео- та аудіофіксації, захист інформації, а також функції голосування. Використання таких платформ має відповідати вимогам інформаційної безпеки та законодавства про захист даних.

Фіксація ходу засідання здійснюється шляхом ведення протоколу, а також, за можливості, відео- чи аудіозапису. У протоколі відображаються всі ключові аспекти засідання: склад учасників, порядок денний, зміст обговорення, результати голосування та прийняті рішення. Додатковими доказами можуть бути журнали підключень, електронні результати голосувань, записи засідань.

Легітимність голосування забезпечується дотриманням процедур, визначених регламентом, наявністю кворуму, чіткістю формулювання питань і фіксацією результатів. У разі проведення таємного голосування застосовуються спеціальні технічні рішення або процедури, які гарантують анонімність і неможливість ідентифікації голосу конкретного учасника.

Підписання документів, прийнятих за результатами дистанційних засідань, здійснюється шляхом використання кваліфікованого електронного підпису або власноручного

підпису з подальшим оцифруванням, що забезпечує їх юридичну силу.

Таким чином, проведення дистанційних засідань колегіальних органів у сучасних умовах є об'єктивною необхідністю, зумовленою зовнішніми викликами та процесами цифровізації. Водночас їх ефективність і легітимність можуть бути забезпечені лише за умови чіткого дотримання нормативно-правових вимог, розроблення та впровадження локальних нормативних актів, а також належної організації процедур і використання сучасних технологій. Комплексний підхід до вирішення цих питань дозволяє забезпечити правомірність прийнятих рішень, підвищити ефективність управління та зміцнити довіру до діяльності колегіальних органів.

### Література

- 1. Про електронні документи та електронний документообіг:** Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення 24.03.2026).
- 2. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах:** Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 24.03.2026).
- 3. Про захист персональних даних:** Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17/card2#Card> (дата звернення 24.03.2026).
- 4. Про інформацію:** Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення 23.03.2026).
- 5. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги:** Закон України від 05.10.2017 № 12155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення 24.03.2026).

**Неля Лесовець**  
**Кандидат філологічних наук,**  
**доцент кафедри менеджменту,**  
**ДЗ «Луганський національний університет**  
**імені Тараса Шевченка»,**  
**м. Миргород**

## **ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОГО ЕТИКЕТУ В СИСТЕМІ ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЙ**

*Актуальність* статті полягає в тому, що ділова комунікація з іноземними партнерами є складним соціокультурним явищем, багатогранним комунікативним процесом і взаємодією, основною метою якої є встановлення та розвиток зв'язків між людьми, об'єднаними спільними професійними інтересами. Цей процес відбувається в межах обміну знаннями та інформацією у конкретній галузі життєдіяльності людини.

*Метою* статті є дослідження особливостей спілкування з іноземними діловими партнерами та характеристика міжкультурної поведінки в бізнес-середовищі.

Насамперед зазначимо, що ділова комунікація з іноземними партнерами – це складний багатоплановий комунікативний процес, що передбачає взаємодію та взаєморозуміння.

Дотримання міжнародного етикету є важливим для встановлення ділових контактів, побудови стосунків на основі довіри та взаємоповаги між представниками різних країн.

Міжкультурне спілкування міститься в основі спільних професійних інтересів та відбувається в межах обміну інформацією в певній галузі життєдіяльності. У міжкультурній комунікації діє безліч мовних і позамовних

чинників, на які необхідно зважати під час ділової комунікації.

Існують правила, які застосовуються незалежно від країни й національності. Вони такі:

- шанувати національні традиції, релігію;
- не порівнювати зі своєю країною або не критикувати чужу країну;
- знати титули й користуватися ними;
- запам'ятовувати імена і правильно їх вимовляти;
- завжди пам'ятати про пунктуальність;
- потурбуватися про візитні картки;
- обов'язково вставати, коли звучить національний гімн.

Існує також низка особливостей, які теж корисно знати. Скажімо, у Японії прийнято постійно вибачатися перед гостями, що нічим почастивати гостей (хоча стіл переповнений стравами), у Латинській Америці поганим тоном вважаються розмови про спеку.

Італійці, незважаючи на національні риси, зокрема такі як експансивність, поривчаста товариськість, у бізнесі дуже стримані й манірні.

Грубою помилкою при швейцарцях буде порівняння їх із німцями.

Фіни вважають за краще вирішувати багато ділових питань у сауні й ресторані, вони мають почуття гумору (на відміну від німців, які в бізнесі «не жартують»).

Переговори з китайськими діловими партнерами можуть затягнутися від кількох днів до кількох місяців.

Відтак, норми та правила етикету часто викликають різноманітні протиріччя. Наприклад, польський етикет визнає вітання пані у формі цілування жіночих рук.

Як відомо, існують загальноприйняті норми представлення під час знайомства: чоловіка представляють жінці, молодших за віком – старшим, гостей – господареві.

Водночас на ділові знайомства ці норми не поширюються; вони відходять на другий план, а на перший виходять службовий стан (нижчих за станом представляють першими) та посадовий статус [2, с. 276].

Представляючи членів делегації (або групи, яка приїхала на запрошення фірми), треба називати або ім'я, або ім'я та прізвище. Прийнято офіційне звертання, наприклад: «пані Лінда Готліб» або «пане Джон Толкін».

Іноді можна вживати таку форму: «мадам», «месье», «містер», «місіс» (для заміжньої жінки) та «міс» (для незаміжньої). Якщо прізвище названо чітко, немає потреби називати себе. При цьому той, кому представляють, відповідає: «Дуже приємно». За ним же залишається привілей першим подати руку для вітання. Той, кого представляють, руки не простягає. Він обмежується словами, наприклад, «Багато чув про Вас», «Давно мріяв познайомитися з Вами», «Я також займаюся бізнесом» тощо [1].

Коли до зустрічі приєднується хтось новий, голосно називають його ім'я та прізвище, далі кожний із присутніх сам простягає йому руку й називається. Коли представляють чоловіка, він обов'язково встає. Жінка робить це тільки тоді, коли її знайомлять з людиною старшого віку або вищого статусу (дівчата до вісімнадцяти років мають завжди вставати при знайомстві з людьми старшого віку).

За суворими правилами ділового етикету знайомство завжди має відбуватися виключно з допомогою третьої особи, яка знає тих, хто знайомиться. Це правило поширюється насамперед на ділове офіційне спілкування. Крім того, воно майже завжди й у всіх ситуаціях стосується жінок. Отже, коли до чоловіка підходить незнайома жінка, а представити нікому, він має

представитися їй першим. Коли чоловік представляється жінці, яка сидить, він кланяється, а вона простягає йому руку [2, с. 277].

Таким чином, традиційні підходи до ідентифікації гостя та спрямування його поведінки в прийнятне та вигідне для обох сторін русло знаходять відображення в сучасному діловому етикеті. Він зорієнтований на глибше пізнання ділових партнерів та поступове формування розуміння спільних інтересів. Як бачимо, досягнення взаєморозуміння між діловими партнерами з різних культур потребує дотримання двох умов: по-перше, необхідно ознайомитися з культурою тієї країни, представники якої братимуть участь у ділових переговорах; по-друге, якщо це складно реалізувати повною мірою, варто обрати відповідний стиль спілкування та загалом передбачити, як вас може сприйняти іноземний партнер. Водночас важливо уникати стереотипного ставлення до співрозмовника.

### Література

1. **Грабінський П. М.,** Павлюк В. Д., Кравець І. М. Етика ділового спілкування : курс лекцій. Хмельницький : ХНУ, 2006. 207 с. URL: [http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12625/mod\\_resource/content/1/grabinskii\\_p\\_m\\_pavlyuk\\_v\\_d\\_kravec\\_i\\_m\\_etika\\_dilovogo\\_spilkuv.pdf](http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12625/mod_resource/content/1/grabinskii_p_m_pavlyuk_v_d_kravec_i_m_etika_dilovogo_spilkuv.pdf) (дата звернення: 15.02.2026). **Олійник О.** Ділове спілкування : навч. посібник. Красноармійськ : КП ДонНТУ, 2009. 380 с.

**Неля Лесовець**  
**Кандидат філологічних наук,**  
**доцент кафедри менеджменту**  
**ДЗ «Луганський національний університет**  
**імені Тараса Шевченка»**

**Оксана Майорова**  
**Здобувачка першого (бакалаврського)**  
**рівня вищої освіти,**  
**м. Миргород**

## **ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ ЯК НАПРЯМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

*Актуальність* статті зумовлена значенням електронного документообігу в умовах диджиталізації суспільства, оскільки він замінює паперові документи на цифрові, що дозволяє автоматизувати створення, узгодження, відправлення, отримання та зберігання документів. Системи електронного документообігу автоматизують рутинні операції, звільняючи час співробітників для більш важливих завдань. Замість фізичного пересилання паперів, документи рухаються за допомогою цифрових систем, що прискорює їх опрацювання та ухвалення рішень. Економія на папері, друці та поштових послугах дозволяє значно скоротити операційні витрати.

*Метою* статті є дослідження електронного документообігу як напрямку цифровізації в управлінській діяльності.

Окремі аспекти упровадження документообігу в управлінській діяльності досліджували О. Кознова [1],

Т. Корольок, Н. Кравчук, І. Карп [2], М. Степаненко, М. Лебедь [4] та багато інших науковців.

Динамічні зміни в соціально-економічній ситуації, процеси глобалізації та інтеграції у світове співтовариство створюють нові виклики для ефективного управління, що неможливо забезпечити лише за рахунок традиційних методів роботи з паперовими документами. Сучасні інформаційні технології, які дозволяють створювати, зберігати, опрацьовувати та надавати інформацію споживачам у зручному та доступному вигляді, стали невід'ємною частиною суспільного життя. Вони відіграють важливу роль у підвищенні ефективності управлінських процесів у різних сферах діяльності. Рівень інформатизації юридичної особи сьогодні є ключовим чинником її успішного розвитку та конкурентоспроможності не лише на внутрішньому ринку, але й на міжнародній арені. Інтеграція новітніх інформаційних технологій дозволяє юридичним особам адаптуватися до змін у навколишньому середовищі, підвищувати оперативність та знижувати витрати, що, у свою чергу, забезпечує їхнє стале та ефективне функціонування на глобальному рівні.

Слід зазначити, що ефективність інформаційного забезпечення управлінської діяльності залежить від низки взаємопов'язаних чинників, серед яких: чіткість постановки завдання, рівень технічного оснащення, обсяг та складність опрацьованих даних, ефективність зворотного зв'язку зі споживачем та надійний захист інформації.

Основними принципами надання інформації є:

1. Адресність – це основний критерій ефективності. Як зміст, так і форма подачі інформації повинні точно відповідати рівню керівника, який ухвалюватиме рішення на її основі. Інформація повинна бути зрозумілою та релевантною для конкретного отримувача.

2. Безперервність – постійне оновлення та надання інформації є ключем до її ефективного використання. Якщо в інформаційних потоках виникають затримки, важлива інформація може бути втрачена, що призведе до серйозних наслідків та збитків.

3. Системність – інформація повинна подаватися у єдиній структурованій формі. Якщо її фрагменти отримують різні люди і вони не з'єднуються в цілісну картину, це може призвести до спотвореного розуміння процесів, що відбуваються як у межах діяльності юридичної особи, так і за її межами.

4. Незмінність параметрів – регулярні зміни параметрів або форми подачі інформації можуть спричинити плутанину та зниження її ефективності. Значні зміни повинні відбуватися лише за необхідності. При цьому важливо, щоб усі учасники процесу отримали чітке пояснення сутності змін і були готові до їх реалізації.

5. Наочність – навіть найцінніша за змістом інформація повинна бути представлена в зрозумілому та візуально доступному форматі. Використання графіків, діаграм і схем є ефективним способом демонстрації кількісних результатів і якісних змін, що дозволяє полегшити сприйняття складної інформації.

Основне призначення систем електронного документообігу (далі СЕД) полягає в організації ефективного зберігання електронних документів та забезпеченні зручного доступу до них. Це охоплює не лише можливість швидкого пошуку документів за різними атрибутами, але й за змістом. Система повинна автоматично відстежувати зміни, що відбуваються з документами, контролювати терміни виконання завдань, рух документів, а також керувати їхніми версіями та підверсіями. Важливою функцією є забезпечення

прозорості й контролю за всім життєвим циклом документа.

СЕД повинна охоплювати весь цикл діловодства підприємства або організації – від постановки завдання на створення документа до його архівування після завершення терміну дії. Вона повинна забезпечувати централізоване збереження документів у будь-яких форматах, зокрема й у складних композиційних документах. Система повинна інтегрувати різні потоки документів, навіть якщо вони надходять від територіально віддалених підрозділів юридичної особи, у єдину, зручну для користувачів систему. Окрім того, СЕД має забезпечувати гнучке керування рухом документів: як через чітко визначені маршрути, так і шляхом вільної маршрутизації.

У таких системах має бути реалізоване чітке розмежування доступу до документів, яке залежить від компетенції користувача, його посади та призначених повноважень. Крім того, СЕД повинна бути адаптована до організаційно-штатної структури юридичної особи та процесу діловодства, а також інтегруватися з іншими корпоративними системами.

Спочатку СЕД розглядалися як інструмент для автоматизації традиційних завдань діловодства, проте з часом їх функціонал значно розширився. Сьогодні СЕД орієнтовані не тільки на опрацювання кореспонденції та організаційно-розпорядчих документів, а й на роботу з різноманітними внутрішніми документами, такими як контракти, нормативно-правова документація, довідники, проєктна документація, а також документи, пов'язані з кадровою роботою.

Завдяки своїй гнучкості та здатності до інтеграції, сучасні СЕД активно використовуються для вирішення різноманітних прикладних завдань, де важливою

складовою є ефективне керування електронними документами. Наприклад, вони застосовуються для автоматизації керування взаємодією з клієнтами (CRM-системи), опрацювання звернень громадян, організації роботи сервісних служб та керування проектною документацією.

Такі системи дозволяють інтегрувати різні етапи документообігу – від створення та збереження документів до їх узгодження, підписання й архівування. У цьому контексті, будь-яка інформаційна система, що забезпечує ефективну взаємодію з електронними документами, може вважатися системою електронного документообігу. Вона забезпечує не лише автоматизацію документообігу, а й сприяє загальній цифровій трансформації, підвищуючи ефективність бізнес-процесів і зменшуючи залежність від паперових носіїв. Проте сьогодні оптимізація документообігу потребує значних зусиль. Дослідниці К. Рябикіна та Н. Рябикіна спробували систематизувати проблеми сучасного документообігу та шляхи їх вирішення (див. табл. 1) [3].

*Таблиця 1*

**Систематизація проблем документообігу  
та шляхи їх вирішення**

Проблемні питання документообігу	Шляхи вирішення
Паперова бюрократія	Перехід на електронний документообіг
Дублювання функцій	Упровадження СЕД з єдиною централізованою системою контролю
Затримки в погодженні та виконанні документів	Стандартизовані терміни погодження та автоматичне перенаправлення документів
Відсутність єдиного стандарту оформлення документів	Стандартизація та автоматизація процесів за допомогою єдиних шаблонів
Опір персоналу до змін та неефективне використання систем	Організація регулярних тренінгів та семінарів для навчання персоналу

На думку К. Рябікіної та Н. Рябікіної, «успішна оптимізація документообігу вимагає комплексного підходу, що поєднує технологічні рішення та людський чинник» [3].

Отже, упровадження електронних систем і автоматизація бізнес-процесів є ефективними інструментами для покращення роботи організації, однак їхня результативність значною мірою залежить від рівня готовності та кваліфікації персоналу, здатного адаптуватися до змін. Важливо не тільки забезпечити технічну підтримку, але й створити сприятливе середовище для навчання та розвитку працівників, що дозволить максимально використовувати потенціал нових технологій.

## Література

**1. Кознова О.** Електронний документообіг: на які ризики зважати та як їх мінімізувати *Бізнес. Останні новини бізнесу України*. URL: [https://biz.ligazakon.net/analytics/200150\\_elektronniy-dokumentoobg-na-yak-riziki-zvazhati-ta-yak-kh-mnmzuvati](https://biz.ligazakon.net/analytics/200150_elektronniy-dokumentoobg-na-yak-riziki-zvazhati-ta-yak-kh-mnmzuvati) (дата звернення: 12.03.2026). **2. Королюк Т.,** Кравчук Н., Карп І. Стан та тенденції розвитку організації документообігу в інформаційній системі управління підприємством. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 67. № 6. С. 79–89. **3. Рябікіна К.,** Рябікіна Н. Основні етапи документообігу на підприємстві та їх оптимізація. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/578/538> (дата звернення: 18.03.2026). **4. Степаненко Н. В.,** Лебедь М. О. Цифровізація юридичного діловодства: виклики електронного документообігу та захисту даних. *Legal Bulletin*. 2025. С. 89–96. <https://doi.org/10.31732/2708-339X-2025-17-C13> (дата звернення: 12.03.2026).

Тетяна Мартиненко  
Здобувачка першого (бакалаврського)  
рівня вищої освіти  
Наук. керівник – канд. філол. наук,  
доц. Лесовець Н. М.,  
ДЗ «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка», м. Миргород

## РОЛЬ БІБЛІОТЕЧНИХ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ЗАХОДІВ У ФОРМУВАННІ ГРОМАДСЬКОЇ АКТИВНОСТІ ТА КУЛЬТУРНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ

*Актуальність* статті полягає в тому, що сучасні бібліотеки постають ключовими культурно-освітніми центрами, які забезпечують доступ до інформації та знань, виконують важливі комунікативні та просвітницькі функції. Вони організовують заходи, що сприяють об'єднанню людей і підвищують їхню обізнаність у різних галузях знань.

*Мета* статті – дослідити роль соціокультурних заходів у сучасному культурно-освітньому та комунікативному середовищі бібліотек, а також проаналізувати їхній вплив на формування громадської активності й культурної ідентичності.

У сучасних дослідженнях (Л. Бутко, Д. Василенко, В. Саранча [1], О. Голосна, Г. Чмельова [3] та ін.) соціокультурна діяльність бібліотек визнається одним із ключових напрямів їх розвитку. Вона охоплює широкий спектр культурно-просвітницьких, освітніх і інформаційних заходів, спрямованих на активізацію життя громади, формування читацької культури, громадянської свідомості та культурної ідентичності. За словами О. Воскобойнікової-Гузевої [2], сучасна бібліотека – це не

лише місце збереження й поширення інформаційних ресурсів, а й важливий соціокультурний центр, що сприяє духовному та інтелектуальному розвитку населення. Такий підхід передбачає пошук нових, ефективних моделей організації бібліотечної діяльності, орієнтованих на задоволення потреб максимально широкого кола користувачів. Ідеться не лише про традиційне інформаційне обслуговування, але й про впровадження сучасних, інноваційних форм роботи, що відповідають реаліям сучасного суспільства. Це дозволяє перетворити бібліотеки на відкриті, доступні для всіх соціальні простори, що поєднують інформаційні, навчальні, соціальні та культурні функції. Вони стають центрами не лише отримання знань, а й місцями для обміну ідеями, розвитку творчості, формування громадської активності.

Традиційною практикою постає співпраця бібліотек із соціальними педагогами та працівниками соціальних служб для розв'язання актуальних соціальних проблем громади. У межах такої співпраці на основі бібліотек організовуються різноманітні заходи, спрямовані на профілактику насильства в сім'ї, соціалізацію дітей та підлітків, які опинилися у складних життєвих ситуаціях.

На базі бібліотек проводяться консультації соціально-психологічного, правового та інформаційного характеру, що допомагають сім'ям краще орієнтуватися у своїх правах, можливостях взаємодії із відповідними соціальними інституціями та отримати необхідну підтримку.

Запобігання асоціальним явищам – складне й багатогранне завдання, що потребує системного й комплексного підходу. У цьому контексті бібліотеки перетворюються на важливий соціальний інструмент, що використовується соціальними працівниками, педагогами, волонтерами та представниками відповідних установ для

формування безпечного середовища в громаді, сприяння профілактиці ризиків і розвитку позитивних соціальних зусиль.

Безумовно, що сучасна бібліотека трансформується з простору для видачі книг у центр інтересу, культури та збереження національної пам'яті. Соціокультурні заходи, які проводять бібліотеки, постають важливим засобом розвитку особистості, сприяють вихованню активних і культурно свідомих громадян, а також підсилюють роль бібліотеки як значущого соціокультурного осередку в сучасному суспільстві. Організуючи тематичні зустрічі, літературні події, дискусії, просвітницькі акції, волонтерські ініціативи та культурно-освітні проекти, бібліотеки створюють умови для активної участі молоді в житті громади. Такі заходи сприяють вихованню поваги до національних цінностей, розвитку відповідальності за майбутнє країни, а також утвердженню ідей демократії, свободи та взаємоповаги.

Основним напрямом діяльності Дитячо-юнацької бібліотеки Миргородської міської ради [4] у роботі з молоддю є національно-патріотичне виховання. Бібліотека активно прагне сформувати в молоді почуття любові до Батьківщини, поваги до її історії, культури, звичаїв і традицій. Особлива увага приділяється популяризації української літератури, історичної спадщини та визначних подій у становленні незалежної України. Для досягнення цих цілей тут організують різноманітні інформаційно-просвітницькі заходи, тематичні зустрічі, патріотичні години, презентації книг, виставки літератури та інтерактивні активності.

До інноваційних форм проведення соціокультурних заходів належать: буккросинг, літературний диліжанс, майстер-класи, тематичні інтерактивні зустрічі, квести, творчі лабораторії та інші сучасні формати. Буккросинг

сприяє популяризації читання через вільний обмін книгами і формує активну спільноту любителів літератури. Літературний диліжанс – це динамічна форма ознайомлення з літературою, що поєднує елементи гри, презентації та обговорення книг, стимулюючи інтерес і залученість учасників. Майстер-класи відкривають можливості для творчого самовираження, розвитку практичних навичок і неформального спілкування серед молоді.

Використання таких інноваційних форматів сприяє зміні традиційного уявлення про бібліотеку як лише про місце зберігання книг, перетворюючи її на відкритий, живий і комунікативний простір. Тут відбувається обмін ідеями, знаннями й культурним досвідом.

У процесі проведення бібліотечних заходів доцільно використовувати тематичні соціокультурні ініціативи, що сприяють формуванню громадянської позиції, патріотизму й духовності. Серед них можна виділити такі напрями:

1. Заходи, спрямовані на національно-патріотичне виховання:

- патріотичні години та вечори пам'яті – тематичні заходи, присвячені Дню Соборності та іншим символічним датам. Вони виховують повагу до історії та сучасної боротьби українського народу;

- інтерактивні виставки та квести – виставки літератури та фотодокументів до Дня Української Державності, супроводжувані вікторинами, дискусіями і творчими завданнями для залучення аудиторії;

- зустрічі з ветеранами та волонтерами – створення діалогових майданчиків для обміну досвідом, формування національної самосвідомості, духовності та вдячності захисникам України;

- інформаційні тренінги – заходи, що підвищують медіаграмотність та критичне мислення (у співпраці з

Міністерством культури й іншими організаціями), спрямовані на протидію дезінформації та пропаганді;

- творчі майстер-класи з патріотичним спрямуванням – виготовлення оберегів, ангеликів, листівок для військових, створення патріотичних символів;

- терапевтичні заходи – підтримка ментального здоров'я громади через читацькі клуби, арттерапію та інші заняття, що сприяють соціальній інтеграції, зняттю стресу й розвитку емоційної стабільності.

## 2. Інші важливі напрями:

- культурно-просвітницькі проєкти – залучення до участі у створенні локальних історичних та культурних пам'ятних заходів;

- публічні дискусії та семінари – обговорення актуальних суспільних питань, що формують громадську активність і відповідальність.

Партнерами бібліотек у реалізації соціальних програм є різноманітні структурні підрозділи органів місцевого самоврядування. Це зокрема відділи внутрішньої політики, юстиції, соціального захисту населення, служби у справах дітей, сім'ї та молоді, а також центри зайнятості. Співпраця з цими установами дозволяє створювати більш комплексні та ефективні програми для громади.

Надаючи інформаційну підтримку та ресурсну базу, бібліотеки залучають представників цих структур до організації та проведення просвітницьких заходів, спрямованих на підвищення правової культури, формування відповідальної громадянської позиції, профілактику правопорушень і насильства, а також надання соціальної підтримки різним категоріям громадян. Це можуть бути лекції, семінари, тренінги, інформаційні сесії, а також створення спільних проєктів, що сприяють покращенню якості життя і зміцненню співдружності в

суспільстві.

У сучасних умовах одне з ключових завдань Дитячо-юнацької бібліотеки [4] – поступовий відхід від стереотипу бібліотеки як лише книгозбірні та утвердження її статусу багатофункційного соціокультурного центру. Такий центр має не лише забезпечувати доступ до інформаційних ресурсів, а й створювати комфортні умови для культурного розвитку молоді, заохочувати громадську активність, підтримувати творчі ініціативи та сприяти формуванню культурної ідентичності дітей та юнацтва. Це дозволить бібліотеці стати справжнім осередком натхнення, знань і спілкування для молодих людей.

Таким чином, бібліотечні соціокультурні заходи є потужним інструментом формування громадської активності, трансформуючи сучасні бібліотеки з «книгосховищ» на відкриті простори для діалогу, волонтерства та суспільних змін.

### Література

**1. Бутко Л. В.,** Василенко Д. П., Саранча В. І. Соціокультурна діяльність бібліотеки в умовах її цифровізації. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2022. № 1. С. 19–26. **2. Воскобойнікова-Гузєва О.** Бібліотечний соціальний інститут в першій чверті ХХІ століття: історичні та соціокультурні чинники розвитку. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2020. № 1. С. 72–79. **3. Голосна О.,** Чмельова Г. Соціокультурна діяльність: простір подій для читацького зростання. *Бібліотека у форматі D°* : [електронний журнал]. 2022. № 3. С. 24–26. URL: <https://chl.kiev.ua/D0/Book/View/131#page/24/mode/1up> (дата звернення: 11.03.2026). **4. Дитячо-юнацька** бібліотека Миргородської міської ради. URL: <https://www.facebook.com/share/1DMshdXrfY/> (дата звернення: 13.03.2026).

**Тетяна Наумова**  
**Здобувачка першого (бакалаврського)**  
**рівня вищої освіти**  
**Наук. керівник – канд. пед. наук, доц. Курило Н.О.,**  
**ДЗ «Луганський національний університет імені**  
**Тараса Шевченка»,**  
**м. Лубни**

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ДОКУМЕНТООБІГУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Актуальність захисту документної інформації в Україні в умовах воєнного стану набуває особливої ваги через суттєве зростання кількості загроз як фізичного, так і кібернетичного характеру. Війна створює умови підвищеного ризику втрати, знищення або несанкціонованого доступу до важливих документів державних установ, підприємств і громадян. Документна інформація містить критично важливі відомості – від управлінських рішень до персональних відомостей, що становлять основу функціонування держави. В умовах збройної агресії особливо актуальним є забезпечення безперервності документообігу та збереження архівів.

Однією з ключових загроз є кіберзлочинність, яка проявляється у вигляді хакерських атак, фішингу та несанкціонованого втручання в інформаційні системи. Крім того, існує небезпека фізичного знищення документів унаслідок бойових дій, обстрілів або окупації територій. Важливу проблему становить також витік конфіденційної інформації, що може бути використана проти держави або її громадян. Особливо вразливими є електронні документи, які потребують належного рівня кіберзахисту та резервного копіювання. Актуальність проблеми посилюється необхідністю забезпечення юридичної

значущості документів навіть у кризових умовах. Важливою є організація надійних систем електронного документообігу, що дозволяють оперативно обмінюватися інформацією між установами. Також зростає значення використання електронного підпису для підтвердження автентичності документів.

*Метою* статті є аналіз особливостей забезпечення інформаційної безпеки документообігу в умовах воєнного стану, визначення основних загроз та обґрунтування шляхів їх нейтралізації.

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується зростанням ролі інформації та цифрових технологій. Це зумовлює необхідність переосмислення підходів до забезпечення інформаційної безпеки, особливо в умовах воєнного стану. Україна має сформовані історичні передумови розвитку інформаційного суспільства, що пов'язані з діяльністю відомої наукової школи кібернетики та становленням національної науково-технічної бази. Важливим етапом стало розроблення у 1990-х роках концепції та державної програми інформатизації, які визначили ключові напрями цифрового розвитку держави.

У сучасних умовах в Україні активно впроваджуються інформаційно-комунікаційні технології, а також створюються електронні інформаційно-аналітичні системи різного рівня та функційного призначення. Паралельно сформовано нормативно-правову базу, що регулює процеси становлення інформаційного суспільства та визначає основні принципи інформаційної політики держави. Законодавство забезпечує розвиток громадянського суспільства шляхом розширення доступу до інформаційних ресурсів, гарантування відкритості публічної інформації та впровадження механізмів її отримання. Важливим напрямом є також правове забезпечення захисту прав інтелектуальної власності на

інформаційні ресурси. Особлива увага приділяється розвитку електронного урядування, реалізації принципів відкритого уряду, упровадженню електронного документообігу та підвищенню рівня інформаційної безпеки держави в умовах сучасних викликів. Особливу роль відіграє інформаційна безпека документообігу, яка охоплює процеси створення, опрацювання, передачі та зберігання документів. Її забезпечення базується на нормативно-правових актах, зокрема «Доктрині інформаційної безпеки України» [3] та нормативних актах щодо інформаційної політики в умовах воєнного стану [4].

Розвиток інформаційного середовища спричинив появу нових загроз, які можна розподілити на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх належать помилки персоналу, недотримання правил безпеки, а також навмисні дії співробітників. До зовнішніх – кібератаки, втручання в інформаційні системи, витік даних. Особливу небезпеку становлять технічні загрози, пов'язані з несанкціонованим доступом до документів, їх підробкою або знищенням. Кібератаки можуть призводити до порушення функціонування систем електронного документообігу та втрати важливої інформації. В умовах воєнного стану законодавство України зазнало змін, спрямованих на посилення захисту інформації. Зокрема, передбачено кримінальну відповідальність за незаконне поширення інформації та спрощено процедури фіксації цифрових даних під час слідчих дій [6].

З метою забезпечення інформаційної безпеки документообігу застосовуються такі заходи:

- захист інформаційних систем від несанкціонованого доступу;
- забезпечення конфіденційності та цілісності документів;
- використання сучасних програмних засобів захисту;

- контроль доступу до інформації;
- упровадження систем моніторингу та аудиту;
- підвищення рівня інформаційної культури користувачів [8, с. 117].

Комплексне застосування цих заходів дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити стабільне функціонування систем документообігу.

Таким чином, захист документної інформації в Україні під час війни є не лише технічним, а й стратегічним завданням, від якого залежить стабільність державного управління, безпека громадян та збереження національної інформаційної спадщини. Реалізація комплексних заходів захисту дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити надійне функціонування інформаційної інфраструктури навіть у надзвичайних умовах.

## Література

**1. Про Основні** засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки : Закон України від 09 січня 2007 р. № 537-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16> (дата звернення: 10.03.2026). **2. Про рішення** Ради національної безпеки і оборони України «Про Доктрину інформаційної безпеки України» : Указ Президента України від 25.02.2017 № 47/2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/47/2017> (дата звернення: 16.03.2026). **3. Про рішення** РНБО «Щодо реалізації єдиної інформаційної політики в умовах воєнного стану» : Указ Президента України від 19.03.2022 № 152/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/152/2022> (дата звернення: 16.03.2026). **4. Кавун С. В.,** Носов В. В., Манжай О. В. Інформаційна безпека : навч. посібник. Харків : ХНЕУ, 2018. 352 с.

## **ДОКУМЕНТНО-ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ**

**Марина Андросова**  
**Здобувачка першого (бакалаврського)**  
**рівня вищої освіти**  
**Наук. керівник – канд. пед. наук,**  
**доц. Крохмаль І.М.,**  
**ДЗ «Луганський національний університет**  
**імені Тараса Шевченка», м. Лубни**

### **ЕЛЕКТРОННА БІБЛІОТЕКА В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ**

*Актуальність* статті зумовлена тим, що створення електронних бібліотек є однією з ознак сучасного інформаційного суспільства, адже бібліотеки забезпечують не лише надійне зберігання документів, а й відкривають можливість їхнього широкого онлайн-доступу для громадян будь-якої країни світу. Оцифровані рукописні книги, стародруки, твори живопису та інші культурні артефакти постають своєрідною духовною скарбницею людства, його колективною пам'яттю. Їх збереження, створення ефективних інструментів для пошуку та інтерпретації інформації, а також забезпечення доступності для сучасних і майбутніх поколінь є одним із ключових завдань електронних бібліотек.

*Мета* статті – вивчення особливостей функціонування електронних бібліотек, а також з'ясування їхньої ролі та значення в сучасній системі соціальних комунікацій.

Електронна бібліотека – автоматизована інформаційна система, у якій документи зберігаються у повнотекстовій формі або у вигляді електронного каталогу на машинних носіях і можуть через комп'ютерні мережі

надаватися користувачеві за його запитом, зокрема й через мережу «Інтернет».

Сутність електронної бібліотеки найкраще розкривається через її функції. Узагальнення наукових підходів дає змогу виокремити низку основних функцій: інформаційну, інтеграційну, організаційну, регулювальну, освітню та культурну.

Електронні бібліотеки в системі соціальних комунікацій постають не лише як сучасна альтернатива традиційним книгозбірням, а і як потужні інформаційно-комунікаційні платформи, що забезпечують ефективну взаємодію між виробниками та споживачами знань. Вони трансформують класичні бібліотечні функції – комплектування, збереження, каталогізацію та обслуговування користувачів – у цифрове середовище, розширюючи їх можливості завдяки інноваційним технологіям.

Як розподілені інформаційні системи, електронні бібліотеки забезпечують накопичення, систематизацію, довготривале збереження та оперативний доступ до різноманітних цифрових ресурсів, зокрема й текстових документів, аудіо- та відеоматеріалів, зображень, наукових баз даних і мультимедійних колекцій. Використання глобальних мереж і хмарних технологій дозволяє користувачам отримувати доступ до інформації незалежно від географічного розташування та часу.

Особливої ваги електронні бібліотеки набувають у контексті збереження та популяризації національної культурної та наукової спадщини. Вони створюють умови для оцифрування унікальних архівних матеріалів, рідкісних видань і культурних артефактів, забезпечуючи їх доступність широкому колу користувачів та захист від фізичного зношення чи втрати.

Крім того, електронні бібліотеки сприяють розвитку науки, освіти та культури, підтримують концепцію відкритого доступу до знань, стимулюють міждисциплінарні дослідження та освітні інновації. Вони також відіграють важливу роль у формуванні інформаційної культури суспільства, розвитку цифрової грамотності та критичного мислення.

У сучасних умовах електронні бібліотеки постають важливим інструментом інтеграції України у світовий інформаційний простір, забезпечуючи представлення національного інтелектуального продукту на міжнародному рівні та сприяючи міжкультурному діалогу.

До найвідоміших зарубіжних електронних бібліотек належать «Gallica» [7], «Europeana» [6] та «International Music Score Library Project» [8]. Кожна з них репрезентує окремий напрям розвитку цифрових інформаційних ресурсів і демонструє різні моделі організації доступу до знань.

«Gallica» – це цифрова бібліотека Національна бібліотека Франції, яка є одним із найстаріших і найавторитетніших електронних ресурсів у світі. Вона надає доступ до мільйонів оцифрованих документів, серед яких книги, рукописи, карти, періодичні видання, гравюри, фотографії та інші історичні матеріали. Платформа вирізняється високим рівнем наукової достовірності та структурованості даних, що робить її цінним інструментом для дослідників, а також для всіх, хто цікавиться історією та культурою Франції й Європи [7].

«Europeana» – це масштабний міждержавний цифровий проект, ініційований Європейський Союз, який об'єднує мільйони об'єктів культурної спадщини з бібліотек, архівів і музеїв різних країн. Платформа забезпечує централізований доступ до текстових, візуальних та аудіовізуальних матеріалів через єдиний

інтерфейс, підтримує багатомовність і відкриті стандарти даних. «Europeana» відіграє важливу роль у цифровій інтеграції європейського культурного простору, сприяючи розвитку освіти, науки та креативних індустрій [6].

«International Music Score Library Project» (IMSLP) – це спеціалізована електронна бібліотека, орієнтована на збереження та поширення музичної спадщини. Вона надає вільний доступ до сотень тисяч нотних видань, партитур і музичних записів різних епох і композиторів. Завдяки відкритій моделі доступу IMSLP стала одним із ключових ресурсів для музикантів, викладачів і дослідників, забезпечуючи можливість безкоштовного використання академічного музичного контенту [8].

Загалом зарубіжні електронні бібліотеки виконують стратегічну функцію у глобальній системі соціальних комунікацій. Вони не лише зберігають світову культурну спадщину у цифровій формі, але й забезпечують її доступність для широкої аудиторії, підтримують наукові дослідження та освітні ініціативи. Крім того, такі ресурси сприяють розвитку міжкультурного діалогу, формуванню відкритого інформаційного суспільства та створюють нові можливості для навчання і самореалізації в умовах цифрової епохи.

В умовах розбудови незалежної української держави та її активної інтеграції до європейського і світового співтовариства суттєво зростає інтерес до історичного минулого, національної культури та духовної спадщини. Ставлення суспільства до культурних надбань – рукописів, стародруків, мистецьких творів та інших пам'яток – постає важливим індикатором рівня його цивілізаційного розвитку. Збереження, дослідження та належна репрезентація цієї спадщини сприяють формуванню історичної пам'яті, зміцненню національної ідентичності

та духовному зростанню українського народу, особливо в умовах сучасних соціокультурних викликів.

З цією метою Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського [3] започаткувала створення електронної бібліотеки історико-культурної спадщини – інноваційного цифрового ресурсу, покликаною не лише забезпечити збереження унікальних документів, але й максимально розширити доступ до них. Оцифрування фондів дозволяє захистити рідкісні та вразливі матеріали від фізичного зношення, водночас відкриваючи їх для науковців, освітян і всіх, хто цікавиться українською культурою, незалежно від місця перебування [4].

Серед провідних електронних бібліотек України особливе місце займають такі ресурси:

«Україніка» – національний інтегрований цифровий ресурс, що акумулює документи про Україну та українство у світі. Він містить історичні джерела, наукові праці, довідкові видання, матеріали з культури, мистецтва та суспільного життя. «Україніка» виконує важливу функцію систематизації знань про Україну та забезпечує їх доступність у глобальному інформаційному просторі [2].

«Культура України» – електронна бібліотека, спрямована на популяризацію національної культурної спадщини. Вона містить матеріали з історії культури, мистецтва, етнографії, а також інформацію про діяльність культурних установ. Ресурс сприяє поширенню культурних знань і підтримці культурної ідентичності в цифрову епоху [1].

«Diasporiana» – унікальний проєкт, присвячений збереженню та поверненню в український інформаційний простір надбань української діаспори. Бібліотека містить книги, періодичні видання, мемуари та наукові праці, створені за межами України. Її діяльність сприяє відновленню цілісності національної культурної спадщини

та поглибленню зв'язків між Україною і світовим українством [5].

У цілому електронні бібліотеки України відіграють стратегічну роль у розвитку інформаційного суспільства. Вони не лише забезпечують збереження культурної спадщини, а й сприяють розвитку науки, освіти та культури, підтримують принципи відкритого доступу до знань і інтегрують Україну у світовий цифровий простір.

Таким чином, електронні бібліотеки постають важливим інструментом збереження культурної спадщини, розвитку науки та формування інформаційного суспільства, у якому інформація та знання є ключовою цінністю, а доступ до них – невід'ємним правом кожної людини.

### Література

- 1. Електронна бібліотека «Культура України».** URL: <http://elib.nplu.org/> (дата звернення: 18.01.2026).
- 2. Електронна бібліотека «Україніка».** URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/ua/elib.exe?C21COM=F&I21DBN=UKRLIB&P21DBN=UKRLIB> (дата звернення: 08.01.2026).
- 3. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського.** URL: <http://www.nbuv.gov.ua/> (дата звернення: 09.01.2026).
- 4. Цифрова бібліотека історико-культурної спадщини.** URL: <http://www.nbuv.gov.ua/node/1616> (дата звернення: 16.01.2026).
- 5. Diasporiana.** Електронна бібліотека. URL: <https://diasporiana.org.ua/> (дата звернення: 25.01.2026).
- 6. Europeana** : website. URL: <https://www.europeana.eu/en> (дата звернення: 14.01.2026).
- 7. Gallica Digital Library.** URL: <https://library.stonybrook.edu/2008/05/01/gallica-digital-library/> (дата звернення: 05.01.2026).
- 8. International Music Score Library Project.** URL: <https://imslp.org/> (дата звернення: 14.01.2026).

**Олена Бойко**  
**Асистент кафедри фінансів,**  
**обліку та банківської справи,**  
**ДЗ «Луганський національний університет**  
**імені Тараса Шевченка»,**  
**м. Лубни**

## **ОБЛІКОВО-ФІНАНСОВІ ДОКУМЕНТИ ПІДПРИЄМСТВА: ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ВИМОГИ ДО ЇХ ОФОРМЛЕННЯ**

*Актуальність* статті зумовлена тим, що обліково-фінансова документація відіграє важливу роль в управлінні діяльністю підприємства, оскільки вона є основним джерелом інформації для аналізу фінансового стану, планування та контролю господарських процесів. Її належне ведення забезпечує достовірність облікових відомостей, сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, а також мінімізує ризики фінансових порушень і помилок. В умовах динамічного бізнес-середовища та зростання вимог до прозорості звітності особливого значення набуває вдосконалення підходів до організації, опрацювання та зберігання обліково-фінансових документів.

*Мета* статті – здійснити загальну характеристику обліково-фінансових документів підприємства та розглянути основні вимоги до їх оформлення.

Обліково-фінансова документація є невід’ємною складовою процесу управління підприємством, забезпечуючи основи для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Як один із елементів бухгалтерського обліку, обліково-фінансові документи є носіями первинної економічної інформації, що є необхідною для ефективного контролю за діяльністю

підприємства, складання звітності та планування майбутнього розвитку.

Ці документи постають підставою для ведення обліку, і від їх точності та правильності залежить якість облікових даних. Вони підтверджують правильність фінансових операцій і є основою для виявлення помилок у бухгалтерських записах, а також для здійснення систематичного контролю за збереженням активів підприємства.

Питання документування обліково-фінансових документів є міждисциплінарною проблемою, яка охоплює кілька наукових галузей, зокрема економіку, право, інформаційні технології та діловодство. Це питання активно досліджується як теоретиками, так і практиками в межах управлінського обліку, організації документообігу, а також електронізації процесів.

Однією з важливих тем є організація роботи з обліково-фінансовими документами, яку висвітлюють у своїх працях багато відомих економістів, які вивчали різні аспекти ефективного ведення та зберігання облікових документів, що є критично важливим для правильного обліку та контролю на підприємстві. Інша важлива частина цієї проблематики стосується первинних документів, які є основою для ухвалення управлінських рішень. Цю тему розглядали такі науковці, як Т. Плахтій та С. Мацькова [2], підкреслюючи роль первинних документів в управлінні підприємством та їх значення для складання фінансової звітності.

З розвитком інформаційних технологій питання електронного документообігу стає все більш актуальним. Окремі дослідники, такі як Н. Підлужня, Г. Тесля [1], зосереджувалися на вивченні новітніх підходів до автоматизації документообігу, що дозволяє значно

підвищити ефективність роботи підприємств та знизити ризики, пов'язані з помилками у веденні документообігу.

Також значна увага приділяється питанням класифікації документів та уніфікації форм первинних документів. Це важливі аспекти для стандартизації облікових процесів, що забезпечують однозначність та прозорість інформації. Відомі вчені в галузі діловодства, зокрема Т. Смержанюк, Т. Шрам, Ф. Рогальський [3] досліджували створення системи документообігу в установах, що охоплює класифікацію документів, уніфікацію їх форм та оптимізацію процесів їх опрацювання.

Організація обліково-фінансового документообігу є багатогранною проблемою, що охоплює різні аспекти управлінського обліку, законодавства та сучасних технологій, і вимагає комплексного підходу для забезпечення ефективного функціонування підприємств.

Завдяки своїй сутності облікові документи виконують не лише функцію контролю, а й слугують основним джерелом для проведення перевірок, документальних ревізій і аудиту. Вони використовуються для аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, виявлення чинників, що впливають на ефективність та результативність його роботи.

Для обліково-фінансового документа важливе розміщення реквізитів на бланку документа. Звичне місце розміщення обов'язкових реквізитів на документі робить його легким для читання, контрольованим під час приймання, компактним для сприйняття інформації, що міститься в ньому. Стандартне розташування забезпечує узгодженість та уніфікацію документів, що дозволяє ефективно взаємодіяти з ними в межах організаційних і правових процедур. Це також дозволяє зменшити ймовірність помилок при заповненні та перевірці

документів, а також спрощує автоматизацію процесів, пов'язаних з опрацюванням облікових та фінансових відомостей.

Залежно від частоти використання у різних документах виокремлюють *загальні* (основні) та *індивідуальні* реквізити. Основні реквізити заздалегідь наносять на стандартні аркуші паперу друкарським способом, за допомогою комп'ютера або спеціального штампа і створюють офіційний бланк документа. Якщо документ не має хоча б одного з обов'язкових реквізитів, він не може бути підставою для відображення операції в бухгалтерському обліку.

До індивідуальних реквізитів належать відомості, що визначаються характером операції, яку відображують у документах. Наприклад, у товарно-транспортних документах, крім загальних реквізитів, містяться відомості про час від'їзду та прибуття машини, навантаження і розвантаження, суму оплати за транспортні послуги.

Раціональне поєднання загальних та індивідуальних реквізитів дає змогу економно використовувати технічні носії облікової документації, достатньо повно характеризувати операцію, яку документують, і витратити менше часу на складання первинного документа [3, с. 34 – 35].

Сукупність взаємопов'язаних документів, що застосовуються у сфері обліково-фінансової діяльності, становлять системи документації, найуживанішими є документи з постачання та збуту, розрахунково-фінансова документація та звітна.

Залежно від мети контролю первинних документів використовують різні методичні прийоми їх перевірки. Перевірка первинних документів традиційно розподіляється на такі види: за формою, за змістом.

Кожний із видів перевірки розподіляється на відповідні підвиди. Так, перевірка за формою передбачає:

- *формальну перевірку* – носії облікової інформації мають бути складені за формою, визначеною наведеними раніше нормативними актами згідно з усіма реквізитами та вимогами до оформлення;

- *експертну перевірку* – первинний документ перевіряється на автентичність, установлюється дійсність підписів осіб, що склали документ, реальність реквізитів та записів;

- *арифметичну перевірку* – первинний документ перевіряється на правильність наявних у ньому арифметичних підрахунків.

Перевірка за змістом охоплює:

- *економічну перевірку* – за кожним документом визначається економічна доцільність проведення господарської операції. Зауважимо, що цей вид перевірки стосується попереднього контролю, який здійснюється бухгалтером під час візування угод, наказів, підписання касових та банківських документів;

- *правову перевірку* – кожна з господарських операцій має відповідати нормативно-правовій базі, яка регулює фінансово-господарську діяльність установи чи організації;

- *перевірку законності* – відображені в первинних документах операції мають здійснюватись з дозволу керівника установи та головного бухгалтера, посадових осіб, що визначають і здійснюють керівництво фінансово-господарським життям суб'єкта господарювання;

- *логічну перевірку* – зафіксовані в первинному документі кількісні показники перевіряються на предмет логічного зв'язку з відповідними показниками [3, с. 41].

До типових помилок при документуванні зазначених систем належить відсутність необхідних реквізитів; не

засвідчення документів штампом або підписом; некоректне виправлення помилок. Підвищити рівень укладання документів можна за рахунок дотримання вимог щодо підготовки тексту й структури документа; підвищення рівня уніфікації та стандартизації.

Розроблення механізму керування документообігом є обов'язковою складовою організації бухгалтерського обліку будь-якого підприємства, що забезпечує:

- стабільність роботи бухгалтерської служби;
- чіткість руху та оперативність опрацювання документів;
- своєчасність ухвалення управлінських рішень [3, с. 47].

Таким чином, належна організація роботи з обліково-фінансовими документами є однією з ключових передумов ефективного функціонування підприємства. Вона забезпечує достовірність і прозорість фінансової звітності, сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень, підвищує рівень фінансової дисципліни та контролю. Крім того, системний підхід до ведення й опрацювання документації дозволяє своєчасно виявляти ризики, оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, а також забезпечує відповідність діяльності підприємства чинним нормативно-правовим вимогам.

### Література

1. Підлужна Н., Тесля Г. Автоматизація бухгалтерського обліку в нових умовах господарювання. *Наукові записки*. 2005. № 14. С. 34–37.
2. Плахтій Т. Ф., Мацькова С. Р. Первинна документація у бухгалтерському обліку. URL: [http://www.rusnauka.com/11\\_EISN\\_2011/Economics/7\\_82938\\_oc.htm](http://www.rusnauka.com/11_EISN_2011/Economics/7_82938_oc.htm) (дата звернення: 12.03.2026).
3. Смержанюк Т. П., Шрам Т. В., Рогальський Ф. Б. Документаційне забезпечення управління. Київ: Вища шк., 2007. 255 с.

**Вероніка В'югіна**  
**Здобувачка першого (бакалаврського) рівня**  
**вищої освіти**  
**Наук. керівник – канд. філол. наук, доцент**  
**кафедри менеджменту Лесовець Н. М.,**  
**ДЗ «Луганський національний університет**  
**імені Тараса Шевченка»,**  
**м. Миргород**

## **ПЕРІОДИЧНЕ ВИДАННЯ ЯК ВИД ДОКУМЕНТА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ**

*Актуальність* статті зумовлена тим, що в глобальній системі соціальних комунікацій періодичні видання посідають особливе місце як специфічний вид документа, що забезпечує безперервність інформаційних процесів. У сучасних умовах періодичні видання постають не лише джерелом оперативних відомостей, а й складним інструментом формування громадської думки та засобом збереження інтелектуального надбання суспільства. Для майбутнього фахівця інформаційно-документознавчої галузі критично важливо розуміти теоретико-методологічні засади функціонування періодичних видань, їх юридичний статус та технологічний шлях – від редакційного задуму до фіксації в національних архівах.

*Мета* статті полягає у здійсненні комплексного аналізу періодичного видання як самостійного виду документа, виявленні його сутнісних ознак та систематизації функцій у контексті сучасного законодавства та цифрових трансформацій.

Насамперед зауважимо, що згідно з ДСТУ 3017:2015 «Видання. Основні види. Терміни та визначення понять» [1], видання – це документ, який пройшов редакційно-

видавниче опрацювання, виготовлений друкуванням, тисненням або іншим способом, містить інформацію, призначену для поширення, і відповідає вимогам державних стандартів, інших нормативних документів щодо видавничого оформлення та поліграфічного виконання. Періодичне видання, як підвид, визначається регулярністю виходу, наявністю постійної назви та порядкового номера [1].

Основною відмінністю періодичного документа від неперіодичного є його пролонгованість та здатність відображати динаміку соціальних процесів у часі. Державна політика в цій галузі ґрунтується на принципах свободи слова, зміцнення правових і наукових засад видавничої справи та гарантії соціального захисту її працівників. Видавничу діяльність, що забезпечує вихід періодичних видань у нашій державі, регламентує Закон України «Про видавничу справу», який визначає умови взаємовідносин суб'єктів та регулює порядок поширення видавничої продукції [3].

Дослідження періодичного видання як об'єкта документознавства вимагає чіткої класифікації його видів, серед яких ключове місце посідають:

– газети як вид періодичних видань (характеризуються оперативністю, високою частотою виходу та актуальністю, виконуючи функцію «щоденника історії»);

– журнали (орієнтовані на більш глибокий аналіз соціальних процесів та мають специфічну архітектуру: обкладинку, зміст та постійну рубрикацію);

– бюлетені (нормативні, довідкові, рекламні – видаються організацією і містять інформацію з вузькоспеціалізованих питань);

– наукові збірники (є платформою для апробації результатів досліджень та вимагають суворого дотримання наукового стилю).

Кожен примірник періодичного видання повинен мати належні вихідні відомості. Зокрема, міжнародний стандартний номер (для журналів – ISSN), індекс УДК та авторський знак, що забезпечує ідентифікацію видання у світовому інформаційному просторі та бібліотечних фондах.

У процесі підготовки кожного номера періодичного видання особлива увага приділяється документальному забезпеченню авторських прав. На етапі прийняття рукопису до друку укладаються ліцензійні договори, що регулюють відносини між редакцією та автором. Окремо фіксуються права на створення електронних версій та аудіоконтенту [2].

Процес перетворення інтелектуального наповнення на готовий періодичний документ складається з низки суворо регламентованих етапів. Редакційне опрацювання охоплює літературне редагування, коректуру та технічне редагування тексту, що фіксується у проміжних документах, як-от коректурний відбиток. Наступний етап – розробка макета видання, що містить дизайн обкладинки та внутрішніх елементів. Згідно з вимогами ДСТУ 3017:2015, періодичний документ має містити всі технічні параметри: формат, обсяг у друкованих аркушах, тип паперу та спосіб опрацювання [1].

Після виходу накладу критично важливим є виконання функції обов'язкового примірника – розсилка безкоштовних копій до Книжкової палати України та провідних бібліотек, що документально підтверджується відповідними реєстрами.

У сучасну цифрову епоху періодичне видання як вид документа зазнає глибокої трансформації, переходячи на

мультимедійні платформи. Електронні періодичні видання зберігають базові ознаки документа, проте набувають нових властивостей: гіпертекстуальності, інтерактивності та здатності до миттєвого оновлення.

Сучасні редакції та видавничі центри активно впроваджують хмарні системи керування проектами, де кожен етап життєвого циклу документа – від первинного подання рукопису та сліпого рецензування до фінального препресу й присвоєння цифрового ідентифікатора DOI – автоматично фіксується в електронному журналі контролю. Такий перехід від паперового до цифрового документообігу дозволяє не лише оптимізувати терміни підготовки випуску, а й забезпечити прозорість редакційної політики. Зокрема, використання хмарних технологій вирішує проблему територіальної роз'єднаності авторів та редакторів, створюючи єдине інформаційне середовище для спільної роботи над текстом у режимі реального часу. Крім того, автоматизовані системи дозволяють мінімізувати ризики втрати даних та забезпечують миттєву архівацію проміжних версій видання, що є критично важливим для дотримання стандартів якості та вимог міжнародних наукометричних баз.

Важливим аспектом цього процесу є інтеграція антиплагіатних систем та модулів перевірки метаданих, що перетворює періодичне видання з простого носія інформації на високотехнологічний комунікаційний продукт. Це підтверджує тезу про те, що сучасне документознавство в галузі періодики вже неможливе без урахування архітектури хмарних сервісів, які забезпечують життєздатність видання в умовах глобальної конкуренції.

Зі сказаного вище можна констатувати, що періодичне видання у сучасних умовах є складним багатогранним документом, який органічно поєднує в собі

юридичну прозорість авторських прав, сувору технічну стандартизацію та високу інформаційну цінність. Воно постає не лише каналом масової комунікації, а й інтелектуальним інструментом керування знаннями та соціальними ризиками в інформаційному суспільстві.

Від точності, системності та технологічності документального оформлення кожного номера – від рукопису до архівного примірника – залежить не тільки естетична та наукова якість продукту, а й життєздатність видавничої структури як повноцінного суб'єкта цифрового ринку.

Важливою характеристикою періодичних видань є їхня чітко окреслена цільова аудиторія. Кожне видання спрямоване на певну групу читачів і враховує їхні інтереси, інформаційні потреби, рівень підготовки, світоглядні орієнтири та культурні запити. Це знаходить відображення в тематичному наповненні, жанровому різноманітті матеріалів, стилі викладу, мові, а також у загальній редакційній політиці й принципах добору інформації.

Періодичні видання виконують не лише інформативну, а й соціокультурну функцію: вони є своєрідним дзеркалом суспільства, відображаючи його актуальні проблеми, цінності, досягнення та трансформації. Водночас вони постають потужним інструментом впливу, здатним формувати громадську думку, визначати інформаційні пріоритети, сприяти поширенню ідей і впливати на розвиток культурних і соціальних тенденцій. Окрім цього, періодичні видання відіграють важливу роль у забезпеченні комунікації між різними соціальними групами, створюючи простір для дискусій, обміну думками та публічного діалогу. Особливо це проявляється в аналітичних, публіцистичних і спеціалізованих виданнях, які стимулюють критичне

мислення та сприяють формуванню активної громадянської позиції.

У науковому контексті періодичні видання мають особливе значення, оскільки є ключовим каналом поширення нових знань і результатів досліджень. Наукові журнали виконують функцію фахової комунікації: вони забезпечують публікацію результатів досліджень, їх апробацію через рецензування, а також створюють умови для наукової дискусії. Завдяки цьому вони сприяють накопиченню, систематизації та розвитку знань у різних галузях науки, підтримуючи безперервність наукового прогресу.

Таким чином, періодичні видання залишаються фундаментальним складником національного інформаційного ресурсу, успішно адаптуючись до новітніх технологічних викликів, таких як хмарне управління та мультимедійність, без втрати своєї базової документальної сутності. Подальший розвиток галузі вимагає вдосконалення методик довготривалого зберігання та архівації цифрової періодики для гарантування прав майбутніх поколінь на доступ до достовірної історичної та наукової спадщини.

## Література

**1. ДСТУ 3017:2015.** Видання. Основні види. Терміни та визначення. Київ : Держспоживстандарт України, 2016. 42 с. **2. Про авторське право і суміжні права :** Закон України від 01 грудня 2022 р. № 2811-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20> (дата звернення: 23.03.2026). **3. Про видавничу справу :** Закон України від 05 червня 1997 р. № 318/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/318/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 23.03.2026).

**Вікторія Глухова**  
**Здобувачка першого (бакалаврського)**  
**рівня вищої освіти**

**Діана Шейко**  
**Здобувачка першого (бакалаврського)**  
**рівня вищої освіти**  
**Наук. керівник – канд. філол. наук, доцент**  
**кафедри менеджменту Лесовець Н. М.,**  
**ДЗ «Луганський національний університет**  
**імені Тараса Шевченка», м. Миргород**

## **ДОКУМЕНТ ЯК ІНФОРМАЦІЙНИЙ РЕСУРС**

*Актуальність* статті полягає в тому, що документ як інформаційний ресурс сьогодні постає ключовим поняттям для життєдіяльності суспільства, його соціально-економічної та політичної складової.

*Метою* статті є вивчення документа як інформаційного ресурсу, його ролі та значення у вітчизняному документознавстві.

Документ створюється та функціонує всередині документно-комунікативної системи, тобто в такій комунікації (зв'язку між об'єктами реального світу), у якому від одного суб'єкта до іншого передається документна інформація (інформація, що міститься в документі). Ця система становить підсистему соціальної комунікації, що забезпечує створення, опрацювання, збереження та поширення документної інформації в суспільстві.

У документно-комунікативній системі виокремлюють три історично сформовані підсистеми:

- атрибутивну (сукупність щодо самостійних рівнів документної комунікації, утворених за цією чи іншою ознакою документа);

- функціональну (сукупність самостійних рівнів ДКС, утворених за видами документної діяльності);

- управлінську (постійне, безперервне упорядкування атрибутивної та функціональної підсистем ДКС).

За державним стандартом України «Діловодство та архівна справа. Терміни та визначення понять» (ДСТУ 2734-2023) *документ* – це «зафіксована на матеріальному носії інформація, основною функцією якої є зберігати її в часі та просторі» [].

Погляд на інформацію з позиції її споживача дозволяє сформулювати таке узагальнене визначення: інформація – це нові відомості, які не лише сприймаються, а й усвідомлюються, інтерпретуються та оцінюються користувачем як корисні для ухвалення рішень чи розширення знань. Іншими словами, інформація постає як результат перетворення даних на знання у свідомості суб'єкта. Відтак, інформація – це нові знання, яких набуває споживач у процесі сприйняття, аналізу та осмислення певних повідомлень або сигналів. Важливою характеристикою інформації є її значущість для конкретного користувача, оскільки одна й та сама сукупність відомостей може мати різну цінність залежно від контексту, досвіду та потреб суб'єкта.

Залежно від сфери застосування поняття «інформація» має різні трактування, зокрема:

- відомості або повідомлення про події, явища чи об'єкти навколишнього світу (побутове розуміння);

- роз'яснення або виклад фактів, ідей чи процесів (освітній і науковий контекст);

- сукупність даних, що підлягають зберіганню, обробці та передаванню (інформатика);
- відображення різноманітності об'єктів і процесів у матеріальному світі (філософський підхід);
- сигнал або повідомлення, що зменшує невизначеність у системі (теорія інформації);
- ресурс управління, який використовується для ухвалення рішень (економіка та менеджмент).

Сьогодні інформація вважається важливим ресурсом, що набуває значення поряд із традиційними матеріальними, фінансовими, енергетичними, трудовими та іншими видами ресурсів. Інформаційні ресурси охоплюють увесь обсяг знань, які були відокремлені від їхніх творців, зафіксовані на матеріальних носіях і призначені для суспільного використання. Ці ресурси містять як безпосередньо відомості, так і способи їх організації та систематизації для ефективного застосування в різних сферах діяльності.

Документ є ключовим елементом у процесі організації та передачі інформації, адже саме він структуровано фіксує знання, надаючи їм чіткої форми. У кожному документі інформація подається у певному порядку, взаємозв'язку та узагальненні різних відомостей. Завдяки цьому документ дозволяє не лише зберігати, але й ефективно передавати знання. У ньому інформація та її носій (матеріальний об'єкт) складають єдине ціле, що забезпечує збереження та доступність відомостей у зручній для сприйняття формі.

Проте для більш глибокого розуміння сутності документа доцільно умовно розподілити інформаційну та матеріальну складові документа та розглядати їх окремо. Інформаційна частина документа – це ті знання, ідеї, факти або відомості, що передаються, організуються і систематизуються. Матеріальна ж складова – це носій цієї

інформації, тобто фізичний чи електронний формат, що забезпечує збереження та доступ до даних.

Це розмежування допомагає краще зрозуміти роль документа як механізму зберігання та організації знань і підкреслює важливість як змісту (інформації), так і форми (носія) в ефективному використанні інформаційних ресурсів. В умовах сучасного інформаційного суспільства, коли обсяг даних постійно зростає, здатність правильно організувати та систематизувати інформацію стає вирішальним чинником для успішної діяльності в будь-якій галузі діяльності.

Соціальна інформація є складним явищем, яке можна класифікувати за різними критеріями, залежно від обраного принципу поділу. Класифікація цієї інформації допомагає точніше визначити її роль, мету та способи використання в різних галузях соціальної діяльності. Першим принципом поділу соціальної інформації є її соціальне призначення. Згідно з цим принципом, інформація розподіляється на два основні види: *масову* та *спеціальну*.

*Масова інформація* – це інформація, призначена для широкого кола людей, тобто для всіх членів суспільства. Вона доступна для будь-якої людини, незалежно від її соціального статусу, освіти чи професійної діяльності. Така інформація є основою суспільної комунікації та містить відомості, які повинні бути зрозумілі та доступні всім.

*Спеціальна інформація* – це відомості, призначені для певних соціальних груп, зокрема для фахівців, професіоналів чи інших категорій осіб, чия діяльність потребує специфічних знань та навичок. Спеціальна інформація може бути розподілена на такі види:

- *наукова інформація* – спрямована на розвиток науки, досліджень і теорій у різних галузях знань;

- *технічна інформація* – пов’язана з розробкою нових технологій, процесів, інструментів і технічних рішень;

- *планово-економічна інформація* – охоплює відомості, необхідні для планування та управління економічними процесами;

- *комерційна інформація* – містить відомості, які використовуються в комерційній діяльності, бізнесі, маркетингу.

Ця класифікація має важливе значення, оскільки визначає зміст та цільове призначення різних видів і типів документів, що передають соціальну інформацію. Відповідно, для кожного виду інформації існують свої канали комунікації: масова інформація зазвичай поширюється через загальнодоступні канали, такі як ЗМІ (телебачення, радіо, мережа «Інтернет»), а спеціальна інформація передається спеціалізованими каналами, зокрема це наукові журнали, технічні доповіді, бізнес-платформи тощо.

Приймачем інформації може бути не лише людина, а й технічний пристрій, контрольно-вимірювальний прилад, датчик чи інші автоматизовані системи. Отже, поняття інформації має суб’єктивний характер: без суб’єкта для сприйняття (людини чи технічного пристрою) інформація не реалізується і залишається просто «річчю у собі», тобто існує лише в потенційному стані, чекаючи на своє сприйняття та інтерпретацію.

Від психофізіологічних характеристик людини або технічних характеристик пристрою залежить не лише обсяг сприйнятої інформації, а і її глибина, точність, якість та інші параметри. Наприклад, людське сприйняття інформації обмежене можливостями органів чуття та когнітивними здібностями, тоді як технічні пристрої

можуть опрацювати величезні обсяги даних із високою швидкістю, але також мають свої обмеження, наприклад, через точність датчиків чи алгоритмів. Іншими словами, інформація має дві форми: об'єктну, що втілюється у вигляді повідомлень, сигналів чи даних, які передаються від джерела до приймача, і суб'єктну, яка охоплює процес її сприйняття, розуміння та опрацювання. З суб'єктивної точки зору, інформація містить результат таких процесів:

- *сприйняття* – виділення сигналу з навколишнього середовища або іншого джерела;

- *розпізнавання (ідентифікація)* – визначення природи сигналу або інформаційного потоку, виявлення знайомих патернів чи характеристик;

- *верифікація (перевірка)* – розшифрування значення та сенсу інформації, перевірка її достовірності або відповідності вимогам;

- *перекодування* – перетворення інформації з одного формату в інший (наприклад, з текстового в цифровий);

- *систематизація* – упорядкування інформації, віднесення її до відповідних класів чи категорій, створення зв'язків між різними елементами знань.

Ці етапи сприйняття дозволяють суб'єкту не лише отримувати інформацію, але й осмислювати її, інтегрувати в наявні знання, здійснювати на основі отриманої інформації певні дії або ухвалювати рішення.

Таким чином, інформація є багатогранним поняттям, що поєднує в собі як об'єктивні характеристики (відомості, сигнали), так і суб'єктивний аспект – їх інтерпретацію та цінність для людини.

### Література

1. ДСТУ 2732:2023 Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять. URL: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=103322](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=103322) (дата звернення: 12.01.2026).

**Юлія Джура**  
**Здобувачка першого (бакалаврського)**  
**рівня вищої освіти**

**Оксана Шевчик**  
**Здобувачка першого (бакалаврського)**  
**рівня вищої освіти**

**Наук. керівник – канд. пед. наук, доцент**  
**кафедри менеджменту Крохмаль І. М.,**  
**ДЗ «Луганський національний університет**  
**імені Тараса Шевченка», м. Миргород**

## **МУЗЕЙНА СПРАВА ЯК НАПРЯМ ЕКСКУРСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

*Актуальність* дослідження полягає в тому, що музеї відіграють важливу роль у збереженні та популяризації історико-культурної спадщини, формуванні національної ідентичності суспільства. Вони є не лише осередками знань, а й простором, де кожен відвідувач може долучитися до минулого та сучасного життя людей. Сьогодні музеї перетворюються на важливий інструмент поширення культурних традицій, а також постають значущою складовою у міжкультурній комунікації.

У Законі України «Про музеї і музейну справу»: «Музеї – це культурно-освітні та науково-дослідні заклади, призначені для вивчення, збереження та використання пам'яток природи, матеріальної і духовної культури, прилучення громадян до надбань національної і світової історико-культурної спадщини» [1].

Музейна мережа України є важливою складовою культурного, освітнього та наукового простору держави. Розподіл музейних закладів по території України

демонструє значну географічну варіативність, яка пов'язана з історичними, соціально-економічними та культурними особливостями окремих регіонів [2].

На думку дослідників, музеї України можна умовно розподілити на дві основні категорії:

*Державні музеї.* Ці заклади знаходяться під управлінням Міністерства культури та інформаційної політики України, місцевих органів влади або інших державних інституцій.

Їх основна мета – збереження та популяризація культурної спадщини національного та регіонального рівнів.

*Приватні музеї,* створені ініціативами фізичних чи юридичних осіб. Ці музеї мають широкую тематичну спрямованість – від історії та мистецтва до вузькоспеціалізованих колекцій (наприклад, музеї годинників, ретроавтомобілів тощо).

Окремо слід виділити музейні комплекси, які об'єднують кілька експозиційних майданчиків, наприклад, Національний заповідник «Софія Київська» чи Національний музей народної архітектури та побуту України [3].

Музеї в Україні нерівномірно розташовані на території держави. Географічний розподіл музеїв демонструє, що кожен регіон України має свою унікальну історію, відображену в музейних експозиціях. Великі міста, такі як Київ, Львів, Одеса мають розвинену мережу музеїв, які володіють значними колекціями артефактів світового рівня. Це пов'язано з високою концентрацією населення, культурних установ та наявністю багатой історико-культурної спадщини. Наприклад, у м. Києві функціонує понад 60 музеїв, включаючи Національний музей історії України, Музей історії Києва, та численні художні галереї [4].

Водночас у невеликих населених пунктах музеї відіграють не менш важливу роль, зберігаючи місцеву культуру, традиції та особливості регіональної історії. Це сприяє децентралізації культури та створює рівний доступ громадян до національного надбання.

Незаперечним є факт, що з часів незалежності України кількість музеїв поступово зростала. Це зумовлено такими важливими чинниками:

- збільшенням суспільного інтересу до історико-культурної спадщини;
- зростанням приватної ініціативи, наприклад, у 2000-х роках значно активізувалося відкриття музеїв, заснованих на приватних колекціях;
- державними програмами підтримки культури, особливо це стосується відкриття нових краєзнавчих музеїв у регіонах.

Водночас, на сучасному етапі музейна сфера зіштовхується з викликами, такими як: обмежене фінансування музеїв, демографічні проблеми в малих містах та воєнні дії. Деякі музеї навіть змушені припинити свою роботу.

Популяризація музейної справи є однією з важливих просвітницьких функцій держави. Музеї організують виставки, лекції, культурні заходи та майстер-класи, що сприяє залученню різних вікових груп населення до пізнання історії, культури та мистецтва. Віртуальні екскурсії, інтерактивні експозиції та використання доповненої реальності дозволяють зробити знайомство з історією більш цікавим та доступним для широкої аудиторії, особливо для молодого покоління.

Зазвичай, збереження культурної спадщини є неможливим без міжнародної співпраці. Багато музеїв беруть участь у міжнародних програмах обміну, працюють над спільними виставками та дослідницькими

проектами. ЮНЕСКО та інші міжнародні організації допомагають координувати ці зусилля, сприяючи збереженню об'єктів світового значення та їх доступності для майбутніх поколінь [5].

На думку С. Гаврилюк, вагомими складовими діяльності музеїв є фондова і науково-дослідна робота.

Зміст музейної фондової діяльності становлять:

- збиральницька робота і комплектування фондів;
- первинний облік (реєстрація) та наукова інвентаризація музейних предметів; каталогізація фондів та створення науково-фондового паспорта;
- забезпечення належних умов збереження музейних фондів і представлених музейних предметів в експозиції (експонатів);

- реставрація та консервація музейних предметів.

Музейна експозиція постає головною формою музейної комунікації, освітні та виховні цілі якої досягаються шляхом демонстрації музейних предметів, організованих, пояснених і розміщених відповідно до розробленої музеєм наукової концепції та сучасних принципів архітектурно-художніх рішень. Сам же термін «експозиція» (від лат. – виклад, опис) сьогодні вживається стосовно предметів, котрі виставлені на огляд за вітринами (музеїв, книжкових крамниць тощо). Отже, музейна експозиція – це цілеспрямована й науково обґрунтована демонстрація музейних предметів, які організовані композиційно, містять коментар, технічно та художньо оформлені й, нарешті, створюють специфічний музейний образ природних та суспільних явищ [6, с. 95]

У музейній експозиції матеріал групується по-різному. Він може відтворювати (у певному наближенні) елементи реальної дійсності (наприклад, інтер'єр або ландшафтна діорама) чи відображати її за допомогою підбору музейних предметів, що засвідчують цю

дійсність. Музейні предмети можна розміщувати також у певній системі, яка сприяє її розумінню як продуктів праці, предметів мистецтва й об'єктів природи.

Музейні експозиції за часом існування можуть бути:

– постійними (виставками, які можуть бути стаціонарними) і – тимчасовими (не розрахованими на переміщення з місця на місце, та пересувними – розрахованими на демонстрацію поза межами музею).

За власними завданнями організації музейні експозиції розподіляються на:

- тематичні (які розкривають певний сюжет);
- фондові (що містять предмети, які зазвичай зберігаються в запасниках (фондах) і не часто демонструються публіці);
- звітні (розповідають про підсумки окремого напрямку діяльності музею (комплектування, реставрації і т. ін.) [6, с. 97].

Музейні предмети в процесі музейної експозиційної діяльності виставляються для огляду, стають експонатами (структурною частиною музейної експозиції), вбудовуються в систему образів, що розкривають певну тему, яка формує знання з цієї теми та емоційно впливає на відвідувача музею. Під експонатами у вітчизняному музеєзнавстві маються на увазі й музейні предмети, і супроводжуючі їх науково-допоміжні матеріали (копії, відтворення, схеми, карти й т. ін.). Для більшості вітчизняних музеєзнавців поняття «експонат» та «експозиційний матеріал» – синоніми. Закордонне ж музеєзнавство найчастіше відносить до експонатів лише демонстровані музейні предмети (оригінали) [6, с. 101].

Слово «екскурсія» походить від латинського «*excursio*», що означає поїздка. Екскурсія – колективний огляд музею, виставки, об'єкта природи тощо з науковими, пізнавальними, освітніми, виховними цілями, а також

для одержання естетичного та емоційного задоволення, що здійснюється за певним маршрутом під керівництвом екскурсовода.

Таким чином, музеї не лише зберігають минуле, а й адаптуються до сучасних викликів, щоб передавати культурну та національну спадщину новим поколінням. У роботі сучасних музеїв поєднуються традиційні методи з новітніми технологіями, залучається широка громадськість до збереження пам'яток та створюються унікальні простори для освіти, натхнення та роздумів про історію та культуру світу. Попри всі труднощі, інтерес до музейних закладів не згасає, а, навіть, зростає, завдяки використанню новітніх технологій, інтерактивних методів подачі інформації та залученню нових аудиторій.

### Література

- 1. Про музеї і музейну справу** : Закон України № 249/95-ВР від 29 черв. 1995 р. URL: [http://search.ligazakon.ua/1\\_doc2.nsf/link1/Z950249.html](http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/Z950249.html) (дата звернення: 17.04.2026).
- 2. Музейна справа в Україні.** Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 18.04.2026).
- 3. Музеї України.** URL: <https://vue.gov.ua/%D0%9C%D1%83%D0%B7%D0%B5%D1%97%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8> (дата звернення: 18.04.2026).
- 4. Музеї Києва.** Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D1%83%D0%B7%D0%B5%D1%97%D0%9A%D0%B8%D1%94%D0%B2%D0%B0> (дата звернення: 20.04.2026).
- 5. Олійник В.** Музейна справа як напрям екскурсійної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73.
- 6. Торяник В. М., Хрідочкін А. В., Джинджоян В. В.** Основи музеєзнавства : навч. посібник. Київ : Видавництво «Каравела», 2024. 300 с.

**Неля Лесовець**  
**Кандидат філологічних наук,**  
**доцент кафедри менеджменту,**  
**ДЗ «Луганський національний університет**  
**імені Тараса Шевченка»,**  
**м. Миргород**

## **НАЦІОНАЛЬНИЙ БІБЛІОГРАФІЧНИЙ ОБЛІК – УМОВА ЗБЕРЕЖЕННЯ ДОКУМЕНТНО- ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ ДЕРЖАВИ**

*Актуальність* статті зумовлена необхідністю збереження документно-інформаційних ресурсів у контексті сучасних викликів та процесів розвитку суспільства.

*Завдання* статті – висвітлити роль національного бібліографічного обліку в процесі збереження документів.

Національна бібліографія покликана забезпечувати суспільство максимально повною, систематизованою та достовірною інформацією як про сучасні, так і про попередні видання. Вона охоплює різні галузі знань і сфери людської життєдіяльності, сприяючи збереженню інтелектуальної спадщини, розвитку науки, культури та освіти. Крім того, національна бібліографія виконує важливу роль у формуванні інформаційного простору держави, полегшуючи доступ користувачів до документальних ресурсів та підтримуючи ефективний обмін знаннями в суспільстві.

Національні бібліографічні показники є вагомим інформаційним ресурсом, що забезпечує доступ до відомостей із різних галузей знань та відображає інтелектуальний розвиток суспільства. У бібліотечному середовищі національна бібліографія відіграє ключову роль, оскільки значна частина документів, залучених до

обліку, становить національну й культурну спадщину держави. Саме тому національний бібліографічний облік є фундаментом діяльності бібліотек, спрямованої на збереження, систематизацію та передавання інформації майбутнім поколінням.

Сучасний етап розвитку бібліографії характеризується упровадженням нових підходів і методик, зокрема активним використанням новітніх інформаційних технологій для створення та організації інформаційних ресурсів. В умовах диджиталізації та глобалізації суспільства укладання бібліографічних покажчиків і оглядів потребує від фахівців інформаційно-документознавчої галузі здатності працювати з великими масивами інформації, здійснювати її аналітико-синтетичне опрацювання та формувати логічно впорядковану, багаторівневу структуру.

*Національна бібліографія* – це різновид бібліографії, що забезпечує системний облік документів, створених або виданих певною нацією на її етнічній території. Водночас вона охоплює й ті документи, які з'явилися поза межами компактного проживання цієї нації, але пов'язані з нею за змістом, мовою чи походженням авторів.

Недарма національну бібліографію називають візитною карткою національної культури, адже вона відображає інтелектуальні, культурні та наукові надбання народу. Сучасні бази даних національної бібліографії є важливим підґрунтям для функціонування різноманітних інформаційно-бібліографічних систем, мереж і програм – як національного, так і міжнародного рівня, універсального та галузевого спрямування, державного та приватного секторів.

За хронологічною ознакою документів, що обліковуються, виокремлюють *ретроспективну* та *поточну національну бібліографію*.

Ретроспективна національна бібліографія обліковує документи, нагромаджені за певний період, а поточна – систематично реєструє нові документи. Основні функції поточної національної бібліографії – регулярність обліку й оперативність інформування [1].

У поєднанні поточна та ретроспективна бібліографія створюють цілісну систему обліку друкованої та електронної продукції, забезпечуючи безперервність документної пам'яті суспільства та підтримуючи ефективний доступ до знань.

Слушною є думка дослідниці Г. Швецової-Водки, що «поточна державна бібліографія кожної країни є необхідною не тільки для своєї держави, але й для інших держав, для всього світу, тому що людство зацікавлене в досягненнях кожної країни. Усе, що здобуло людство у своєму розвитку, повинно стати надбанням кожної людини; тільки таким чином можна уникнути зайвих витрат, скоординувати зусилля на шляху пізнання законів природи та поліпшення життя людини. У документах, виданих кожною країною, відбивається її внесок у всесвітню ноосферу» [2, с. 6].

Ретроспективна національна бібліографія – це систематизований та організований показник видань, що охоплює певний історичний період (наприклад, минулі роки, століття або десятиліття), відображаючи та узагальнюючи розвиток друкованого слова та науково-культурного знання в межах певної країни, зокрема України. Її метою є дослідження й аналіз культурного, наукового та суспільного життя через документування процесів видавничої діяльності, а також національного літопису певної епохи.

Ретроспективна національна бібліографія складається з комплексу спеціалізованих бібліографічних показників, які систематизують та описують різноманітну друковану

продукцію: книги, статті, періодичу, картографічні видання, ноти тощо. Важливим аспектом є охоплення матеріалів, створених українською мовою або з українською тематикою, що дозволяє зберегти та вивчити національну книжкову спадщину й культуру.

Основною метою ретроспективної бібліографії є збереження, каталогізація та забезпечення доступу до історичних джерел для наукових і освітніх потреб. Вона допомагає дослідникам та широкій аудиторії відстежувати еволюцію видавничої діяльності, культурного й наукового контексту, а також слугує важливим інструментом для вивчення національної спадщини. До таких посібників належать не лише загальні національні покажчики, а й спеціалізовані, які зосереджуються на конкретних періодах часу або певних галузях знань, таких як література, історія, мистецтво, технічні науки тощо.

Одним із напрямів української ретроспективної національної бібліографії є облік українськомовних видань, що охоплює всі публікації українською мовою незалежно від місця їх випуску. Це важливий аспект, який дозволяє забезпечити комплексну реєстрацію національної книжкової спадщини, відображаючи вплив української культури на видавничу діяльність як в Україні, так і за її межами.

Основним ініціатором та координатором роботи в галузі ретроспективної національної бібліографії, розпочинаючи з 1992 року, стала Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського НАН України. Важливим кроком у розвитку цієї сфери стало створення бібліографічного дослідження «Україномовна книга у фондах Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського, 1798–1923», яке стало першим етапом реалізації масштабного державного проєкту зі створення національної бібліографії України. Спочатку це видання,

розпочате у 1996 році, мало загальну назву «Україномовна книга, 1798–1916», пізніше – отримало назву «Україномовна книга у фондах Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського, 1798–1916». Вийшло чотири випуски цього бібліографічного покажчика, після чого було вирішено продовжити облік за 1917–1923 рр. у п'ятому випуску. Відтак, загалом вийшло п'ять випусків (з них останній у двох частинах). Після закінчення цього видання покажчик був перевиданий під назвою «Україномовна книга у фондах Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. 1798–1923» у новому поліграфічному оформленні у трьох томах [3, с. 105].

Ретроспективна національна бібліографічна інформація має більш широкий зміст, ніж просто результат ретроспективного бібліографування документів у традиційній формі бібліографічних покажчиків, каталогів чи баз даних. Вона охоплює також процеси акумуляції, опрацювання та ретроспективної конверсії поточної національної бібліографічної інформації з подальшим інтегруванням її в уже наявні або новостворювані ретроспективні електронні бібліографічні ресурси. Це дозволяє створювати більш комплексні та доступні для користувачів інформаційні системи, що відображають як історичні, так і сучасні аспекти національної книжкової спадщини.

У сучасній практиці каталогізації на позначення таких ресурсів вводиться термін «інтегрований ресурс» – це об'єкт бібліографічного запису, який виокремлюється за ступенем завершеності. Відповідно, для бібліографічних систем, що поєднують різноманітні етапи бібліографічного процесу, обґрунтованим є використання терміна «інтегрований бібліографічний ресурс». Такий ресурс є постійно поповнюваним і оновлюваним, зберігаючи при цьому свою цілісність і структуру. Він поєднує як поточне,

так і ретроспективне бібліографування у єдиному інформаційному масиві, що дає змогу забезпечити більш зручний та ефективний доступ до національної бібліографії для користувачів.

Формування і розвиток інтегрованих бібліографічних ресурсів характеризується інтеграцією різних видів бібліографічних відомостей, зокрема й матеріалів, що були створені як у процесі поточного бібліографування, так і в результаті ретроспективного опрацювання документів. Це дозволяє створити єдину структуру, що охоплює як історичну, так і сучасну інформацію, зокрема для потреб наукових досліджень, освіти та культурного розвитку.

Таким чином, поточна та ретроспективна національна бібліографія є важливим елементом для збереження культурної пам'яті нації, а також для підтримки наукових досліджень, пов'язаних з історією національної книжкової та видавничої культури.

## Література

**1. Бібліографія національна.** Енциклопедія історії України: Т. 1: А-В / редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. Київ : Наукова думка, 2003. 688 с. URL: [http://www.history.org.ua/?termin=Bibliohrafiia\\_natsionalna](http://www.history.org.ua/?termin=Bibliohrafiia_natsionalna) (дата звернення: 15.03.2026). **2. Швецова-Водка Г. М.** Поточна державна бібліографія України : лекція для студентів спеціальності 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа». Рівне : РДГУ, 2016. 67 с. **3. Швецова-Водка Г. М.** Універсальні ретроспективні покажчики текстових неперіодичних видань як складова українського бібліографічного репертуару. *Вісник Маріупольського державного університету*. Серія: Філософія, культурологія, соціологія. 2016. Вип. 12. С. 105–114.

**Карина Марченко**  
**Здобувачка першого (бакалаврського) рівня**  
**вищої освіти**  
**Наук. керівник – канд. філол. наук, доцент**  
**кафедри менеджменту Лесовець Н. М.,**  
**ДЗ «Луганський національний університет**  
**імені Тараса Шевченка»,**  
**м. Миргород**

## **ДОКУМЕНТИ У ВИДАВНИЧІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

*Актуальність* статті зумовлена тим, що в системі соціальних комунікацій видавнича продукція є особливим видом документа, проте її поява зумовлена функціонуванням розгалуженої системи службової документації. Для майбутнього фахівця інформаційно-документознавчої галузі важливо розуміти, як юридично та технічно супроводжується шлях від ідеї автора до готового накладу на полицях книгарень.

*Мета* статті – здійснити аналіз документообігу видавництва та виокремити специфічні групи документів, що забезпечують легітимність та якість видавничого продукту.

Насамперед зауважимо, що основні документи у видавничій діяльності стосуються права на діяльність, взаємодії з авторами та підготовки документа до друку.

Державна політика у видавничій справі ґрунтується на принципах дотримання свободи, протидії її монополізації, зміцнення матеріально-технічних, організаційних, правових і наукових засад видавничої справи, гарантії соціального та правового захисту її працівників.

Видавничу діяльність в Україні регламентує Закон України «Про видавничу справу» [3]. Цей Закон визначає

загальні засади видавничої справи, регулює порядок організації та провадження видавничої діяльності, розповсюдження видавничої продукції, умови взаємовідносин і функціонування суб'єктів видавничої справи, а також регламентує систему документообігу у видавничій сфері. Іншим чинним нормативним документом є Закон України «Про авторське право і суміжні права» [2]. Ці акти визначають документ як об'єкт права та інструмент соціальної комунікації.

Важливим складником правових відносин у видавничій сфері є *авторський договір*. Він постає основним інструментом, що регулює передачу майнових прав на твір від автора до видавця. Згідно із законодавством, видавець зобов'язаний забезпечити дотримання немайнових прав автора, зокрема права на визнання авторства та збереження цілісності твору.

Водночас, взаємодія з авторами передбачає не лише юридичне оформлення відносин, а й творчу співпрацю, спрямовану на вдосконалення рукопису. Видавець постає гарантом того, що документ відповідатиме державним стандартам та етичним нормам сучасного інформаційного простору.

Процес перетворення авторського рукопису на повноцінне видання складається з низки взаємопов'язаних етапів, кожен з яких регулюється галузевими нормами.

Зокрема, редакційне опрацювання охоплює: літературне редагування, коректуру та технічне редагування тексту.

Дизайн та верстка містить: розробку макета видання, створення художнього оформлення обкладинки та внутрішніх елементів.

Наступний етап – присвоєння вихідних відомостей, що містить: обов'язкове зазначення міжнародних індексів

(наприклад, ISBN для книг), надання класифікаційних індексів (УДК) та наявність авторського знака.

У контексті соціальної комунікації видавнича діяльність забезпечує збереження та поширення інтелектуального надбання суспільства. Регламентація системи документообігу, згадана в законодавстві, дозволяє систематизувати потік інформації та забезпечити обов'язкове надсилання примірників видань до провідних бібліотек і наукових установ (система контрольного примірника).

Зі сказаного вище можна констатувати, що сучасна видавнича справа в Україні – це синтез творчої свободи, жорсткого дотримання авторського права та високотехнологічного процесу підготовки документів, що разом формують національний інформаційний ресурс.

Ключовими документами установчого та дозвільного характеру є:

- *свідоцтво про внесення до Державного реєстру*. Фактично, це «паспорт» видавця. Без цього документа суб'єкт не має права займатися підготовкою, випуском чи поширенням видавничої продукції. Реєстрацію здійснює Держкомтелерадіо, що забезпечує державний контроль за якістю та законністю інформаційного потоку;

- *статут видавництва* – організаційний документ, що визначає спеціалізацію (наприклад, дитяча література, наукові видання, навчальні посібники тощо). У контексті соціальних комунікацій статут фіксує місію видавництва та його роль у задоволенні інформаційних потреб суспільства;

- *авторський договір* (майновий та немайновий). У 2026 році, згідно з оновленим законодавством, особлива увага приділяється цифровій дистрибуції.

Договір фіксує:

- об'єкт: рукопис, ілюстрації, дизайн-макет;

- способи використання: друк, створення аудіокниги, електронна версія (e-book);

- відомості про територію та термін: наприклад, право на видання лише в межах України терміном на 5 років;

- ліцензійні угоди на переклад: якщо видавництво працює із зарубіжними авторами, ключовим документом стає договір купівлі ліцензії (Rights Agreement), що регулює кроскультурну передачу контенту.

Важливою частиною нормативного пункту є дотримання ДСТУ 3017:2015 [1]. Згідно з ним, документ у видавничій справі має відповідати вимогам до вихідних відомостей. Документальне оформлення титульного аркуша, звороту титулу та кінцевої сторінки є обов'язковим для ідентифікації видання в інформаційному просторі.

Документи у видавництві – це також система міжнародної ідентифікації. До них належать заявки, щоб отримати:

- ISBN (International Standard Book Number): унікальний номер книги, без якого вона не вважається товарною одиницею;

- УДК (Універсальна десяткова класифікація): індекс, що визначає тематичну категорію видання для бібліотечних фондів;

- авторський знак: документальний код, що полегшує алфавітне розміщення книг.

Процес підготовки видання супроводжується низкою внутрішніх документів, що регулюються ДСТУ 3017:2015 «Видання. Основні види. Терміни та визначення».

Документ повинен містити всі технічні параметри: формат видання (наприклад, 60x84/16), обсяг у друкованих аркушах, гарнітуру шрифту, вид паперу (офсетний,

крейдований) та спосіб опрацювання (м'яка обкладинка чи тверда палітурка).

Проміжний документ, на якому фіксуються виправлення редактора та коректора – це *коректурний відбиток*.

Документ, що проходить фінальне затвердження автором та головним редактором перед друком (містить візу «До друку»), називається *макетом*.

Після виходу накладу важливого значення набуває система звітності, зокрема:

- супровідна накладна (документ для передачі книг на склад або в мережі роздрібної торгівлі);

- реєстр обов'язкових примірників (згідно із законодавством, видавництво зобов'язане розіслати безкоштовні примірники до Книжкової палати України, Національної бібліотеки імені В. І. Вернадського та інших визначених установ. Документальне підтвердження цієї розсилки є критично важливим для наукових видань.

Сучасні видавництва переходять на хмарні системи управління проектами (наприклад, Trello або спеціалізовані CRM), де кожен етап – від рецензування до препресу – фіксується в електронному журналі. Це дозволяє контролювати дедлайни та забезпечувати прозорість відносин з фрилансерами (дизайнерами, перекладачами).

Перехід на хмарні рішення – це не лише зміна інтерфейсу, а й радикальна зміна культури виробництва. Використання спеціалізованих систем дозволяє перетворити лінійний процес на динамічну екосистему. У хмарних сервісах зберігається повна історія редагувань. Це критично важливо у випадках суперечок щодо авторських прав або під час підготовки перевидань, коли потрібно швидко відновити попередні версії макета.

Сучасні CRM дозволяють автоматично генерувати акти виконаних робіт на основі закритих завдань у системі. Це створює безперервний ланцюжок: «виконане завдання – зафіксований результат – юридичне підтвердження». Керівництво видавництва отримує можливість бачити «вузькі місця» (bottlenecks) – етапи, на яких найчастіше стаються затримки, що дозволяє оптимізувати навантаження на коректорів чи верстальників.

Сьогодні документаційне забезпечення видавничої діяльності трансформувалося з пасивного архівування у живий інструмент управління ризиками. Це багатогранний процес, що поєднує такі аспекти:

- *юридичний* (чистота прав на кожному етапі);
- *технічний* (стандартизація файлів для друку та e-book);
- *інформаційний* (миттєвий доступ до статусу будь-якого проекту).

Таким чином, від точності та системності оформлення кожного документа сьогодні залежить не лише естетична якість книги, а й життєздатність видавництва як бізнес-структури. У цифрову епоху юридична бездоганність документації є таким самим активом, як і талановитий автор чи успішний бренд.

### Література

1. ДСТУ 3017:2015. Видання. Основні види. Терміни та визначення. Київ : Держспоживстандарт України, 2016. 42 с.
2. **Про авторське** право і суміжні права : Закон України від 01 грудня 2022 р. № 2811-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20> (дата звернення: 23.03.2026).
3. **Про видавничу** справу : Закон України від 05 червня 1997 р. № 318/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/318/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 23.03.2026).

**Наталія Мотунова**  
**Директор ВСП «Фаховий коледж**  
**ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»,**  
**кандидат педагогічних наук, доцент,**  
**м. Лубни**

## **ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БІБЛІОТЕКИ УКРАЇНИ ІМЕНІ В. І. ВЕРНАДСЬКОГО**

*Актуальність* статті полягає у значенні інформаційних ресурсів національних бібліотек як важливого чинника забезпечення доступу до знань, підтримки освітнього процесу, розвитку науки та формування інформаційної культури суспільства в умовах цифровізації й стрімкого зростання обсягів інформації.

*Завдання* статті – схарактеризувати роль інформаційних ресурсів Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського, проаналізувати структуру та основні напрями формування фондів, а також окреслити перспективи розвитку й використання електронних ресурсів у сучасному інформаційному середовищі.

Для розвитку національних та науково-інформаційних функцій Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського (далі НБУВ) у її структурі створено спеціалізовані підрозділи, які виконують важливі функції у зборі, збереженні та науковому використанні документальних та електронних ресурсів:

- *фонд президентів України* – підрозділ, у якому збираються, систематизуються та впроваджуються у науковий та культурний обіг документальні матеріали, що відображають політичну, державну та громадську діяльність президентів України, їхні особисті архіви, а

також важливі історичні документи, пов'язані з розвитком державності;

- *національна юридична бібліотека* – підрозділ, що функціонує на основі Положення, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України, і забезпечує формування комплексних інформаційних ресурсів у галузі правознавства, організацію доступу до них, а також обслуговування споживачів інформації різних категорій, зокрема й дослідників, юристів та державних службовців;

- *служба інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади* – підрозділ, на базі якого розгортається комплексна аналітична та прогностично-консультаційна система, що забезпечує інформаційний та аналітичний супровід процесів реформування українського суспільства. Використовуючи документні матеріали та електронні потоки інформації, служба здійснює аналіз політичних, соціально-економічних та державотворчих процесів в Україні, сприяючи підготовці науково обґрунтованих рекомендацій для органів державної влади [2].

До інформаційних ресурсів Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського належать численні фундаментальні наукові праці в галузі історії культури, національної бібліографії, рукописної та книжкової спадщини, історії книги та бібліотечної справи. До них належать серії друкованих каталогів і покажчиків спеціалізованих фондів, що охоплюють рукописні, нотні, образотворчі, картографічні видання, вітчизняну та іноземну періодику, стародруки й рідкісні видання, а також окремі колекції.

Важливе місце займає журнал «Бібліотечний вісник», збірники «Наукові праці НБУВ», «Рукописна та книжкова спадщина України», «Українська біографістика», а також аналітичний журнал «Україна: події, факти, коментарі».

Для оперативного інформування суспільства НБУВ випускає два щоденні інформаційні бюлетені: «Резонанс», сформований на основі аналізу матеріалів інтернет-видань про Україну, та «Україна регіональна сьогодні», що базується на систематичному аналізі інформаційних джерел у регіонах країни [2].

Інформаційні ресурси НБУВ є універсальними як за змістом, так і за видами документів. Вони представлені на різних носіях – від клинописних табличок та єгипетських папірусів (III тис. до н. е.) до сучасних електронних баз даних і цифрових архівів. Бібліотека збрала майже всі видання, що були надруковані українською мовою та мовами інших народів на території України, а також активно поповнює фонди виданнями й архівами української діаспори.

Серед унікальних пам'яток писемності НБУВ зберігає:

- київські глаголичні аркуші (X ст.) – один із найдавніших вітчизняних рукописів;

- «Пересопницьке Євангеліє» (1556–1561 рр.) – перший переклад євангельського тексту українською книжною мовою;

- «Історію» Геродота (видання 1494 р.) – давньогрецького історика, у розділах якої описане життя степових скіфів-землеробів та інших племен на теренах України у V ст. до н. е.;

- численні рукописи, стародруки, рідкісні видання та архівні матеріали, що є безцінними джерелами для досліджень історії, культури та суспільного життя [3].

Завдяки такому різноманіттю документів НБУВ виконує важливу роль у збереженні культурної спадщини, забезпеченні наукових досліджень і формуванні інформаційного простору України.

У Національній бібліотеці України імені В. І. Вернадського зберігаються цінні пам'ятки західноєвропейського книгодруку XV–XVI ст., інкунабули та палеотипи, а також книжкова продукція видатних європейських друкарських фірм – Альдів, Етьєнів, Плантенів, Ельзевірів. Бібліотека має одне з найбільших в Україні зібрань книг кириличного друку, зокрема й першодруки та стародруки, видані у провідних українських і східноєвропейських друкарнях: Львівській братській друкарні, Острозькій друкарні, Києво-Печерській друкарні, Почаївській друкарні, Віленській друкарні, Новгород-Сіверській друкарні.

Серед найцінніших видань – «Апостол» (1554 і 1574 рр.), Віленське «Євангеліє» П. Мстиславця (1575 р.) та «Требник» Петра Могили (1646 р.). Ці колекції є унікальними джерелами для досліджень історії книгодруку, релігійної та культурної традиції України, а також розвитку слов'янської писемності загалом [3].

Газетні фонди НБУВ – єдиний в Україні спеціалізований архів цього виду друкованих видань. Вони охоплюють українські газети, розпочинаючи з 1818 року та містять унікальні видання, зокрема першу газету українською мовою – «Хлібороб» (1905 р., м. Лубни).

Загалом фонди налічують близько 182 тис. річних комплектів газет, що дозволяє досліджувати розвиток української журналістики, суспільно-політичного життя, культурних і мовних процесів у різні історичні періоди.

Фонди містять також газетні видання інших народів, що виходили на території України, забезпечуючи комплексне відображення інформаційного простору та історичних подій на теренах країни. Цей архів є важливим ресурсом для істориків, журналістів, культурологів і всіх, хто досліджує історію України.

У Відділі довідково-бібліографічного обслуговування НБУВ зібрано понад 250 тис. одиниць різноманітних джерел інформації. Серед них – вітчизняні та зарубіжні енциклопедії, загальні й галузеві довідники, бібліографічні покажчики, національні бібліографії інших країн, а також бібліографічні, реферативні та оглядово-аналітичні видання міжнародних науково-інформаційних центрів. Цей підрозділ забезпечує систематичний доступ до інформації, необхідної для наукових досліджень, викладання та підготовки аналітичних матеріалів.

У бібліотечних колекціях і архівних фондах зберігаються унікальні книжки та рукописи видатних українських істориків і дослідників, зокрема Д. Багалія, М. Василенка, М. Грушевського, І. Гуржія, К. Гуслистого та інших. Ці матеріали становлять важливу основу для вивчення історії України, розвитку національної науки та формування культурної пам'яті.

Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського активно формує власні електронні ресурси та забезпечує доступ до світових інформаційних мереж. На вебсайті бібліотеки користувачам доступні: каталог поточних надходжень до фондів НБУВ (з 1994 р.), картотеки видань світового репертуару (з 1980 р.), загальнодержавна реферативна база даних наукових видань України (з 1998 р.) та повнотекстові електронні документи [3].

В інтернет-залі та довідково-бібліографічному відділі відвідувачі можуть користуватися електронно-інформаційними системами, що охоплюють різні галузі знань. Через мережу «Інтернет» відвідувачі НБУВ мають можливість отримати доступ до міжнародних баз даних та електронних ресурсів, доступних у відкритому режимі, що забезпечує глобальне інформаційне середовище для наукових досліджень, аналітики та навчання.

Стратегія розвитку Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського спрямована на створення мультиресурсної інформаційної бази та забезпечення мультисервісного інформаційного обслуговування користувачів. Це передбачає інтеграцію традиційних друкованих колекцій із сучасними електронними ресурсами, цифровізацію архівів та розвиток онлайн-сервісів для науковців, здобувачів освіти та широкої громадськості [1].

Таким чином, НБУВ поєднує традиційні бібліотечні колекції з сучасними електронними сервісами, створюючи комплексну платформу для дослідників, здобувачів освіти й широкого кола користувачів, що сприяє розвитку національної науки та інформаційної культури. Фонди рукописів, стародруків, рідкісних видань, історичних колекцій, а також архівний фонд і депозитарій НБУВ занесено до переліку наукових об'єктів, що становлять національне культурне надбання України, підкреслюючи їхню унікальну історико-культурну та наукову цінність.

### Література

**1. Звіт** Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського про наукову та науково-організаційну діяльність. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: [http://www.nbu.gov.ua/library/zv\\_2010.html](http://www.nbu.gov.ua/library/zv_2010.html) (дата звернення: 12.03.2026).

**2. Національна** бібліотека України імені В. І. Вернадського: історія в документах та книжкових виданнях. URL: <http://www.nbu.ch2> (дата звернення: 13.03.2026). **3. Онищенко О. С.** Бібліотека національна імені В. І. Вернадського. *Енциклопедія історії України*: Т. 1: А – В / редкол. : В. А. Смолій (гол.) та ін. Київ : Наук. думка, 2003. 688 с. URL: [http://www.history.org.ua/?termin=Biblioteka\\_Vernadskoho](http://www.history.org.ua/?termin=Biblioteka_Vernadskoho) (дата звернення: 12.03.2026).

## **АРХІВОЗНАВСТВО: ІСТОРІЯ ТА СУЧАСНИЙ ВИМІР**

**Валентина Бойцун**  
**Здобувачка першого (бакалаврського)**  
**рівня вищої освіти**  
**Наук. керівник – канд. пед. наук, доцент**  
**кафедри менеджменту Курило Н. О.,**  
**ДЗ «Луганський національний університет**  
**імені Тараса Шевченка»,**  
**м. Миргород**

### **УПРОВАДЖЕННЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ОЦИФРУВАННЯ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ АРХІВНИХ ДОКУМЕНТІВ В УКРАЇНІ**

У сучасних умовах глобальної цифровізації та посилення загроз для національної ідентичності, інтеграція світових стандартів оцифрування архівних документів стає критично необхідною для України. Це питання виходить за межі суто технічного оновлення, набуваючи статусу чинника національної безпеки та збереження культурного коду.

*Метою* нашого дослідження є вивчення нормативно-правової бази цифровізації та збереження архівних документів в Україні та у світі.

Цифровізація архівної справи в Україні еволюціонувала від розрізнених проєктів початку 2000-х до системного процесу останнього десятиліття. Правовим фундаментом цієї діяльності є Закон України «Про Національний архівний фонд та архівні установи» [4], який регламентує порядок створення та збереження електронних копій документів.

Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» легітимізував цифрові формати на загальнодержавному рівні, проте через відсутність у ньому галузевої архівної специфіки, практична реалізація архівних процесів потребує додаткової адаптації через суміжні нормативні акти [3].

Науковець В. Г. Курило дослідив досвід провідних держав на застосуванні міжнародних стандартів та комплексних політик і надав порівняльну оцінку національних стандартів та законів. Він здійснив аналіз досвіду країн Європейського Союзу, Америки, Канади, Франції, Німеччини, Австралії: «Усі згадані країни демонструють спільну ознаку – нормативні документи формують не лише технологічну основу процесу, а й визначають етичні та правові межі доступу, збереження, відтворення й повторного використання архівного контенту» [2, с. 237].

Учений зазначив визначальну роль міжнародних інституцій у верифікації глобальних стратегій цифрового збереження. Програма UNESCO «Пам'ять світу» позиціонує цифровізацію як пріоритетний інструмент захисту документальної спадщини, акцентуючи на етичності та відкритості доступу. Діяльність Міжнародної ради архівів (ICA), зокрема крізь призму «Універсальної декларації архівів», закладає методологічний базис цифрового менеджменту: автентичність, довготривалу збереженість та стандартизацію опису (ISAD(G), ISAAR(CPF)). Концептуальним ядром сучасних цифрових архівосховищ (NARA, LAC, TNA) постає модель OAIS (ISO 14721:2012), що уніфікує життєвий цикл даних від моменту надходження до надання доступу. В. Г. Курило наголошує: «...провідні країни світу не лише створили нормативну базу для цифрового збереження документів, а й сформували екосистему, де технології, законодавство,

етика й стандарти діють як єдине ціле. Цей досвід визначає тенденції побудови стійкої цифрової архівної інфраструктури в інших країнах з урахуванням правових, технічних та соціальних аспектів» [2, с. 238 – 239].

Повномасштабна агресія 2022 року трансформувала цифровізацію архівів у стратегічний інструмент гарантування інформаційної безпеки та збереження національної пам'яті. Як відповідь на ризики фізичного знищення фондів активізувалося створення цифрових страхових фондів (зокрема метричних книг та актів цивільного стану) із застосуванням міжнародних стандартів метаданих, таких як Dublin Core. Кризове архівування в Україні реалізується через інтенсивну колаборацію з UNESCO, ICA та партнерами з ЄС (Польща, Естонія, Нідерланди), що забезпечує впровадження передових практик дистанційного збереження даних у нестабільних умовах.

Сучасна інтеграція вітчизняної архівної системи у світовий цифровий простір базується на технологічній конвергенції та готовності до оперативного впровадження інновацій у відповідь на глобальні виклики. Дослідник В. Г. Курило зазначає: «У таких країнах із розвиненою архівною культурою, як США, Канада, Велика Британія чи Франція, стандарти цифровізації не лише затверджені на державному рівні, а й активно використовуються в державному та приватному секторах» [2, с.240].

Порівняльний аналіз виявляє суттєву децентралізацію вітчизняної архівної цифровізації порівняно з консолідованими моделями Великої Британії та Канади. В Україні домінує фрагментарність підходів та адміністративна автономія регіональних установ, що перешкоджає формуванню єдиного національного цифрового простору. Ключова відмінність полягає також у рівні технологічної стійкості: якщо західні системи

базуються на автоматизованому резервуванні в розподілених центрах обробки даних, то українська практика в умовах війни характеризується екстремальною адаптивністю. Трансформація архівної справи в Україні сповільнюється через відсутність єдиних стандартів, централізованої інфраструктури та незавершеність нормативно-ресурсного забезпечення.

Дослідниця О. Артеменкова наголошує, що глобальна цифровізація зумовлює інтенсивне зростання масивів електронних даних, що мають значну наукову та суспільну цінність. За таких умов архіви електронних документів стають верифікованим підґрунтям для ухвалення управлінських рішень та проведення фундаментальних досліджень: «Нині у багатьох країнах функціонують спеціалізовані установи для централізованого державного зберігання інформації, представлена в електронному вигляді» [1, с.152].

Глобальна інформатизація та пріоритетність цифрових стратегій сприяють консолідації різнорідних архівних фондів і розширенню публічного доступу до документальної спадщини. За останні три десятиліття інтеграція світових архівних установ у мережевий простір забезпечила представлення національних ресурсів на понад 4500 спеціалізованих вебплатформах культурної спадщини. Ця тенденція свідчить про перехід до моделі «інформаційного суспільства», де ефективна популяризація писемних пам'яток базується на міжінституційній співпраці та цифрових інноваціях. Україна активно інтегрується у світові процеси цифровізації, позиціонуючи Національний архівний фонд (НАФ) як стратегічний ресурс формування історичної свідомості та національної ідентичності. Впровадження інструментів інтелектуального доступу – електронних баз даних, цифрових реєстрів та оглядів – трансформує НАФ у

багатоаспектну інформаційну систему. Це забезпечує повноцінну презентацію вітчизняної документальної спадщини як невід'ємного складника глобального мережевого інформаційного простору. Науковиця у своєму дослідженні звертає увагу, що сучасна тенденція до конвергенції архівних ресурсів у глобальному мережевому просторі актуалізує розробку та імплементацію міжнародних стандартів обміну даними. Це необхідно для забезпечення транскордонного й міждисциплінарного доступу до архівної інформації в межах єдиного інформаційного суспільства: «Міжнародна рада архівів рекомендує як міжнародні стандарти кодованого описування архівних інформаційних ресурсів два стандарти метаданих: стандарт кодованого архівного опису – EAD (англ. Encoded Archival Description) та стандарт кодованого архівного контексту – EAC (англ. Encoded Archival Context)» [1, с.154].

Традиційні функції архівних установ – кумуляція, збереження та ретроспективне використання документальної спадщини – трансформувалися в активну участь у реалізації державної інформаційної політики. Попри інтенсифікацію процесів оцифрування фондів, актуальною залишається проблема відсутності уніфікованого нормативно-правового регулювання та єдиних методологічних стандартів сканування. Хаотичний характер поточної цифровізації об'єктів історико-культурної спадщини зумовлює дискусійність наукової цінності отриманих результатів і потребує системного контролю.

На важливості цифровізації в процесах збереження архівних матеріалів також наголошує грецький науковець Джордж Малапердас, який є членом Лабораторії археометрії в Каламаті, яка зосереджується на розробці нових технологій (геоінформатика, ГІС – просторовий

аналіз, топографічні дослідження, бази даних та введення даних, геостатистика, дистанційне зондування та фотограмметрія). Він наполягає на дигіталізації, що означає процес перетворення інформації у цифровий формат. Дигіталізація визначається як комплексний процес конвертації аналогової інформації у цифровий формат, результатом якого є створення цифрової репрезентації об'єкта або формування електронного сигналу. Перехід до цифрових стандартів є критично важливим для оптимізації обробки, архівації та дисемінації даних, оскільки забезпечує уніфіковану ефективність передачі мультимедійних інформаційних масивів. Під час збору даних, що здійснюється різними методами, аналіз технологічних етапів дозволяє ідентифікувати генезис похибок. Зокрема, при оцифруванні картографічних та графічних матеріалів основними детермінантами зниження якості є дефекти позиціонування, помилки ідентифікації, надлишкова дискретизація (скупчення точок) та дублювання об'єктів. Ефективність дигіталізації документальних масивів безпосередньо залежить від обґрунтованого вибору технічних систем сканування, що базується на попередньому аналізі виробничих завдань. Пріоритетним є використання професійного обладнання, здатного забезпечувати високу дискретизацію зображення (стандартно 150 – 300 dpi при 24-бітній глибині кольору) за умови оптимізації обсягу вихідних файлів. Грецький учений описує поступовість процесу підготовки до оцифрування об'єктів, що підлягають оцифруванню. Реалізація проєктів із дигіталізації потребує створення комплексної інфраструктури, що охоплює спеціалізоване апаратне забезпечення (сканери, цифрові камери, аудіо- та відеосистеми), актуальне програмне забезпечення та інтегровані системи збереження даних. Особлива увага приділяється операційному середовищу, де параметри

освітлення, вологості, рівня вібрації та шуму мають відповідати вимогам фізичного збереження оригіналів.

Джордж Малапердас стверджує: «...цифровізація назавжди увійшла в наше життя, регулюється міждисциплінарністю, оскільки використовується в багатьох науках (як теоретичних, так і позитивних) і в наш час може бути єдиним шляхом для збору та збереження рідкісних архівних матеріалів» [5].

Отже, комплексна цифровізація архівної справи в Україні, стимульована кризовими викликами, трансформує Національний архівний фонд у високотехнологічну інформаційну систему, що є критично важливою для збереження ідентичності та національної безпеки. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці єдиної нормативно-методологічної бази для подолання фрагментарності вітчизняних е-архівів, імплементації міжнародних стандартів метаданих (EAD, EAC) та створенні стійкої хмарної інфраструктури для довготривалого зберігання верифікованих цифрових масивів.

### Література

- 1. Артеменкова О. М.** Інформаційні технології як інструмент популяризації генеалогічних досліджень в архівах України : дис. ... на здобуття ступеня доктора філософії з інформаційної, бібліотечної та архівної справи зі спеціальності 029 – Інформаційна, бібліотечна та архівна справа, 02 – Культура і мистецтво. Київ, 2023. 212 с.
- 2. Курило В. Г.** Нормативно-правове регулювання процесів оцифрування архівних документів: порівняльний аналіз українського та міжнародного досвіду. *Вісник Харківської державної академії культури*. № 67. 2025. С. 232–248.
- 3. Про електронні документи та електронний документообіг :** Закон України від 22 травня 2003 р. № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851->

[15#Text](#) (дата звернення: 09.03.2026). **4. Про національний архівний фонд та архівні установи** : Закон України від 24 грудня 1993 р. № 3814-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3814-12#Text> (дата звернення: 07.03.2026). **5. George Malaperdas Digitization in Archival Material Conservation Processes.** URL: <https://eu-opensci.org/index.php/ejeng/article/view/62444/12672> (дата звернення: 07.03.2026).

**Наталія Курило**  
**Кандидат педагогічних наук, доцент**  
**кафедри менеджменту**  
**ДЗ «Луганський національний університет**  
**імені Тараса Шевченка», м. Лубни**

## **ЗБЕРЕЖЕННЯ АРХІВНИХ ДОКУМЕНТІВ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційного суспільства та трансформації освітнього середовища особливої актуальності набуває проблема збереження інформації як стратегічного ресурсу, що забезпечує безперервність функціонування соціальних інституцій. Важливим носієм такої інформації постають архівні документи закладів освіти, які не лише фіксують результати освітньої діяльності, але й відображають історію становлення, функціонування та розвитку закладу освіти. Архів закладу освіти є системоутворювальним елементом інформаційного простору установи, що забезпечує накопичення, упорядкування, збереження та використання документованої інформації.

Особливу цінність становить зміст архівних документів, який охоплює широкий спектр відомостей:

установчі документи, накази з основної діяльності, кадрові документи, особові справи працівників і здобувачів освіти, матеріали вчених та спеціалізованих рад, навчальні плани та програми, звітну документацію, документи про результати освітнього процесу. Саме ці документи формують цілісне уявлення про освітню політику закладу, організацію навчального процесу, кадровий потенціал та досягнення учасників освітнього процесу. Втрата або пошкодження таких документів призводить не лише до втрати управлінської інформації, а й до руйнування історичної пам'яті освітньої установи.

У сучасних реаліях проблема збереження архівних документів закладів освіти значно загострюється у зв'язку з новими викликами та загрозами. Насамперед ідеться про ризики фізичного знищення документів унаслідок воєнних дій, що супроводжуються руйнуванням будівель, пожежами, затопленнями та іншими надзвичайними ситуаціями. Окрім цього, спостерігаються випадки навмисного знищення або пошкодження документальної спадщини, що має на меті викривлення історичної правди та знищення ідентичності освітніх установ як складової національної культурної спадщини.

Суттєвою проблемою є також неможливість евакуації архівних документів із тимчасово окупованих територій. У таких умовах документи залишаються поза контролем їх власників, що створює ризики їх втрати, несанкціонованого використання, викривлення або знищення. Це також унеможливує доступ до важливої інформації, яка підтверджує освіту, стаж роботи, кваліфікацію працівників, результати навчання здобувачів освіти. Як наслідок, виникають труднощі у відновленні документів, підтвердженні прав громадян, забезпеченні безперервності освітнього процесу та управління закладом.

Втрати архівних документів закладів освіти мають багатомірні негативні наслідки. На інституційному рівні це призводить до дезорганізації управлінських процесів, ускладнення ухвалення рішень та втрати доказової бази діяльності установи. На індивідуальному рівні це порушує права здобувачів освіти та працівників, зокрема щодо підтвердження освіти, кваліфікації, трудового стажу. На суспільному рівні втрата архівних документів означає знищення частини історико-культурної спадщини, що негативно впливає на збереження національної пам'яті та ідентичності.

Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», заснований у 1921 році, має тривалу історію функціонування, яка нараховує понад століття. Упродовж цього періоду університет неодноразово зазнавав вимушених переміщень, що безпосередньо впливало на стан збереження його архівних документів та інформаційних ресурсів. Загалом за час свого існування заклад освіти тричі переживав релокацію, кожна з яких супроводжувалася частковою або значною втратою документальної спадщини.

Перша релокація відбулася влітку 1942 року у зв'язку з наступом німецько-фашистських військ. На той час Ворошиловградський педагогічний інститут імені Т. Г. Шевченка було евакуйовано спочатку до Волгоградської, а згодом до Астраханської області. Після звільнення міста Луганська в лютому 1943 року інститут повернувся до місця свого постійного розташування. Проте під час евакуації не вся документація була вивезена: значна її частина залишилася в місті. Унаслідок бойових дій та пошкодження основного корпусу інституту частина архівних документів була знищена або втрачена.

Наступна релокація відбулася у 2014 році в умовах окупації міста Луганська. Колектив університету був

змушений переміститися до міста Старобільська Луганської області. У цих умовах можливості для евакуації архівних документів були суттєво обмежені. Фактично вдалося вивезти лише ту інформацію, яка зберігалася на електронних носіях, тоді як паперові документи залишилися на окупованій території.

Третя релокація відбулася у лютому 2022 року, коли місто Старобільськ було швидко окуповане. Евакуація паперових документів виявилася неможливою, проте електронні бази даних було збережено. Університет відновив діяльність у містах Полтавської області – Полтаві, Лубнах і Миргороді.

Окрім втрат унаслідок воєнних подій, архівні документи зазнавали вилучення в періоди політичних репресій, а також у роки Другої Світової війни. Вилучалися особові справи викладачів, бібліотечні фонди, наукова література. Аналогічні процеси відбувалися і після 2014 року, коли було вилучено українськомовну літературу та знищено бібліотеку українсько-канадського центру.

З урахуванням цього досвіду керівництво закладу освіти здійснює системні заходи щодо збереження документального фонду. Важливим кроком стало підписання 28 березня 2026 року договору про співпрацю з Центральним державним архівом вищих органів влади та управління України за участю голови Державної архівної служби України Анатолія Хромова. Співпраця передбачає надання теоретичної і практичної допомоги, розвиток цифровізації, участь у міжнародних проєктах, ознайомлення з інноваційними рішеннями, створення Архіву війни та збереження документів воєнного періоду. Збереження архівних документів закладу освіти в сучасних умовах постає як комплексна проблема, що поєднує організаційні, правові, інформаційні та безпекові аспекти.

Архів постає не лише сховищем документів, а й гарантом збереження змістовно значущої інформації, яка має важливе значення для функціонування закладу освіти, захисту прав його учасників та збереження освітньої спадщини.

В умовах зростання ризиків втрати документованої інформації питання забезпечення належного збереження архівних документів закладів освіти потребує впровадження комплексного підходу, що поєднує традиційні та інноваційні методи архівної справи. Ефективна система збереження документів має базуватися на принципах безпеки, доступності, цілісності та довготривалого зберігання інформації. Передусім важливим є дотримання вимог до фізичного збереження документів. Архівні документи закладу освіти повинні зберігатися у спеціально обладнаних приміщеннях із відповідним температурно-вологісним режимом, системами пожежної безпеки та обмеженим доступом. Організація належного обліку, систематизації та описування документів забезпечує їх швидке виявлення і мінімізує ризик втрати. Особливу увагу слід приділяти збереженню документів, що містять унікальну інформацію: особові справи викладачів, технічного персоналу, здобувачів освіти, кадрові документи, протоколи засідань рад, які мають юридичну та історичну цінність.

Водночас сучасні виклики зумовлюють необхідність активного впровадження цифрових технологій у процес збереження архівних документів. Одним із ключових напрямів є оцифрування документів, що передбачає створення їх електронних копій із забезпеченням автентичності та цілісності інформації. Цифрові копії дозволяють не лише зберегти зміст документів у разі

втрапи оригіналів, але й забезпечити оперативний доступ до інформації для користувачів [1].

Важливим елементом є створення електронних архівів та використання систем електронного документообігу, які забезпечують централізоване зберігання, структурування та захист даних. При цьому доцільним є застосування технологій резервного копіювання, що передбачають збереження інформації на декількох незалежних носіях, зокрема й віддалених серверах або хмарних сховищах. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики втрати інформації внаслідок фізичного знищення носіїв [2].

З огляду на сучасні загрози, пов'язані з воєнними діями та тимчасовою окупацією територій, особливого значення набуває територіально розподілене зберігання інформації. Розміщення електронних копій документів у безпечних регіонах або у хмарних сховищах забезпечує їх збереження незалежно від місця знаходження закладу освіти. Водночас важливо забезпечити належний рівень кібербезпеки, що містить захист від несанкціонованого доступу, шифрування даних та використання електронного підпису для підтвердження достовірності документів. Не менш важливим є розроблення внутрішніх нормативних документів закладу освіти, які регламентують порядок роботи з архівними документами, їх зберігання, оцифрування, евакуації у разі надзвичайних ситуацій та відновлення втрачених даних. Проведення регулярного навчання працівників щодо правил роботи з документами та дотримання вимог інформаційної безпеки також є необхідною умовою ефективного функціонування архіву.

Архівні документи закладу освіти є стратегічним ресурсом, що забезпечує функціонування установи та збереження її історичної пам'яті. Їх зміст має комплексний характер і відображає всі аспекти діяльності закладу.

Історичний досвід втрат доводить необхідність їх системного захисту. Ефективне збереження можливе лише за умови поєднання традиційних методів із цифровими технологіями, розвитку резервного копіювання та міжнародної співпраці.

Таким чином, збереження архівних документів є необхідною умовою забезпечення безперервності діяльності закладу освіти, захисту прав його учасників і збереження національної пам'яті.

### **Література:**

**1. Калакура Я.,** Палієнко М. Концептуалізація електронного архівознавства в контексті цифровізації українського суспільства. *Архіви України*. 2021. Вип. 3. № 328. С. 36–65. **2. Ковтанюк Ю.** Актуальні питання збереженості фондів архівів, бібліотек і музеїв як установ культури в умовах воєнного стану. *Бібліотечний вісник*. 2024. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/by\\_2024\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/by_2024_2_4) (дата звернення: 17.03.2026).

**Ігор Куришко**  
**ВСП «Фаховий коледж**  
**ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»**  
**Наук. керівник – канд. філол. наук,**  
**доц. Лесовець Н. М.,**  
**м. Лубни**

## **СТРУКТУРА ДЕРЖАВНИХ АРХІВІВ УКРАЇНИ**

*Актуальність* статті зумовлена тим, що з кожним роком зростає значення архівної справи як важливого інструменту збереження національної ідентичності та культурної спадщини. Архіви не лише виконують функцію збереження документальних свідчень історії, а й сприяють розвитку науки, освіти та дослідження історичних

процесів. Сучасні виклики, пов'язані з інформаційними технологіями, вимагають нових підходів до збереження та організації архівних фондів, що робить цю тематику особливо актуальною в епоху цифровізації та глобалізації суспільства.

*Мета* статті – вивчити структуру державних архівів України.

Відповідно до ДСТУ 2732:2023 «Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять» [2] *архів* – «юридична особа чи її структурний підрозділ, що забезпечує комплектування, об лікування, зберігання архівних документів і використання інформації, яка в них міститься»; *архівна установа* – «архів або інша юридична особа, що здійснює управління та / або виконання науково-дослідної роботи й інформаційної діяльності у сфері архівної справи та діловодства»; *архівний підрозділ* – «структурний підрозділ юридичної особи, що організовує і забезпечує приймання, нагромадження архівних документів, їх облік, зберігання та користування ними» [2].

Структура архівних установ має типову організаційну форму, що нагадує структуру будь-якої іншої юридичної особи, проте вона має свої специфічні особливості. Архіви, як правило, розподіляються на кілька основних підрозділів, кожен з яких відповідає за певні етапи роботи з документами – від їх приймання та опису до зберігання та надання доступу користувачам. Окрім того, організаційна структура архівів передбачає чітке розподілення функцій між адміністративним, технічним і науково-дослідним персоналом, що забезпечує ефективну роботу з великими обсягами документів і дотримання стандартів зберігання та опрацювання інформації [1].

Структура державних архівів України побудована на принципах централізованого управління та децентралізованої організації зберігання документів. Вона

містить кілька рівнів, кожен з яких виконує специфічні функції в системі архівної справи та охоплює різні аспекти збереження документальної спадщини.

*1. Державна архівна служба України (далі ДАСУ).* Це центральний орган виконавчої влади, який відповідає за реалізацію державної політики в галузі архівної справи. Державна архівна служба України регулює діяльність усіх архівів в Україні, розробляє нормативно-правову базу, організовує методичну допомогу, контролює процес зберігання та використання архівних документів на всіх рівнях. Окрім того, ДАСУ забезпечує збереження національного архівного фонду, реалізує заходи щодо збереження документів, що становлять національну спадщину, та підтримує систему архівної освіти й підвищення кваліфікації фахівців у галузі архівної справи.

*2. Центральні архіви.* До центральних архівів належать архіви, які зберігають найважливіші документи державного значення, наприклад, Центральний державний архів вищих органів влади та управління України, Центральний державний архів громадських об'єднань України. Ці архіви зберігають документи, які стосуються діяльності органів державної влади, політичних партій, громадських організацій, а також документи національного та міжнародного рівня.

*3. Обласні архіви.* Архіви, які функціують на рівні областей, виконують функцію зберігання та опрацювання документів місцевих органів влади, підприємств, установ і організацій. Вони займаються опрацюванням документів державних архівних установ на місцевому рівні, зберігають документи, що мають регіональне значення, та організовують роботу з їх доступом.

*4. Міські та районні архіви.* Ці архіви зберігають документи місцевих органів управління, підприємств, установ і організацій, а також особисті документи

громадян. Вони виконують важливу роль у забезпеченні доступу до інформації для місцевих жителів і органів влади. Крім того, місцеві архіви є важливим джерелом для досліджень історії регіону, розвитку місцевих громад, а також для вирішення правових питань, таких як підтвердження прав власності або надання соціальних послуг. Вони забезпечують доступ до документів, що стосуються прав і обов'язків громадян, документів, які мають юридичну силу, а також зберігають інформацію, яка допомагає в процесах планування та розвитку на місцевому рівні. У разі необхідності архіви також можуть надавати підтримку в судових справах або при розслідуваннях, сприяючи відновленню історичних фактів і правових ситуацій [1].

5. *Архіви підприємств, установ та організацій.* Кожна організація, підприємство чи установа, згідно із законодавством України, повинна мати власний архів для зберігання документів, що стосуються її діяльності. Це може бути комунальні архіви, архіви банків, університетів, науково-дослідних інститутів тощо. Вони зберігають специфічні для кожної організації документи, які мають історичне або юридичне значення. У чинному ДСТУ 2732:2023 «Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять» подається таке поняття, як *трудоий архів* – «архівна установа сільської, селищної, міської ради, ради об'єднаної територіальної громади, яку створено для централізованого тимчасового зберігання архівних документів, нагромаджених у процесі документування службових, трудових та інших правовідносин юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців та інших архівних документів, що не належать до НАФ» [2].

Архіви різних рівнів функціують у тісній взаємодії один з одним і забезпечують безперервний процес зберігання, опрацювання та надання доступу до

документів. На всіх етапах важливу роль відіграє централізоване управління, яке координує діяльність архівів та контролює виконання стандартів зберігання документів.

Система архівних установ України є комплексною структурою, що складається з різноманітних архівів та архівних підрозділів, які забезпечують формування, збереження та використання Національного архівного фонду країни. Ці установи виконують важливі функції в архівній справі, зокрема й управлінські, науково-дослідні та довідково-інформаційні. Вони здійснюють систематизацію архівних матеріалів, їх збереження відповідно до нормативних стандартів, а також забезпечують доступ до відомостей, що містяться в архівних документах, для науковців, державних органів, громадськості та інших користувачів [1].

Основними завданнями архівних установ є: створення і ведення архівних фондів, що охоплюють документи, які мають історичну, наукову, культурну та юридичну цінність; забезпечення охорони та консервації документів, зокрема й старих та пошкоджених матеріалів; надання консультацій та довідок щодо архівних документів; виконання науково-дослідних робіт, що сприяють розвитку архівної науки та практики.

Крім того, архівні установи здійснюють функції інформаційно-довідкової підтримки, надаючи користувачам доступ до каталогів, реєстрів, електронних баз даних та інших інформаційних ресурсів, що полегшують пошук і використання архівних матеріалів. Також важливим аспектом є інтеграція архівних документів в інформаційну та наукову інфраструктуру країни, що дозволяє підвищити ефективність їх використання та доступності [1].

Діяльність архівів значною мірою залежить від стану їхньої матеріально-технічної бази, яка має забезпечувати не лише збереження документів, а й ефективну роботу з ними на всіх етапах їхнього опрацювання. Для нормального функціонування архіву, окрім архівосховищ, повинні бути оснащені й інші важливі підрозділи. Зокрема, необхідні: читальний зал для користувачів, де забезпечується доступ до архівних матеріалів; лабораторії фото- і мікрокопіювання для створення електронних копій документів, а також для відновлення старих і пошкоджених матеріалів; реставраційно-консерваційна майстерня для проведення робіт із збереження документів і матеріалів у належному стані. Важливими елементами є також робочі кімнати для працівників архіву, де здійснюється їхня щоденна діяльність, та виставковий зал для презентації архівних матеріалів широкій аудиторії. Окрім того, архіви мають науково-довідникову бібліотеку, яка допомагає працівникам та відвідувачам у пошуку необхідної інформації та наукових ресурсів.

Серед виробничих підрозділів архіву основним є *архівосховище* – «спеціально обладнане приміщення для зберігання архівних документів» [2]. Важливим аспектом є відповідність архівосховищ сучасним вимогам щодо температурного, вологісного режиму та безпеки збереження документів, що визначає якість та довговічність зберігання архівних фондів. Усі ці елементи матеріально-технічної бази мають бути інтегровані у єдину систему, яка гарантує збереження культурної спадщини та забезпечує доступ до архівних документів для науковців, дослідників та громадян.

Останнім часом в Україні активно розвивається напрям оцифрування архівних документів. Це дозволяє зберігати величезні обсяги інформації в електронному вигляді, зменшуючи ризик втрат через фізичне старіння

або пошкодження документів. В Україні створено кілька реєстрів цифрових архівних документів, що дозволяють зберігати важливу документацію в онлайн-форматі.

Таким чином, структура державних архівів України є багатоступеневою і взаємопов'язаною системою, яка забезпечує ефективне збереження національної спадщини та сприяє розвитку архівної справи на всіх рівнях.

### Література

- 1. Види** архівних установ в Україні. Функції, призначення. URL: <https://techis.ptngu.com/user-files/%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%208/%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%208.pdf> (дата звернення: 13.03.2026).
- 2. ДСТУ 2732:2023** Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять. URL: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=103322](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=103322) (дата звернення: 17.03.2026).

**Наталія Радченко**

**Доктор історичних наук, доцент кафедри  
модерної історії України та зарубіжних країн  
ДВНЗ «Ужгородський національний  
університет»,  
м. Ужгород**

### **ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ АРХІВНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ (2014 – 2025 РР.)**

Сучасна російсько-українська війна, що триває вже понад десятиліття, стала не лише викликом для української державності, а й серйозним випробуванням для стійкості

ключових державних інституцій, зокрема у сфері архівної справи. В умовах системної збройної агресії архівні установи опинилися на передньому краї захисту національної ідентичності, оскільки документальна спадщина є об'єктом цілеспрямованих атак, спрямованих на фальсифікацію історії та знищення колективної пам'яті українського народу.

Екстремальні умови воєнного часу актуалізували необхідність докорінної трансформації та оперативного реагування держави на безпрецедентні загрози, від фізичного знищення фондів унаслідок обстрілів до незаконного привласнення та вивезення документів окупаційними структурами. У цьому контексті особливого наукового та практичного значення набуває аналіз динаміки державної політики, яка еволюціонувала від початкових антикризових заходів 2014 року до формування комплексної системи нормативно-правового регулювання в умовах повномасштабного вторгнення. Дослідження цих процесів дозволяє не лише оцінити ефективність існуючих правових механізмів, а й окреслити стратегічні пріоритети захисту інформаційного суверенітету України на сучасному етапі.

Нормативно-правову основу функціонування архівної системи України становить Закон України «Про Національний архівний фонд та архівні установи» № 3814-ХІІ від 24 грудня 1993 р., який визначає загальні принципи формування, обліку, зберігання та використання архівних документів [7]. Водночас до початку російської агресії законодавство не враховувало специфіки функціонування архівів в умовах воєнних дій чи окупації.

Після російського нападу у 2014 р. держава вперше зіткнулася з необхідністю оперативного реагування на втрату контролю над частиною архівних фондів [14, с. 324–334]. У цей період значну роль відігравали

підзаконні акти та розпорядження органів виконавчої влади, спрямовані на організацію діяльності переміщених архівних установ. Зокрема, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України № 595 від 7 листопада 2014 р. «Деякі питання фінансування бюджетних установ...» було визначено механізми функціонування державних установ на територіях, що перебували поза контролем уряду, що опосередковано вплинуло й на архівну систему [13].

Суттєві зміни в державному регулюванні відбулися після початку повномасштабного вторгнення у 2022 р. Уведення воєнного стану відповідно до Указу Президента України № 64/2022 від 24 лютого 2022 р. «Про введення воєнного стану в Україні» та Закону України № 2102-IX від 24 лютого 2022 р. визначило нові умови функціонування державних установ, включно з архівами [15].

У цих умовах було актуалізовано питання захисту інформації. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» № 389-VIII від 12 травня 2015 р. передбачає можливість обмеження доступу до інформації, що становить державну таємницю або може бути використана на шкоду національній безпеці [8]. Це безпосередньо вплинуло на режим доступу до архівних документів.

Одним із ключових напрямів державної політики стало забезпечення евакуації архівних фондів. У цьому контексті застосовувалися положення постанови Кабінету Міністрів України № 841 від 30 жовтня 2013 р. «Про затвердження Порядку евакуації матеріальних і культурних цінностей у разі загрози або виникнення надзвичайних ситуацій», яка в умовах повномасштабної війни набула нового змісту та практичного значення [12]. Архівні документи були віднесені до категорії культурних цінностей, що підлягають першочерговому переміщенню у разі загрози їх знищення.

Водночас практика перших місяців повномасштабного вторгнення засвідчила недостатню адаптованість довоєнних нормативних механізмів до умов активних бойових дій. У відповідь на ці виклики було прийнято постанову Кабінету Міністрів України № 1331 від 25 листопада 2022 р. «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо забезпечення збереження документів Національного архівного фонду», яка суттєво конкретизувала та оновила процедури евакуації архівних документів в умовах воєнного стану [11].

Зазначений нормативний акт фактично став інструментом подолання правової невизначеності, що виникла на початковому етапі повномасштабної війни, коли евакуаційні заходи нерідко здійснювалися в умовах обмеженого часу, підвищених ризиків для персоналу та відсутності чітко адаптованих до воєнної ситуації інструкцій.

Паралельно з евакуаційними заходами держава активізувала процес цифровізації архівної справи. У сучасних умовах особливого значення набуває створення цифрових копій архівних документів, що розглядаються як один із ключових інструментів збереження інформації у випадку втрати або знищення оригіналів. Відповідно до національних стандартів, зокрема ДСТУ 4327:2004, саме поняття «цифрова копія архівного документа» є більш коректним у професійному середовищі, ніж узагальнене визначення «електронна копія» [9].

Правову основу цифровізації архівної справи становлять Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» № 851-IV від 22 травня 2003 р. та Закон України «Про електронні довірчі послуги» № 2155-VIII від 5 жовтня 2017 р., які забезпечують

можливість створення, обігу та зберігання документів у цифровому форматі [3; 4].

Разом із тим, сучасна практика засвідчує, що цифровізація не може повністю компенсувати втрату оригіналів [9; 16]. Це зумовлює актуалізацію нового напрямку державної політики, який у науковому дискурсі визначається як «цифрова репатріація». Йдеться про отримання цифрових копій архівних документів, що зберігаються за межами України або були переміщені внаслідок воєнних дій. Такий підхід дозволяє частково відновити інформаційну цілісність Національного архівного фонду України.

Важливим компонентом державної політики у сфері збереження архівної спадщини є міжнародне співробітництво. Окрім застосування норм Гаазької конвенції 1954 р., дедалі більшого значення набуває взаємодія з міжнародними організаціями, зокрема ЮНЕСКО. Одним із ефективних інструментів міжнародного захисту документальної спадщини є включення архівних матеріалів до Міжнародного реєстру «Пам'ять світу» («Memory of the World»), що сприяє їх збереженню та міжнародному визнанню [16].

Особливу увагу держава приділяє захисту персональних даних, що містяться в архівних документах. У цьому контексті застосовується Закон України «Про захист персональних даних» № 2297-VI від 1 червня 2010 р., який встановлює обмеження щодо доступу до інформації [6]. В умовах війни ці обмеження набувають додаткового значення з огляду на ризики їх використання окупаційними структурами.

Окремою проблемою є незаконне вивезення архівних документів із тимчасово окупованих територій. У цьому випадку Україна спирається не лише на національне законодавство, але й на міжнародно-правові акти, зокрема

Гаазьку конвенцію про захист культурних цінностей у разі збройного конфлікту 1954 р. та Другий протокол до неї 1999 р. [1; 2].

Координацію діяльності архівної галузі здійснює Державна архівна служба України, яка в умовах війни видає методичні рекомендації, організовує евакуаційні заходи та сприяє впровадженню цифрових технологій.

Отже, державна політика у сфері архівної справи України в умовах війни зазнала суттєвої трансформації. Вона поєднує норми довоєнного законодавства з новими механізмами реагування на кризові виклики. Серед ключових напрямів можна виділити евакуацію архівних фондів, цифровізацію документів, обмеження доступу до чутливої інформації та формування міжнародно-правової позиції щодо повернення викрадених архівів.

Водночас низка проблем залишається невирішеною, зокрема питання правового статусу цифрових копій архівних документів, ефективності механізмів евакуації та повернення архівних фондів. Це зумовлює необхідність подальшого вдосконалення законодавства.

Особливу роль у сучасних умовах відіграють процеси цифровізації та цифрової репатріації архівних документів, які відкривають нові можливості для відновлення інформаційної цілісності НАФ України. Водночас посилення міжнародної співпраці, зокрема із залученням механізмів ЮНЕСКО, свідчить про інтеграцію української архівної політики у глобальний контекст захисту культурної спадщини. Перспективи подальших досліджень полягають у вдосконаленні нормативно-правового забезпечення архівної справи та розробці ефективних механізмів захисту архівної спадщини в умовах воєнних загроз.

## Література

- 1. Другий** протокол до Гаазької конвенції 1954 року, 1999 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_956](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_956) (дата звернення: 15.03.2026).
- 2. Гаазька** конвенція про захист культурних цінностей у разі збройного конфлікту, 1954 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_157](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_157) (дата звернення: 15.03.2026)
- 3. Закон** України «Про електронні довірчі послуги» № 2155-VIII від 05.10.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19> (дата звернення: 15.03.2026).
- 4. Закон** України «Про електронні документи та електронний документообіг» № 851-IV від 22.05.2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення: 15.03.2026)
- 5. Закон** України «Про затвердження Указу Президента України “Про введення воєнного стану в Україні”» № 2102-IX від 24.02.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20> (дата звернення: 18.03.2026).
- 6. Закон** України «Про захист персональних даних» № 2297-VI від 01.06.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата звернення: 18.03.2026)
- 7. Закон** України «Про Національний архівний фонд та архівні установи» № 3814-XII від 24.12.1993. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3814-12> (дата звернення: 15.03.2026).
- 8. Закон** України «Про правовий режим воєнного стану» № 389-VIII від 12.05.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 15.03.2026).
- 9. Калакура Я. С.,** Войцехівська І. Н., Павленко С.Ф. та ін. Історичне джерелознавство: підручник. Київ: Либідь, 2002. 488 с.
- 10. Мищак І.** Діяльність архівних установ України в роки Другої світової війни. Історія України: маловідомі імена, події, факти. 2004. Вип. 26. С. 96–108.
- 11. Постанова** Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо забезпечення

збереження документів Національного архівного фонду» № 1331 від 25.11.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1331-2022-п> (дата звернення: 15.03.2026). **12. Постанова** Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку евакуації матеріальних і культурних цінностей у разі загрози або виникнення надзвичайних ситуацій» № 841 від 30.10.2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/841-2013-п> (дата звернення: 20.03.2026) **13. Постанова** Кабінету Міністрів України «Деякі питання фінансування бюджетних установ...» № 595 від 07.11.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/595-2014-п> (дата звернення: 18.03.2026). **14. Радченко Н. М.** Українські архівні установи під час російської окупації 2014 – 2023 рр. *Актуальні питання документознавства: історія та сьогодення: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Полтава : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2023. С. 324–334. **15. Указ** Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» № 64/2022 від 24.02.2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397> (дата звернення: 17.03.2026). **16. Фазульянов С.** Архівна спадщина України: проблеми доступу та збереження. URL: <https://www.arhives.in.ua> (дата звернення: 15.03.2026).

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ  
АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ Й  
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ  
ТА ІНШИХ ЕКОНОМІЧНИХ ОБ'ЄКТІВ  
В УМОВАХ СУЧАСНОГО  
ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ**

*Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції*

---

Формат 60x84 1/16. Гарнітура Times New Roman.  
Друк ризографічний. Ум. друк. арк. 23,5. Наклад 100 прим. Зам. №

---

Видавець  
Видавництво Державного закладу  
«Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»  
(м. Лубни)  
e-mail: luguniv.edu.ua