

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА
Факультет управління фінансами та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування та управління бізнесом
Аспірантсько-студентська наукова студія «Державотворець»



ЗБІРНИК
тез доповідей круглого столу
**«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ»**
спеціальності D4 - «Публічне управління та адміністрування»

8 грудня 2025 р.
м. Львів

Рекомендовано до випуску рішенням кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом факультету управління фінансами та бізнесу Львівського національного університету імені Івана Франка (Протокол № 5 від 19 грудня 2025 р.)

Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування в умовах воєнного стану: збірник тез доповідей круглого столу аспірантсько-студентської наукової студії «Державотворець» спеціальності D4 - «Публічне управління та адміністрування». – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 8 грудня 2025 р. – Львів, 2025. – 44 с.

Укладачі: д.е.н., проф. Комарницька Г.О., д.е.н., проф. Карпінський Б.А., Бевза О.О., Майданевич Д.В.

© Львівський національний університет імені Івана Франка, 2025
© Факультет управління фінансами та бізнесу, 2025
© Кафедра публічного адміністрування та управління бізнесом, 2025

ЗМІСТ

ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДЯН У КРИЗОВИХ УМОВАХ: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД	5
<i>Герасимчук Я.О., гр. УФП-11с</i> <i>Науковий керівник - к.н.держ.упр., доц. Решота О.А.</i>	
АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА ГЛОБАЛЬНІ ПРАКТИКИ	8
<i>Ковальчук Д.С., гр. УФП-11с</i> <i>Науковий керівник - к.н.держ.упр., доц. Решота О.А.</i>	
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕРЖАВИ В УКРАЇНІ	11
<i>Нецько М.В., гр. УФП-11с</i> <i>Науковий керівник - к.н.держ.упр., доц. Решота О.А.</i>	
ГНУЧКІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕСУ, ДЕРЖАВИ ТА СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ КРИЗИ: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД	14
<i>Князева О.О., гр. УФП-31с</i> <i>Науковий керівник - к.е.н., доц. Малиновська О.Я.</i>	
ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ ІМІДЖУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	17
<i>Застріжна А.Р., гр. УФП-41с</i> <i>Науковий керівник - к.н.держ.упр., доц. Решота О.А.</i>	
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В БІЗНЕС-СТРУКТУРАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	20
<i>Руденко А.О., гр. УФПМ-11с</i> <i>Науковий керівник - д.е.н., проф. Карпінський Б.А.</i>	
РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ФОРМУВАННІ ДОВІРИ МІЖ ДЕРЖАВОЮ, БІЗНЕСОМ І ГРОМАДЯНСЬКИМ СУСПІЛЬСТВОМ У КРИЗОВИХ УМОВАХ	23
<i>Дрозд Д.В., гр. УФПМ-21с</i>	

Науковий керівник - д.е.н., проф. Карпінський Б.А.

**ОСОБЛИВОСТІ АДМІНІСТРУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ** **26**

Тертичний І.А., гр. УФПМ-21с

Науковий керівник - д.е.н., проф. Карпінський Б.А.

**МЕТОДИ ОЦІНКИ, МЕХАНІЗМИ ХЕДЖУВАННЯ ТА РОЛЬ ДЕРЖАВИ
ЯК ГАРАНТА СТАБІЛЬНОСТІ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ** **28**

Федоров С.М., гр. УФПМ-21с

Науковий керівник - д.е.н., проф. Карпінський Б.А.

**ЗМІНИ У ФУНКЦІОНУВАННІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО
АДМІНІСТРУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ВЗАЄМОДІЇ З БІЗНЕСОМ ПІД
ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ** **33**

Шаєвська А.В., гр. УФПМ-21с

Науковий керівник - д.е.н., проф. Карпінський Б.А.

**МОДЕЛІ БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ В ПЕРІОД ПОСТ-ВОЄННОГО
ВІДНОВЛЕННЯ** **35**

Головацька В.Л., гр. УФПМ-11з

Науковий керівник - д.е.н., проф. Карпінський Б.А.

**УЧАСТЬ БІЗНЕСУ ЯК СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРА У ВІДБУДОВІ
СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ** **38**

Лука В.А., гр. УФПМ-11з

Науковий керівник - д.е.н., проф. Карпінський Б.А.

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ: ВЗАЄМОДІЯ З ОРГАНАМИ ВЛАДИ ТА
СУСПІЛЬСТВОМ** **41**

Михалевич О.Ю., гр. УФПМ-11з

Науковий керівник - д.е.н., проф. Карпінський Б.А.

Герасимчук Я. О., гр. УФП-11с
Львівський національний університет
імені Івана Франка, м. Львів
Науковий керівник – к.н.держ.упр., доц. **Решота О. А.**

Особливості комунікаційної взаємодії органів публічної влади та громадян у кризових умовах: український досвід

Ефективна комунікація між органами державної влади та громадянами є ключовою передумовою політичної стабільності, суспільної довіри та ефективності державного управління. Вона формує основу взаєморозуміння між владними інституціями та суспільством, забезпечує прозорість державної політики й сприяє консолідації громадян у періоди соціально-економічних чи політичних криз. Україна, проходячи через етапи реформ, збройної агресії та глибоких трансформацій, набула цінного досвіду у сфері публічних комунікацій. З одного боку, спостерігаються позитивні практики відкритого діалогу (зокрема, у процесах децентралізації та цифровізації), з іншого - залишаються проблеми фрагментарності комунікаційних стратегій і низького рівня довіри до влади. Відтак, дослідження цього феномена є необхідним для вдосконалення механізмів взаємодії держави та громадянського суспільства і зміцнення демократичних засад управління.

24 лютого 2022 року, російська федерація розпочинає повномасштабне вторгнення в Україну. Перш за все, щоб зупинити розповсюдження хаосу та паніки, яка наростала кожної секунди, головним завданням органів публічної влади було оперативно та грамотно доповісти населенню про поточну ситуацію в країні. Для цього знадобились усі інструменти комунікації, які існували до цього, але оголошення воєнного стану вимагало створення нових засобів та ідей для передачі інформації.

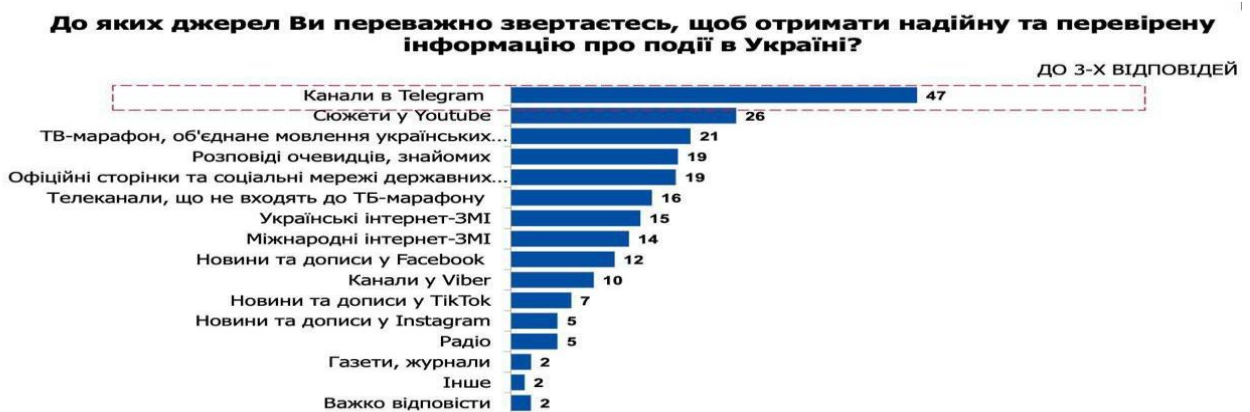
Надзвичайно популярним джерелом інформації на початку повномасштабного вторгнення став телемарафон «Єдині новини», запущений у перший день збройного нападу. Оперативна реакція та консолідація провідних медіахолдингів забезпечили державі можливість підтримувати прямий комунікаційний зв'язок із громадянами, що сприяло формуванню відчуття єдності та певному зниженню рівня тривожності серед населення. Канал функціонував у цілодобовому режимі, оперативно інформуючи про події на фронті, ракетні удари, бомбардування та пересування противника. Попри початкову ефективність і значний суспільний резонанс, із часом якість контенту та організація роботи телемарафону почали погіршуватися, що зумовило критику з боку громадськості, журналістської спільноти та міжнародних партнерів.

Важливим ресурсом комунікації між громадянами та органами державної влади стали під час оголошення воєнного стану соціальні мережі. Такі платформи, як Telegram, YouTube, Facebook, Viber, TikTok та інші соціальні медіа, набули значного поширення серед населення різних вікових категорій.

Згідно з результатами дослідження [1], в Україні 71,8% населення є користувачами інтернету, з яких 64,6% активно використовують соціальні мережі. Найвищу активність у соціальних медіа демонструють особи вікової групи від 18 до 29 років – 93% опитаних у цій категорії є активними користувачами. Водночас попит на соціальні мережі істотно знижується серед громадян старших вікових груп: 63% респондентів віком понад 60 років зазначили, що не користуються соціальними мережами, тоді як серед осіб віком 50–59 років цей показник становить 26%.

Комунікаційна взаємодія органів публічної влади та громадян у кризових умовах в Україні характеризується багатовекторністю та адаптивністю. Поряд із традиційними каналами, такими як телемарафон «Єдині новини», важливу роль відіграли цифрові державні сервіси, зокрема застосунок «Дія» та спеціалізовані чат-боти («єВорог»), що дозволили налагодити зворотний зв'язок із громадянами та оперативне інформування. Не менш важливу роль у комунікації між владою та громадянами відіграють офіційні вебсайти та портали урядових установ. Вони містять офіційну та перевірену інформацію, розпорядження, нормативно-правові акти, інструкції, звіти про діяльність, а також плани і стратегії розвитку, що є важливим чинником забезпечення прозорості роботи державних інституцій. Після початку повномасштабного вторгнення росії Президент України Володимир Зеленський започаткував новий, нетиповий для громадян формат щоденних звернень, у межах якого регулярно інформував населення про поточну ситуацію в країні.

Значна увага була приділена міжнародному виміру комунікації: регулярні звернення Президента України до парламентів іноземних держав та активна присутність офіційних сторінок у соціальних мережах англійською мовою сприяли мобілізації міжнародної підтримки. Водночас соціальні мережі залишаються основним каналом отримання новин серед молоді, тоді як представники старших вікових груп користуються ними менш активно, що зумовлює нерівномірність доступу до інформації (див. рис.1).



Найпоширенішим джерелом, до якого респонденти звертаються для отримання надійної та перевіреної інформації про події в Україні є канали в Telegram (47%).

Рис. 1. Опитування громадян України (станом на кінець 2024 року) [1]

Розглядаючи питання технологічних засобів комунікації, варто зазначити, що завдяки набутому досвіду Україна сформувала потужну систему оповіщення про наближення повітряних цілей, яка поєднує використання мобільних застосунків із традиційними засобами інформування населення, такими як сирени та гучномовці. Ця система забезпечує оперативне інформування громадян про загрози та сприяє підвищенню рівня безпеки у кризових ситуаціях.

Окрім функціонування системи сповіщення, важливим елементом комунікаційної політики держави стало впровадження загальнонаціонального церемоніалу хвилини мовчання. Проект був розроблений Українським інститутом національної пам'яті спільно з громадською організацією «Вшануй» за участю Центру прав людини та меморіалізації війни Київської школи економіки. Його концепція враховує результати громадського обговорення, проведеного в період з 29 листопада по 15 грудня 2024 року, а також позиції, висловлені під час циклу круглих столів, організованих спільно з Комітетом Верховної Ради України з питань гуманітарної та інформаційної політики [2].

У процесі налагодження ефективної комунікації між владою та суспільством виявилися значні виклики, серед яких поширення дезінформації та фейкових повідомлень, низький рівень медіаграмотності окремих категорій громадян, а також політична залежність частини засобів масової інформації. Окремі управлінські рішення, зокрема щодо мобілізації або евакуації, часто пояснюються із запізненням, що призводить до дефіциту прозорості у складних питаннях, формування недовіри та виникнення панічних настроїв серед населення. Поряд із фізичною війною Україна перебуває в умовах активного протистояння гібридній війні. Ворожа пропаганда, фейкові повідомлення та маніпулятивні наративи провокують суспільні суперечки й ускладнюють сприйняття достовірної інформації. За таких умов особливого значення набуває зворотний зв'язок між владою та громадянами, який має забезпечувати своєчасне інформування населення та надання чітких інструкцій щодо протидії російській інформаційній агресії.

Водночас високий рівень довіри до Збройних сил України та державних інституцій у 2022 році свідчить, що якісна комунікація безпосередньо впливає на суспільну стійкість у кризових умовах. Для майбутнього розвитку комунікаційної політики важливим є забезпечення прозорості, швидкої реакції, удосконалення механізмів протидії дезінформації та впровадження інноваційних технологій, зокрема моніторингу суспільних настроїв за допомогою штучного інтелекту. Відтак, український досвід демонструє як позитивні, так і проблемні сторони кризової комунікації, що має бути враховано при формуванні нових стратегій державної інформаційної політики.

Отже, у кризових умовах, зокрема під час воєнних дій, ефективне управління інформацією визначає рівень довіри, стабільність і готовність громадян до спільних дій. Ключовими характеристиками кризової комунікації є оперативність, чіткість, достовірність та прозорість повідомлень, а також можливість зворотного зв'язку. Несвоєчасна або неповна інформація породжує паніку та чутки, тоді як відкриті й регулярні звернення сприяють консолідації

суспільства та його мобілізації, роблячи комунікацію важливим механізмом підтримки соціальної довіри і стабільності.

Список використаних джерел:

1. Медіаспоживання в Україні. Молодше покоління тяжіє до медіа інформаційної ери, а старші вікові групи – до традиційних ЗМІ. *Фонд Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва*. 17.02.2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dif.org.ua/article/mediaspozhyvannya-v-ukraini/> (дата звернення: 12.09.2025)
2. Проєкт церемоніалу хвилини мовчання. *Український інститут національної пам'яті. Головна. Меморіалізація*. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://uinp.gov.ua/memorializaciya/proyekt-ceremonialu-hvylyny-movchannya> . (дата звернення: 12.09.2025)

Ковальчук Д. С., гр. УФП-11с
Львівський національний університет
імені Івана Франка, м. Львів
Науковий керівник – к.н.держ.упр., доц. **Решота О.А.**

Адаптивні стратегії менеджменту в умовах воєнного стану: досвід України та глобальні практики

Повномасштабне вторгнення на територію України стало викликом для систем управління на всіх рівнях - від державного сектору до малого бізнесу. Його наслідки проявилися не лише у фізичних руйнуваннях, а й у трансформації соціально-економічного середовища, що зумовило потребу перегляду класичних управлінських моделей. В умовах воєнного стану виникає принципово новий управлінський підхід - адаптивний менеджмент, заснований на гнучкості, швидкому реагуванні, цифровізації процесів і стійкості людського капіталу.

Сучасна українська економіка демонструє, що ефективність організацій визначається не масштабами ресурсів, а здатністю швидко адаптуватися до непередбачуваних обставин. У цьому контексті адаптивні стратегії менеджменту стають ключовим інструментом підтримки життєздатності підприємств, особливо у сфері торгівлі, яка найбільш чутлива до коливань ринку, логістичних розривів і змін споживчої поведінки.

В умовах воєнного стану українські торговельні підприємства зіштовхнулися з багатовекторними викликами: руйнування інфраструктури, розрив логістичних ланцюгів, дефіцит кадрів, скорочення фінансування, падіння купівельної спроможності населення. Як зазначає дослідник С. В. Гирич, головними бар'єрами розвитку у цей період стали ускладнений доступ до кредитних ресурсів, зниження оборотів та відсутність стабільного постачання сировини [1]. Водночас на тлі загального спаду спостерігається активне зростання онлайн-торгівлі, що підтверджує еволюцію бізнес-моделей у напрямі

цифрової трансформації. Проте навіть цифрові канали залежать від стабільності інтернет-зв'язку, енергетичної безпеки та безперервних міжнародних поставок, що є вразливими елементами під час бойових дій. Отже, адаптивність бізнесу полягає у здатності швидко змінювати операційні моделі, запроваджувати резервні логістичні маршрути, формувати антикризові команди та забезпечувати психологічну підтримку персоналу.

Одним із найбільш ефективних управлінських інструментів є створення так званих кризових штабів, які функціонують як центри оперативного управління, що виступають структурами, котрі забезпечують міжфункціональну координацію, знижують рівень інформаційного хаосу та дозволяють ухвалювати рішення в реальному часі [3-4]. Українські підприємства активно переймають цю практику, формуючи команди швидкого реагування з чітко розподіленими ролями та відповідальністю. Паралельно посилюється увага до людського капіталу, оскільки людський ресурс у кризових умовах є основою організаційної стійкості. Менеджери мають забезпечувати не лише безпеку співробітників, а й психологічну підтримку, прозору комунікацію та емоційне лідерство. Лідери нової генерації поєднують стратегічне бачення з емпатією, що дозволяє зберігати командну згуртованість навіть у стресових ситуаціях [2].

Особливої уваги заслуговує цифрова адаптація управлінських процесів. Використання онлайн-платформ, систем аналітики, віддаленого моніторингу та управління завданнями підвищує ефективність комунікацій і мінімізує втрати, спричинені фізичними обмеженнями під час воєнного стану. Відтак, ключовими чинниками цифрової адаптації управлінських процесів виступають не просто впровадження технологій, а формування цифрової культури, що підтримує інноваційне мислення і готовність до експериментів.

В умовах воєнного стану диверсифікація виступає не лише економічною, а й стратегічною необхідністю. Бізнес змушений переорієнтовувати ланцюги постачання, використовувати локальні ресурси, інвестувати в альтернативні джерела енергії та пошук нових ринків збуту.

Важливу роль у підтримці бізнесу відіграють державні програми та міжнародна допомога: гранти, пільгове кредитування, консультаційна підтримка, створення логістичних хабів. Таке партнерство формує так звану "позаринкову подушку безпеки", яка зменшує ризик банкрутства та сприяє відновленню економічної активності.

Справжня адаптивність починається не з окремих тактичних рішень, а з трансформації корпоративної культури. Адаптивна організація - це та, де гнучкість, командна взаємодія, навчання та етичне лідерство є постійними цінностями. Формування такої культури потребує від лідерів не лише управлінських компетенцій, а й здатності створювати сенси, пояснювати командам "навіщо" і "як" рухатися далі в умовах невизначеності.

Згідно з концепцією превентивного управління, організація має не чекати кризи, а моделювати ризики наперед. Це включає сценарне планування, створення резервів, тестування альтернативних стратегій та постійне навчання

персоналу. Таким чином, адаптивність перетворюється з реактивної функції на системну управлінську властивість.

Підсумовуючи, можна виокремити кілька ключових положень:

- адаптивні стратегії менеджменту є визначальним чинником стійкості організацій у воєнних умовах, оскільки вони інтегрують короткострокову гнучкість і довгострокове бачення розвитку;
- людський чинник виступає ядром антикризової стабільності, адже психологічна підтримка, навчання і довіра формують основу продуктивності;
- цифрова трансформація - це не лише технологічний, а й культурний процес, що визначає здатність компанії до швидкої реакції;
- партнерство з державними і міжнародними інституціями створює додатковий захисний механізм у нестабільному середовищі;
- превентивна адаптивність стає новим стандартом управління, де підготовка до ризиків є частиною стратегічного планування.

Отже, для забезпечення стійкості управлінських систем у кризових умовах доцільно розвивати інституційну основу адаптивного менеджменту, орієнтовану на цифрову інтеграцію, партнерство та інновації. Рекомендується посилювати співпрацю між державними структурами, бізнесом і освітніми інституціями з метою створення платформ для обміну досвідом, підготовки управлінців нового типу та впровадження цифрових інструментів стратегічного планування. Особливу увагу варто приділяти розвитку цифрової грамотності керівників та персоналу, розбудові системи безперервного навчання, що дозволить підвищити швидкість реагування на кризові ситуації. Також доцільним є запровадження стандартів етичного та емоційного лідерства як основи корпоративної культури, що сприяє згуртованості команд і довгостроковій стабільності організацій.

Таким чином, формування адаптивних організацій в Україні має відбуватися не лише через технологічні інновації, а й через розвиток людського капіталу, цифрової культури та партнерських екосистем, здатних підтримувати соціально-економічну стійкість у період воєнних і післявоєнних трансформацій.

Список використаних джерел:

1. Гирич С. В. Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. Економіка і суспільство. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-79> .
2. Team Management in a Time of War Crisis. Helpware Blog. 27.06.2023. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.helpware.com/blog/team-management-in-a-time-of-war-crisis> (дата звернення 05.10.2025)
3. Segal E. The Important Roles War Rooms Play Before And During A Business Crisis. Forbes. *Leadership strategies*. 18.11.2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/edwardsegal/2022/11/18/the-important-roles-war-rooms-play-before-and-during-a-business-crisis> (дата звернення 08.10.2025)
4. Remote Team Management: Better Support Tools. Helpware Blog. 25.10.2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://www.helpware.com/blog/remote-team-management-better-support-tools>
(дата звернення 07.10.2025р.)

Нецько М. В., гр. УФП-11с
Львівський національний університет
імені Івана Франка, м. Львів
Науковий керівник – к.н.держ.упр., доц. **Решота О. А.**

Цифровізація публічного управління: сучасний стан та перспективи розвитку електронної держави в Україні

Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій зумовлює трансформацію ключових суспільних інститутів та управлінських процесів, сприяючи переходу публічної влади до цифрових форматів діяльності. Цифровізація охоплює практично всі сфери суспільного життя - освіту, охорону здоров'я, культуру, економіку - проте особливе значення вона має саме у сфері державного управління, де забезпечує новий рівень ефективності взаємодії між громадянами та державою.

Для України питання розвитку електронної держави є стратегічно важливим, оскільки впровадження цифрових сервісів і технологій сприяє оптимізації управлінських процедур, підвищенню прозорості діяльності органів влади та зниженню ризиків корупційних проявів [4]. Використання цифрових інструментів дає змогу значно покращити доступність та оперативність надання адміністративних послуг, забезпечити відкритість державних даних і перехід до більш клієнтоорієнтованої моделі публічного управління [1-3].

Відтак, цифровізація публічного сектору в Україні сьогодні виступає не лише технічною модернізацією державних процесів, а й фундаментальною умовою формування ефективної, прозорої та інклюзивної системи управління, здатної відповідати запитам сучасного суспільства та викликам глобального цифрового розвитку [2].

Здійснення цифрової трансформації публічного управління є комплексним та багаторівневим процесом, що потребує системного підходу та належного нормативно-правового забезпечення. Саме тому першим етапом цифрової модернізації виступає визначення і закріплення базових понять на законодавчому рівні, що створює концептуальні рамки для впровадження цифрових технологій у державний сектор. Цифрові технології слугують фундаментом цього процесу, адже без їх наявності та розвитку неможливо досягти повноцінної цифровізації.

Еволюцію управлінських процесів доцільно описати через послідовний ланцюг: «цифрові технології → цифровізація → цифровізація публічного управління → цифрове врядування», який демонструє логічний перехід від впровадження технологічних інструментів до створення нової моделі державного управління. Науковці наголошують, що така послідовність дозволяє

уникнути управлінських помилок, забезпечує системність реформ і сприяє ефективному втіленню цифрових рішень [1-3].

Цифровізація публічного управління часто описується як стрибкоподібний процес, що передбачає не лише автоматизацію існуючих функцій, але й переосмислення ролі держави в умовах цифрового суспільства. Вона трансформує механізми надання послуг, внутрішньоорганізаційні процедури, комунікацію органів влади з громадянами та створює основу для електронної демократії.

Значним проривом у розвитку цифрової трансформації стало ухвалення у 2016 році стратегічного документа «Цифрова адженда України 2020» [4], який визначив комплекс заходів з модернізації економіки, цифровізації бізнесу та розвитку інноваційних підходів до надання державних послуг. Документ став фундаментом для переходу до нової моделі цифрової держави.

Однією з найбільш успішних ініціатив стала поява екосистеми «Дія», що об'єднала цифрові документи, державні сервіси та інструменти електронної демократії. Платформа дозволила:

- значно скоротити бюрократичні процедури;
- перевести більшість адміністративних послуг у цифровий формат;
- забезпечити повноцінний електронний документообіг;
- підвищити оперативність ухвалення управлінських рішень;
- зменшити витрати державного бюджету за рахунок автоматизації процесів;
- зміцнити прозорість та підзвітність державних органів.

Важливою складовою є також розвиток «цифрового робочого місця», що передбачає інтеграцію цифрових інструментів у повсякденну діяльність державних службовців. У цій концепції центральне місце займає працівник, оскільки людський капітал визначає успішність цифрових реформ. «Цифрове» робоче місце формує нову культуру управління, орієнтовану на мобільність, швидкість, результативність і здатність до адаптації.

Водночас цифрова трансформація супроводжується низкою викликів. Найбільш значущими є [1-3]:

- ризики кібербезпеки, що включають загрози витоку персональних даних, кібератак та несанкціонованого доступу до інформації;
- обмежене фінансування, що ускладнює модернізацію інфраструктури та впровадження нових технологій;
- нерівномірність цифрової грамотності населення та працівників державного сектору;
- потреба у постійному оновленні законодавства відповідно до технологічних змін.

Попри наявні проблеми, сучасний стан цифровізації в Україні свідчить про значний прогрес. Навіть в умовах воєнного стану держава продовжує активну цифрову модернізацію, запускаючи нові сервіси, сертифікати та інструменти, спрямовані на зміцнення стійкості державного управління [3]. Перспективи

розвитку цифрового врядування відкривають нові можливості для прозорості, інновацій та міжнародної інтеграції України.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що Україна володіє високим потенціалом для досягнення повноцінної цифрової держави, а цифровізація стає ключовим фактором її інституційної модернізації. Вона не лише підвищує ефективність роботи державного апарату, але й формує новий рівень довіри між державою та громадянами, сприяє стійкому розвитку та зміцнює позиції України на міжнародній арені.

Отже, цифрова трансформація публічного управління в Україні постає як стратегічно важливий та комплексний процес, що охоплює одночасний розвиток законодавчої бази, технічної інфраструктури та людського потенціалу. Послідовність переходу від цифрових технологій до цифровізації та подальшого формування цифрового врядування забезпечує логічність і структурованість реформ, уникаючи фрагментарності та неузгоджених рішень. Вагомий вплив на прискорення цифрових змін мали стратегічна програма «Цифрова адженда України 2020» та впровадження екосистеми «Дія», які суттєво модернізували модель взаємодії громадян і держави, зробивши її більш прозорою, оперативною та доступною.

Розвиток електронного документообігу та цифрових послуг продемонстрував значний потенціал цифрових рішень у підвищенні ефективності державного управління, скороченні фінансових витрат та зниженні корупційних ризиків. Важливим компонентом цифрової трансформації є формування «цифрового робочого місця», оскільки успішність впровадження цифрових інновацій безпосередньо залежить від рівня кваліфікації та готовності державних службовців до роботи з новими технологіями.

Разом із тим цифровізація супроводжується низкою викликів, зокрема зростанням кіберзагроз, нерівним доступом до цифрових ресурсів, необхідністю системного розвитку цифрових компетентностей та постійним оновленням правового середовища. Попри ці труднощі, Україна демонструє динамічний та переконливий прогрес на шляху формування сучасної цифрової держави, що підтверджується міжнародними оцінками та позитивним сприйняттям українських цифрових рішень у світовому контексті. Це свідчить про високий потенціал України щодо подальшої інтеграції в глобальний цифровий простір і зміцнення державних інституцій у напрямі інноваційного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Макарова, І., Пігарєв, Ю., Сметаніна, Л. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. *Актуальні проблеми державного управління*, 2(83), 2021. С. 70–75. DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa2832021237255> .
2. Пігарєв, Ю., & Костенюк, Н. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. *Актуальні проблеми державного управління*, 2(83). 2021. С. 92–96. DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa2832021237257> .

3. Вовк, Н., & Марковець, О. Цифровізація публічного управління: досвід ЄС та перспективи для України. *Інноваційний розвиток*. 2022. С. 71–86. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-224-1-5> .
4. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, & ГО «ХайТек Офіс». (2016). *Цифрова адженда України – 2020: Концептуальні засади (версія 1.0)*. - Режим доступу: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> .

Князєва О.О., гр. УФП-31С
Львівський національний університет
імені Івана Франка, м. Львів
Науковий керівник – к.е.н., доц. **Маліновська О. Я.**

Гнучкість управлінських рішень у системі взаємодії бізнесу, держави та суспільства в умовах кризи: український досвід

В умовах глобальної нестабільності, що поглиблюється збройними конфліктами, пандеміями та економічними потрясіннями, здатність управлінських систем оперативно адаптуватися до нових реалій стає ключовим чинником для виживання і подальшого розвитку. Для України, яка постійно стикається з впливом зовнішніх і внутрішніх кризових процесів, питання гнучкості рішень у взаємодії бізнесу, держави та суспільства набуває пріоритетного значення.

Гнучкість розглядається як швидке корегування цілей, методів, інструментів і пріоритетів управління у відповідь на нові виклики, спрямоване на зменшення втрат і використання кризових ситуацій для проведення структурних реформ. Досвід України свідчить, що централізовані й інерційні моделі управління не справляються з випробуваннями і кризовими умовами, натомість необхідна децентралізація, активний діалог і синергія між усіма учасниками процесу. Подальша модернізація підходів реалізації інфраструктурних проектів за допомогою державно-приватного партнерства може стати головним інструментом освітнього, соціально-економічного, політичного та культурного прогресу [1, с. 70].

Криза не лише оголює системні недоліки, але й відкриває можливості для впровадження радикальних змін. У цей період управлінські рішення мають перейти від традиційного планування до форматів антикризового реагування та стратегічного маневрування. Водночас цей процес потребує взаємодії: ефективність державного регулювання, здатність бізнесу до інновацій і витривалості, а також рівень суспільної довіри та підтримки тісно пов'язані між собою та впливають один на одного.

Гнучкість у прийнятті управлінських рішень передбачає запровадження сценарного планування та формування буферних резервів, таких як фінансові,

матеріальні та кадрові. Замість суворих довгострокових стратегій оптимальним підходом є впровадження короткострокових адаптивних циклів управління.

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища та воєнного стану підприємства повинні приймати управлінські рішення на основі сценарного підходу та принципів гнучкої адаптації. Це передбачає розробку коротко- та середньострокових антикризових стратегій, здатних швидко реагувати на зміни [2, с. 90].

Український бізнес в умовах кризи виявив значну стійкість і здатність до оперативної адаптації. Яскравим прикладом є швидке переналаштування виробничих потужностей на створення продукції для військових потреб або зміна напрямків логістичних процесів. Основними факторами, що забезпечують гнучкість бізнесу, виступають людський капітал і корпоративна культура, яка стимулює ініціативність та знижує побоювання щодо допущення помилок. Гнучкість підприємств полягає у швидкому перебудуванні виробничих циклів та розширенні ринків збуту.

Інноваційна діяльність малого та середнього бізнесу, зокрема у сфері інформаційних технологій, перетворилася на ключовий чинник загальнонаціональної адаптивності.

Держава відіграє ключову роль як регулятор і стабілізатор, демонструючи свою ефективність через здатність до координації та конструктивної комунікації. У періоди криз особливо важливо забезпечити консолідацію різних гілок влади й налагодити результативну співпрацю з органами місцевого самоврядування. Український досвід підкреслює значення децентралізації управління, яка дає змогу громадам оперативніше вирішувати локальні проблеми. Партнерство держави і бізнесу необхідно розглядати з позиції форм взаємодії [3, с. 81].

У відносинах із бізнесом гнучкий уряд повинен реалізовувати програми підтримки, наприклад, надавати пільгове кредитування, запроваджувати податкові канікули чи спрощувати процедури для міжнародної торгівлі. Такі заходи повинні бути адаптивними й регулярно переглядатися відповідно до потреб економічного середовища.

Динамічне середовище вимагає від усіх учасників суспільного життя адаптації до нових умов. Бізнес, громадські організації та держава повинні співпрацювати більш ефективно, щоб забезпечити вирішення соціальних проблем та підвищення якості життя населення. Для реалізації цих стратегічних напрямів необхідним є створення умов для розвитку партнерства між бізнесом, громадськими організаціями та державою [4, с. 4].

Роль суспільства у зміцненні гнучкості полягає у сприянні соціальній згуртованості, активному розвитку волонтерського руху та підвищенні рівня соціальної відповідальності бізнесу. Український феномен волонтерства є наочним прикладом ефективного, децентралізованого механізму, який динамічно компенсує недоліки, що залишаються поза межами оперативних можливостей державних структур.

Справжня ефективність управлінських рішень вимагає не лише тактичних коректив, але й ґрунтовної інституційної перебудови. Це означає створення

нових або адаптацію існуючих механізмів для функціонування в умовах високої невизначеності. Водночас ключовою складовою залишається розвиток культури антикризового мислення серед державних службовців та управлінців, яка передбачає безперервне навчання, готовність до ризиків і активну міжвідомчу взаємодію.

Без забезпечення інституційної стійкості та здатності до саморегуляції будь-які гнучкі управлінські дії залишатимуться лише тимчасовими заходами, неспроможними забезпечити довгострокову стабільність системи. Особливо це актуально для фінансової та енергетичної сфер, де державне регулювання має бути спрямованим на випередження, а не реакцію на виклики.

Гнучкість управлінських рішень у взаємодії бізнесу, держави та суспільства в Україні в умовах кризи є ключовим фактором для забезпечення національної стійкості та подальшого розвитку. Досвід функціонування країни в умовах постійних зовнішніх і внутрішніх потрясінь показав неефективність традиційних централізованих моделей управління. Успішний розвиток потребує використання підходу адаптивного управління, який спрямований на оперативне коригування цілей, методів та пріоритетів.

Ця адаптивність проявляється у здатності держави швидко змінювати регуляторні умови та надавати підтримку, у гнучкості бізнесу, який оперативно перебудовує виробничі й логістичні процеси, а також у високій соціальній згуртованості та активному волонтерському русі. Особливу роль відіграє децентралізація прийняття рішень, що дозволяє місцевим суб'єктам своєчасно долати виклики. Таким чином, гнучкість стає стратегічним принципом, який вимагає постійного діалогу, зміцнення довіри та модернізації інституційної системи. Це дозволяє створювати стійку та інноваційну економіку, здатну протистояти кризам і розвиватися в динамічному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Пророчук М.В., Результативність взаємодії влади і бізнесу у сфері інфраструктури, *Національна академія державного управління при Президентові України*, 2020. С. 65-73. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.6/11>
2. Скопенко Н.С., Мостенська Т.Г., Загорулько А.О., Єрьомін М.В., Прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. 2025. С. 87-95. - Режим доступу: <https://nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/6701>
3. Коваль Я.С., Форми реалізації партнерських відносин бізнесу і влади в умовах розвитку ринкової економіки. *«Університет економіки та права «КРОК»*. *Вчені записи*, 2021. С. 80-87. Режим доступу: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/431>
4. Сенишин О. С., Ільків Н. В., Угольков Є. О., Стратегічні напрями взаємодії бізнесу, громадських організацій і держави в часи динамічних змін, 2023. С. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-94>

Поняття та сутність іміджу органів публічної влади

Імідж – це певний образ, який людина, її «Я» представляє світові, також це своєрідна самопрезентація. З одного боку, це інформація для навколишнього світу, з іншого – це шлях досягнення певної власної мети. Важливою особливістю іміджу є його активність. Він здатний впливати на свідомість, емоції, діяльність і вчинки як окремих людей, так і групи людей [1].

Об'єкт іміджу – людина, група людей або організація. Поняття «імідж» включає не тільки природні властивості керівника, але і спеціально вироблені, створені, сформовані. Багато в чому воно визначається об'єктивними характеристиками об'єкта, зокрема, його психологічним типом, відповідністю запитам часу і суспільства [2].

З урахуванням знакової природи іміджу його можна розглядати як адресоване аудиторії повідомлення про те, що особистість має певні властивості. Для того, щоб аудиторія могла сприйняти таке повідомлення, воно має бути написане зрозумілою їй мовою, а отже, використовувати знайомі їй символи(знаки) у їхніх звичайних значеннях [3].

Дослідник Хавкіна Л., аналізуючи поняття «імідж» крізь призму комунікаційної складової вважає, що обсяги поняття «імідж» досі не є усталеними й існує кілька факторів щодо специфіки та меж його функціонування. По-перше, суттєві внутрішні структурно-семантичні відмінності мають імідж особистий та імідж колективний, отже, неможливо виробити єдині критерії для аналізу таких іміджів. По-друге, лишається суперечливим питання щодо володіння іміджем тими особами й організаціями, які не працюють над ним свідомо. По-третє, дискусійною лишається наявність іміджу в непублічних осіб і організацій. І останнє, - недостатньо визначеною є кореляція поняття «імідж» із суміжними поняттями, зокрема: «імідж» і «репутація», «самоімідж» і «самореклама», «іміджування» і «PR» тощо [4].

Важливим аспектом формування іміджу публічного службовця є розуміння, що він уособлення іміджу державної влади та державних органів управління (суб'єктів публічної адміністрації), адже на нього покладається уже відповідальна місія з трансляції стратегічних орієнтирів держави в суспільство. Громадські службовці уповноважені реалізовувати повноваження та виконувати завдання від імені суб'єктів публічної адміністрації, тобто є безпосередніми виконавцями законодавчих норм та розпоряджень [1]. Державний службовець є не просто спеціалістом-професіоналом, а виступає від імені держави, тому його імідж невіддільний від іміджу державної служби: всі складові іміджу публічного службовця уособлюють не лише власний авторитет, а й авторитет органів державної служби, представником якої він є, та авторитет державної влади

загалом. Стиль державного службовця є виразом ступеня відповідності дій державних органів влади вимогам та очікуванням суспільства, індикатором результативності інституту державного управління.

Саме формування іміджу державного службовця є першочерговим при формуванні в цілому іміджу державного органу влади. Прояви будь-якого негативного іміджу беруть початок від державного службовця, що тягне за собою низку аспектів: моральні якості, відсутність професіоналізму, байдужість, окреслена ставленням до громадян та інтересів держави загалом.

Найголовніші ознаки, які дослідники вкладають у поняття іміджу державного службовця є :

1. Імідж державного службовця – це уособлення іміджу державної служби. З цього погляду імідж державного службовця розглянуто як визначальну складову формування цілісного іміджу органу державної влади, здатність реалізовувати інтереси державної установи, яка представляє цю посадову особу [5].

2. Імідж державного службовця – це сукупність показників, якими має володіти особа для ефективного виконання функцій у системі державної служби. Як правило, ця ознака обов'язково присутня у визначеннях цього поняття, але підходи до визначення необхідних державному службовцю характеристик відрізняються, наприклад: професіоналізм, сумлінність, культурний рівень, комунікативні якості, професійні знання, уміння, навички, етичність, культура спілкування, персональні моральні якості та необхідні професійні риси тощо [6].

3. Імідж державного службовця – це оцінний образ. Відповідно до Закону України «Про державну службу» [7], державна служба має такі ознаки, як публічність, професіоналізм, політична неупередженість. Публічний характер державної служби передбачає відкритість інформації про діяльність державного службовця та громадськості надавати свою оцінку тому, наскільки якісно він виконує завдання та функції держави. Ця оцінка формується в результаті комунікації з громадянами, і можна вважати, що саме результат такого зворотного зв'язку буде підтвердженням сприйняття суспільством іміджу державного службовця і, як наслідок, іміджу інституту державної служби загалом.

Звичайно, уявлення державного службовця про позитивність власного іміджу може суттєво відрізнятися від того, як його бачить цільова аудиторія, тому дуже важливою є проблема практичного здійснення такої оцінки, визначеної на основі суб'єктивної самооцінки іміджу службовця та об'єктивної оцінки з боку суспільства.

У контексті окресленої дихотомії суб'єктивного та об'єктивного сприйняття, особливої ваги набуває функціональна роль іміджу як інструменту легітимації державної влади. Науковий аналіз дозволяє стверджувати, що імідж органу публічної адміністрації не є статичним утворенням, а постає як динамічний соціально-психологічний конструкт, що формується у процесі постійної взаємодії між владними інституціями та громадянським суспільством.

Структурно такий імідж складається з когнітивного компонента (знання та уявлення громадян про функції та компетенції органу), афективного компонента (емоційне ставлення та рівень довіри) та поведінкового компонента (готовність громадян до співпраці та виконання управлінських рішень). Важливо підкреслити, що в умовах цифрової трансформації державного управління вагомим детермінантом іміджу стає віртуальна присутність органу влади в інформаційному просторі. Електронна комунікація, прозорість алгоритмів надання публічних послуг та оперативність зворотного зв'язку у соціальних медіа формують «цифровий профіль» установи, який часто випереджає безпосередній досвід взаємодії громадянина з посадовими особами.

Окрім того, сучасний науковий дискурс акцентує увагу на переході від суто зовнішньої атрибутивності іміджу до концепції репутаційного капіталу. Якщо імідж може бути результатом короткострокових комунікаційних стратегій, то репутація є наслідком тривалої та системної відповідності дій органу влади проголошеним цінностям і правовим нормам. У цьому аспекті етичний фундамент діяльності публічних службовців - доброчесність, інклюзивність та відповідальність - виступає базовим вектором формування стійкого позитивного образу.

Аксіологічний підхід до формування іміджу передбачає, що публічна влада повинна не лише демонструвати професіоналізм, а й виступати транслятором суспільно значущих смислів, що консолідують націю. Відтак, імідж органів влади трансформується з інструменту самопрезентації у стратегічний ресурс державного будівництва, оскільки високий рівень інституційної довіри безпосередньо корелює із соціальною стабільністю та ефективністю реалізації державних реформ.

Таким чином, цілісна система іміджмейкінгу в публічному секторі має базуватися на гармонізації внутрішньоорганізаційної культури, персональної етики службовців та стратегічних комунікацій, спрямованих на задоволення суспільного запиту на справедливе та ефективне врядування.

Список використаних джерел:

1. Мельничук Я. Імідж державних службовців. *Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування*. 2011 . №1. С.241.(Серія «Наукова думка»).
2. Могильний, С. А. Інноваційні технології формування позитивного іміджу посадових осіб органів місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми державного управління*. 2011. №2 .(40) 6. С. 228.. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2011_2_48 (Серія державне управління: аспекти та практики).
3. Нижник Н., Пашко Л. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка? *Державна служба. Політичний менеджмент*.-2005. №5.С. 105-111. – Режим доступу: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/nyzhnyk_upravlinska.pdf .

4. Хавкіна Л. М. Соціокомунікативний феномен іміджу: параметри вивчення та викладання. *Всеукраїнська науково-практична конференція: журналістика, філологія, медіаосвіта.* - Режим доступу: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/4297/1/Navkina.pdf> .
5. Білоус В. М., Щербіна О. С. Імідж державного службовця як підґрунтя формування іміджу державного органу влади. *Прикладні аспекти сучасних міждисциплінарних досліджень: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (18 лист. 2022, м. Вінниця).* 359 с. – Режим доступу: <https://jpasmd.donnu.edu.ua/article/view/12898> .
6. Котляревський Б. Д. Основні фактори формування імідж у державних службовців: автореф. дис. маг. публ. управління: 281 «Публічне управління та адміністрування»; Чорноморський національний університет ім. Петра Могили. Миколаїв, 2019. 12 с.
7. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. No 889-VII, зі змінами та доповненнями. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 11.11.2025р.)

Руденко А.О., гр. УФПМ-11с
Львівський національний університет
імені Івана Франка, м. Львів
Науковий керівник – д.е.н., проф. **Карпінський Б.А.**

Особливості управління проєктами в бізнес-структурах в умовах воєнного стану

Бізнес є одним із визначальних елементів економічного потенціалу України, вплив якого охоплює всі сфери суспільного життя. Його стабільність та розвиток визначають економічну стійкість країни, а у нинішніх умовах повномасштабної війни функціонування бізнес-структур набуває особливої значущості.

Аналіз останніх досліджень свідчить про значну увагу науковців до проблем бізнесу в умовах воєнного стану. Так, Т. О. Мурована виділяє різноманітні інструменти підтримки підприємництва, серед яких податкова, митна та фінансова допомога, дерегуляція, підтримка на місцевому рівні, інформаційні та галузеві програми. Найбільш ефективною, на думку автора, є фінансова підтримка, адже саме вона дозволяє бізнесу пережити перші шоківі місяці війни та забезпечує доступ до додаткових ресурсів для стабілізації діяльності. Подібні висновки відображають і дослідження Є. В. Редзюка, який підкреслює необхідність формування державницько-політичних стратегій та спрямування бізнесу на інноваційні ніші, де українські підприємства можуть бути конкурентоспроможними. Деретуляційні заходи, зокрема, сприяли відновленню підприємницької діяльності після перших критичних місяців війни, про що зазначають О. О. Більовська та Р. Г. Майстро [1-3].

Проблеми функціонування бізнесу під час війни охоплюють різні аспекти: зростання цін на сировину, зниження попиту на продукцію, коливання курсу валют, перебої з комунальними послугами, ускладнення логістики, небезпечні умови праці та недостатню оплату персоналу. За рік війни українські підприємства пройшли через кілька етапів адаптації, що включали переорієнтацію виробництва, релокацію у більш безпечні регіони та залучення нових кадрів. Водночас держава впроваджує програми фінансової підтримки, зокрема кредитну програму 5-7-9%, урядові гранти та субсидії, що допомагають підприємствам підтримувати ліквідність та відновлювати діяльність [1-6].

Статистичні дані свідчать про суттєві зміни в економічному середовищі: падіння реального ВВП у 2022 р. склало 29,1 %, що є найглибшим за весь період незалежності України, проте відновлення бізнесу та адаптація населення пом'якшили негативні наслідки. Незважаючи на бойові дії та постійні загрози, український бізнес демонструє здатність до виживання та відновлення, що підтверджує зростання Індексу активності бізнесу UBI та рекордна кількість нових підприємств у 2023 році. Особливо популярними залишаються сфери роздрібної торгівлі, IT-послуг та індивідуальних сервісів. Ці тенденції свідчать про прагнення підприємців до активної діяльності навіть в умовах високої невизначеності (рис. 1).

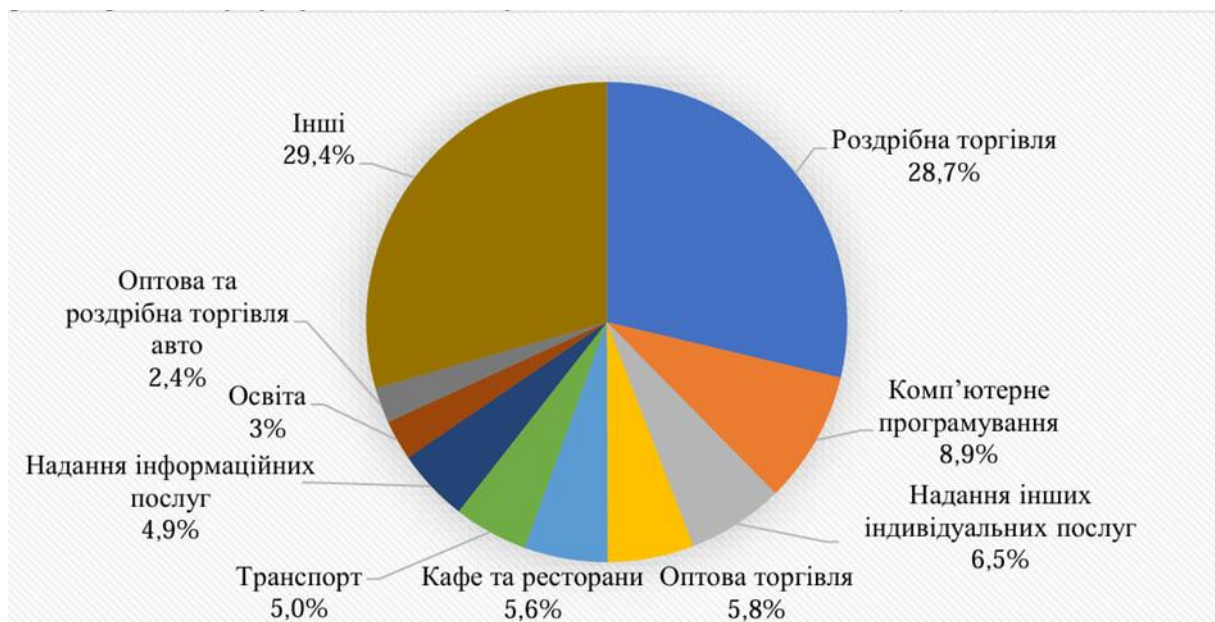


Рис. 1. ТОП-сфери діяльності новостворених ФОПів, I півріччя 2023 р.
Джерело: за даними [5].

Одним із ключових викликів для бізнесу залишається людський ресурс. Мобілізація, внутрішня та зовнішня трудова міграція, руйнування житла та дефіцит кваліфікованих працівників створюють серйозні проблеми для багатьох галузей, зокрема трудомістких виробництв. Також існує ряд менш очевидних перешкод: розрив ланцюгів постачання, брак палива та електроенергії, пошкодження виробничих потужностей, недоброросівна конкуренція та

корупція. Окремо слід відзначити проблеми експортерів через блокування морських портів і вузькі місця у транспортних каналах.

Для подолання цих проблем та забезпечення стійкого розвитку бізнесу необхідна комплексна державна підтримка, включно з оперативним впровадженням нових стандартів і законів, розвитком стійких каналів збуту продукції, податковими пільгами, грантовою та кредитною допомогою, прискореним відновленням інфраструктури, зменшенням адміністративних бар'єрів та сприянням інноваційним проектам.

Важливим є також створення системи перекваліфікації населення та мережі інформаційно-консультативної підтримки бізнесу для зменшення невизначеності та підвищення ефективності управлінських рішень.

Незважаючи на виклики та труднощі, війна стимулює як органи публічного адміністрування, так і підприємців до творчого мислення, пошуку нових можливостей і розвитку стратегій виживання. Зокрема, багато компаній успішно переорієнтовують виробництво на актуальні потреби воєнного часу, виходять на міжнародні ринки, оптимізують витрати та залучають нових співробітників. Для сталого відновлення бізнесу важливим є впровадження інноваційних практик, залучення інвестицій з урахуванням екологічних та соціальних факторів, розвиток високопотенційних галузей, таких як сільське господарство, харчова промисловість, ІТ та будівництво.

Таким чином, сучасний стан українського бізнесу в умовах воєнного стану характеризується високою невизначеністю, фінансовою нестабільністю, проблемами логістики та дефіцитом людських ресурсів. Водночас підприємницька спільнота демонструє стійкість, адаптивність і здатність до інновацій, що відкриває перспективи для відновлення економіки та підвищення конкурентоспроможності країни. Комплексний підхід, що включає державну підтримку, партнерство бізнесу та громадянського суспільства, а також ефективне планування та впровадження інноваційних стратегій, є ключем до забезпечення стійкого розвитку підприємництва в умовах війни та післявоєнного періоду.

Список використаних джерел:

1. Мурована Т. О. Основні тенденції функціонування бізнесу в умовах воєнного стану: податкові, митні та фінансові інструменти підтримки. Київ: *Journal of Innovations and Sustainability*, 2023. №3. С. 12-23. – Режим доступу: <http://is-journal.com/is/issue/archive> .
2. Редзюк Є. В. Стан бізнес-активності українських підприємств під час війни: факторний аналіз та шляхи удосконалення. Київ: *Journal of Innovations and Sustainability*, 2023. №3. С. 24-35. – Режим доступу: <http://is-journal.com/is/issue/archive> .
3. Більовська О. О., Майстро Р. Г. Державні дерегуляційні заходи щодо підтримки підприємництва в умовах воєнного стану. Київ: *Journal of Innovations and Sustainability*, 2023. №3. С. 36-47. – Режим доступу: <http://is-journal.com/is/issue/archive> .

4. Сулима М. О., Казак О. О. Проблеми ведення бізнесу в Україні під час війни: економічні та соціальні аспекти. Київ: *Journal of Innovations and Sustainability*, 2023. №3. С. 48-57. – Режим доступу: <http://is-journal.com/is/issue/archive> .
5. Державна служба статистики України. Офіційні дані про ВВП та економічні показники України за 2022–2023 рр. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
6. Карпінський Б. А., Адамська І. П., Карпінська О. Б. Активізація діяльності органів публічного адміністрування: стратегіологія ефективності за мирного періоду та воєнного стану. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 9(27). С. 439–464. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9\(27\)-439-464](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9(27)-439-464).

Дрозд Д.В., гр. УФПМ-21с
Львівський національний університет
імені Івана Франка, м. Львів
Науковий керівник – д.е.н., проф. **Карпінський Б.А.**

Роль публічного управління у формуванні довіри між державою, бізнесом і громадянським суспільством у кризових умовах

Сучасні умови функціонування української держави характеризуються масштабними викликами, спричиненими військовими діями, економічною нестабільністю, інформаційними загрозами та соціальними потрясіннями. В таких умовах питання довіри між державою, бізнесом і громадянським суспільством набуває стратегічного значення. Саме довіра стає тим соціальним капіталом, який визначає рівень стійкості суспільства, ефективність публічного управління та спроможність держави реалізовувати політику, спрямовану на відновлення і розвиток країни [1-5].

В умовах воєнного стану публічне управління виходить за межі традиційних адміністративних функцій і перетворюється на систему, орієнтовану на взаємодію, партнерство та об'єднання зусиль усіх секторів. Головна мета такої взаємодії полягає у забезпеченні національної безпеки, економічної стабільності, соціальної згуртованості та підвищенні довіри до державних інститутів. Коли громадяни, бізнес і держава діють узгоджено, це створює передумови для швидкого реагування на кризові ситуації, мінімізації ризиків і зміцнення суспільної єдності.

Довіра у сфері публічного управління визначається як впевненість громадян у тому, що дії органів влади, бізнесу та громадських організацій відповідають спільним інтересам суспільства. Вона формується через досвід взаємодії, відкритість інформації, стабільність управлінських рішень і відповідальність за наслідки. В умовах кризи цей фактор стає критично важливим, адже саме довіра визначає готовність суспільства підтримувати рішення влади, долучатися до спільних дій і виконувати свої обов'язки.

Публічне управління у цьому контексті виступає не лише як система регулювання, а як комунікативна платформа, що забезпечує ефективний діалог між державою, бізнесом та суспільством. Його завдання – не лише приймати рішення, а й переконливо пояснювати їх, формувати позитивне сприйняття управлінських дій, демонструвати відкритість та підзвітність [1–5].

Держава має виступати ініціатором і координатором процесу взаємодії між різними секторами. Формування довіри починається з прозорої діяльності органів влади, ефективної комунікації та залучення громадськості до вироблення політики. Інструментами такого управління є електронне врядування, публічні консультації, відкриті дані, регулярна звітність та антикорупційні механізми.

В умовах воєнних дій особливого значення набуває публічна комунікація – чітка, чесна і системна. Інформаційна відкритість знижує рівень недовіри, запобігає поширенню фейків і паніки. Саме тому держава повинна виступати гарантом достовірної інформації, яка сприяє згуртованості суспільства навколо спільних цілей.

Позитивним прикладом є діяльність Міністерства оборони України та інших відомств, які регулярно звітують перед громадянами, а також комунікують у соціальних мережах. Відкрите спілкування створює відчуття причетності громадян до процесів прийняття рішень і посилює рівень довіри до влади.

Бізнес у кризових умовах виступає не лише економічним актором, а й важливим соціальним партнером держави. У період війни тисячі українських компаній долучилися до забезпечення обороноздатності країни, підтримки Збройних Сил, допомоги переселенцям, розвитку волонтерських ініціатив. Цей процес свідчить про новий рівень соціальної відповідальності бізнесу та його участь у публічному управлінні.

Державі, у свою чергу, важливо створити умови, які стимулюють підприємців до участі у спільних проєктах. Це можуть бути податкові пільги, спрощення адміністративних процедур, підтримка малого та середнього бізнесу, який забезпечує робочі місця і є фундаментом економічної стабільності.

Яскравим прикладом ефективної взаємодії є платформа UNITED24, що об'єднала державу, бізнес і громадянське суспільство для збору коштів на підтримку оборони та гуманітарних програм. Участь великих компаній у таких проєктах свідчить про високий рівень довіри до державних інститутів і готовність співпрацювати у кризових умовах [2].

Громадянське суспільство виконує функцію посередника між владою і населенням. Його активність є показником зрілості демократії. Громадські організації, волонтерські рухи, ініціативи місцевих громад не лише контролюють дії влади, а й беруть безпосередню участь у реалізації політик, наданні соціальних послуг і забезпеченні гуманітарної допомоги.

Під час війни українські волонтери фактично взяли на себе частину функцій держави – забезпечення армії, евакуація населення, допомога постраждалим. Це сприяло зміцненню взаємної довіри між владою і суспільством, адже люди відчули реальний вплив власної участі на державні процеси [5].

Таким чином, формування довіри – це двосторонній процес: влада має бути прозорою, а громадяни – активними і відповідальними.

Публічне управління може ефективно формувати довіру через:

- відкритість і підзвітність діяльності органів влади;
- цифровізацію послуг (єдиний портал “Дія” як приклад успішного електронного урядування);
- державно-приватне партнерство у сфері безпеки, інфраструктури, соціальних програм;
- участь громадськості у виробленні політики (громадські ради, консультації, слухання);
- ефективну комунікацію з медіа та міжнародними організаціями.

Такі інструменти створюють середовище довіри, де всі сторони взаємодіють на засадах прозорості, взаємної відповідальності та спільної мети – відновлення держави.

Після завершення війни рівень довіри стане визначальним для відновлення економіки та демократичних інститутів. Інвестори вкладатимуть кошти лише в ті країни, де стабільні правила, передбачувана політика і сильні інститути. Громадяни повертатимуться та братимуть участь у відбудові лише за наявності впевненості у справедливості та прозорості дій влади.

Саме тому формування довіри сьогодні – це інвестиція у післявоєнне майбутнє України. Від рівня взаєморозуміння між державою, бізнесом і громадянами залежить, наскільки швидко країна зможе перейти від виживання до сталого розвитку.

Публічне управління у кризових умовах має не лише забезпечувати стабільність і порядок, а й створювати умови для формування довіри як фундаменту національної єдності. Високий рівень довіри між державою, бізнесом і громадянським суспільством сприяє зміцненню легітимності влади, зменшенню соціальної напруги, розвитку економіки та зростанню міжнародного авторитету держави.

Отже, довіра – це стратегічний ресурс публічного управління, без якого неможливо досягти ефективності політики, соціальної стабільності та сталого розвитку країни. Формування довіри потребує не декларацій, а конкретних дій: відкритості, партнерства, підзвітності та залучення кожного громадянина до спільної справи – побудови сильної, демократичної і стійкої України.

Список використаних джерел:

1. Офіційний портал UNITED24 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://u24.gov.ua> .
2. Transparency International Ukraine. Звіт про рівень довіри до інституцій, 2024р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ti-ukraine.org/news/rik-dosyagnen-i-vyprobuvan-ti-ukraine-prezentovala-zvit-za-2024-rik/> .
3. Звіт Національного агентства з питань державної служби України «Публічне управління у період війни». Київ, 2024. – Режим доступу: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/PRO%20NADS/PLANI%20TA%20ZVITI>

/%20%D0%A4%D0%86%D0%9D%D0%90%D0%9B%20%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf .

4. Карпінський Б. А., Карпінська О. Б. Прояв явища правової байдужості у суспільному просторі і стратегіологія уникнення: система публічного адміністрування та управління бізнесом. *Наукові перспективи*. 2025. № 3(57). С. 1020–1040. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3\(57\)-1020-1040](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3(57)-1020-1040) .
5. Карпінський Б. А., Адамська І. П., Карпінська О. Б. Імідж і організаційна культура органів публічного адміністрування: стратегіологія оцінки за мирного періоду та воєнного стану. *Наукові перспективи*. 2024. № 9(51). С. 139–165. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9\(51\)-139-165](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9(51)-139-165) .

Тертичний І. А., гр. УФПМ-21с
Львівський національний університет
імені Івана Франка, м. Львів
Науковий керівник – д. е. н., проф. **Карпінський Б. А.**

Особливості адміністрування підприємницької діяльності в умовах воєнного часу

Сучасні воєнні реалії в Україні суттєво змінили економічний простір, поставивши підприємницькі структури перед необхідністю швидкої адаптації до нових умов. Адміністрування підприємницької діяльності в період воєнного стану набуває особливої ваги, адже саме ефективне управління дозволяє бізнесу зберігати стійкість, виконувати соціальні функції та підтримувати економіку держави [1-7].

У таких умовах адміністрування виступає не лише інструментом контролю, а й системою організаційних, правових і фінансових механізмів, спрямованих на забезпечення безперервності господарських процесів. Його ключова мета – створення умов для стабільного функціонування підприємств при мінімальних ризиках, збереження робочих місць і дотримання соціальної відповідальності бізнесу.

Однією з головних проблем у воєнний період є порушення логістичних ланцюгів, втрата ринків збуту та нестача трудових ресурсів. У відповідь на це підприємницьке адміністрування трансформується – застосовуються гнучкі моделі управління, дистанційні форми роботи, електронний документообіг, цифровізація адміністративних процесів. Зокрема, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє підприємствам ефективно координувати дії навіть у складних умовах, забезпечуючи прозорість прийняття управлінських рішень [4-5].

Особливої актуальності набуває антикризове адміністрування, що включає управління ризиками, прогнозування загроз і розробку сценаріїв реагування. Ефективна адміністративна діяльність у кризовий період передбачає швидке

ухвалення рішень, чіткий розподіл повноважень і відповідальності між учасниками бізнес-процесів. Важливим напрямом виступає адаптація нормативно-правових актів до потреб воєнного часу, зокрема спрощення дозвільних процедур, податкових зобов'язань, митного регулювання [1–2].

Адміністрування в умовах війни має інтеграційний характер: воно поєднує державне управління, корпоративне керівництво та громадську ініціативу. Важливою тенденцією стало формування партнерських зв'язків між державою та бізнесом у межах програм підтримки підприємництва, грантового фінансування, державних замовлень на виробництво військової та гуманітарної продукції [4–7]. Таке співробітництво сприяє не лише збереженню економічної активності, а й зміцненню обороноздатності країни.

Значну роль у процесах адміністрування відіграє кадровий потенціал. Успішність управління підприємством у період воєнного стану визначається компетентністю менеджерів, їхньою здатністю діяти в умовах невизначеності та ризику [5]. Тому особливу увагу слід приділяти психологічній стійкості управлінського персоналу, здатності до стратегічного мислення, швидкої адаптації та креативного підходу до вирішення проблем.

Сучасне адміністрування бізнесу також спирається на принципи соціальної відповідальності. В умовах війни підприємства часто стають центрами підтримки громади – допомагають переселенцям, забезпечують військових, беруть участь у благодійних ініціативах. Це формує нову управлінську культуру, засновану на етичних стандартах, партнерстві та солідарності [4-5]. Таким чином, адміністративні рішення мають не лише економічне, а й соціально-гуманітарне значення.

Окрему увагу слід приділити питанням інформаційної безпеки. Адміністрування підприємницької діяльності у воєнний час вимагає чіткої регламентації захисту комерційних даних, персональної інформації працівників і клієнтів, а також протидії кібератакам. Застосування систем кіберзахисту, шифрування даних та резервного зберігання стає обов'язковою складовою адміністративного процесу.

Важливо, що держава, визнаючи особливий статус підприємництва під час війни, активно створює нормативні умови для його розвитку. Зокрема, запроваджуються податкові пільги, програми кредитування малого та середнього бізнесу, спрощені форми звітності [2]. У свою чергу, органи місцевого самоврядування відіграють базову роль у координуванні підприємницької активності на територіях, найбільш постраждалих від бойових дій.

Підсумовуючи, можна зазначити, що адміністрування підприємницької діяльності в умовах воєнного часу – це складний, багатовимірний процес, який потребує гнучкості, інноваційного мислення та постійного вдосконалення управлінських механізмів. Воно є не лише засобом виживання бізнесу, а й важливим фактором соціально-економічної стабільності держави. Перспективи подальшого розвитку цього напрямку пов'язані з цифровізацією управлінських процесів, розширенням державно-приватного партнерства та формуванням

стійких економічних систем, здатних функціонувати навіть у кризових ситуаціях.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 трав. 2015 р. № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. Ст. 250. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> .
2. Міністерство економіки України. Офіційний сайт. *Державні сайти України*. Режим доступу: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 10.10.2025).
3. Державна служба статистики України. Економічні показники 2022–2024 рр. Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.10.2025).
4. Кривов'язюк І. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. *Економіка та суспільство*. 2025. (78). DOI. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26> .
5. Карпінський Б. А., Карпінська О. Б., Пфістер Д. Г. Активні методи оцінки працівників органів публічного адміністрування та бізнес-структур: стратегіологія мирного і воєнного часу. *Наукові перспективи*. 2024. № 7(49). С. 303–329. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-7\(49\)-303-329](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-7(49)-303-329)
6. Alshebami A. S. Crisis Management and Customer Adaptation: Pathways to Adaptive Capacity and Resilience in Micro- and Small-Sized Enterprises. *Sustainability*. 2025. Volume 17(9). No 3759. Режим доступу: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/9/3759> .
7. Petroia A., Suvorova L. Improvement of Anti-Crisis Management System of an Enterprise (August 29, 2024). SSRN Working Paper No. 4940653. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4940653 .

Федоров С. М., гр. УФПМ-21с

Львівський національний університет

імені Івана Франка, м. Львів

Науковий керівник – д.е.н., проф. **Карпінський Б.А.**

Методи оцінки, механізми хеджування та роль держави як гаранта стабільності в умовах макроекономічної невизначеності

У ХХІ столітті макроекономічна невизначеність перетворилася на постійну характеристику глобальної економіки. Загалом, *макроекономічна невизначеність* – це стан економіки, коли майбутні ключові параметри (ВВП, інфляція, курс, процентні ставки, податки) мають високий ступінь непрогнозованості через наявність структурних шоків, політичної нестабільності чи глобальних криз. Так, швидкі зміни у структурі ринків, технологічні

зрушення, політична поляризація та кліматичні фактори створюють нестійке середовище, у якому традиційні моделі прогнозування втрачають ефективність. Економічні агенти змушені ухвалювати рішення за умов неповної інформації, що знижує точність прогнозів і підвищує ризик неефективного розподілу ресурсів. Для фінансової системи це означає потребу в розбудові адаптивних інституцій, здатних швидко реагувати на глобальні шоки та підтримувати довіру інвесторів навіть у періоди нестабільності.

Серед чинників, що визначають масштаб невизначеності, провідну роль відіграють інфляційні процеси, коливання валютних курсів і геополітичні конфлікти. Інфляція підриває купівельну спроможність, збільшує витрати бізнесу та зменшує реальні доходи. Валютні ризики, зокрема девальваційні очікування, дестабілізують зовнішньоекономічну діяльність і фінансовий сектор. Геополітика ж – від торговельних воєн до енергетичних санкцій – посилює невизначеність у логістичних і сировинних ланцюгах. Ці фактори не діють ізольовано: вони взаємно підсилюють один одного, створюючи ефект каскадної турбулентності, який ускладнює політику стабілізації [1-9].

Системне управління ризиками вимагає точних методів оцінки макроекономічної нестабільності. Найпоширенішими інструментами є сценарний аналіз, VAR-моделі (Vector Autoregression) та індекси волатильності, такі як VIX. Зокрема, сценарний аналіз дозволяє моделювати альтернативні траєкторії розвитку економіки з урахуванням зовнішніх шоків. VAR-моделі відстежують взаємозалежність макропоказників – ВВП, інфляції, безробіття, валютного курсу – в динаміці. Індекси волатильності, натомість, відображають психологічний вимір ринку, сигналізуючи про рівень «страху» або оптимізму серед інвесторів. Поєднання цих методів формує основу аналітичного моніторингу, необхідного для ефективного антикризового управління. Ризик-менеджмент є центральним елементом стратегічного планування як у державній політиці, так і в корпоративному секторі. Для уряду він означає створення інституційних механізмів, здатних пом'якшувати зовнішні шоки – стабілізаційних фондів, макропруденційних регуляторів і систем раннього попередження. У корпоративній практиці ризик-менеджмент включає розробку гнучких бізнес-моделей, диверсифікацію джерел прибутку, застосування цифрової аналітики для прогнозування коливань ринку. Ефективне управління ризиком не лише запобігає втратам, а й підвищує конкурентоспроможність компанії в мінливому середовищі.

Хеджування – це базова стратегія фінансової безпеки, що дозволяє зменшити вплив несприятливих змін ринкових умов на фінансові результати. Його основна мета – не усунути ризик повністю, а перетворити його з неконтрольованого на прогнозований. Завдяки хеджуванню підприємства можуть забезпечити стабільність прибутковості, планувати бюджети на довший період і уникати раптових втрат через цінові чи валютні коливання. У макроекономічному контексті це створює ефект системної стійкості, коли приватні суб'єкти колективно зменшують загальний рівень фінансової волатильності.

Серед інструментів хеджування центральне місце посідають фінансові деривативи – форварди, ф'ючерси, опціони та свопи. Вони дають змогу зафіксувати майбутні ціни або курси, забезпечуючи передбачуваність доходів і витрат. Крім того, активно використовуються страхові продукти, валютні угоди, процентні свопи, а також сучасні механізми на базі блокчейн-контрактів. Сукупність цих інструментів формує інфраструктуру ринку управління ризиками, де головною метою є не спекуляція, а зниження невизначеності фінансових результатів.

Банківський сектор та інституційні інвестори виконують роль «системних амортизаторів», що зменшують ефект фінансових шоків. Банки забезпечують ліквідність, перерозподіляють ризики через кредитні механізми та підтримують платоспроможність підприємств. Пенсійні та інвестиційні фонди стабілізують ринки завдяки довгостроковим капіталовкладенням, знижуючи залежність економіки від короткострокових спекуляцій. Ефективна взаємодія цих інституцій сприяє макроекономічній рівновазі та підтримує сталість грошового обігу.

Держава, як макроекономічний агент, використовує фіскальні та монетарні інструменти для компенсації впливу глобальних ризиків. Через податкову політику, державні інвестиції, субсидії чи процентні ставки вона може стимулювати зростання або охолоджувати перегріту економіку, забезпечуючи стратегіологію розвитку. Центральні банки застосовують валютні інтервенції, таргетування інфляції та політику пом'якшення для стабілізації ринків. У сукупності ці дії є формою державного хеджування, що зменшує амплітуду циклічних коливань і запобігає системним кризам.

Економічна стабільність неможлива без довіри до державних інституцій. Через систему фінансового регулювання, банківського нагляду та прозорого бюджетного управління держава формує передбачувані правила гри. Антикризові фонди, гарантійні програми для банків і бізнесу, міжнародна кооперація у сфері резервів – це ключові механізми запобігання фінансовим панікам. Саме довіра та регуляторна послідовність виступають фундаментом довгострокової стабільності навіть за умов глобальної турбулентності [7-9].

В умовах кризи ринкові механізми часто дають збій, тому роль держави як останнього гаранта стабільності стає критичною, а її дії можна поділити на три рівні (табл. 1).

Роль держави як гаранта стабільності в умовах макроекономічної невизначеності

Роль держави	Інструменти та політики	Мета та приклади
Макроекономічний стабілізатор	<ul style="list-style-type: none"> • Грошово-кредитна політика: керування ключовою ставкою для впливу на інфляцію та курс. • Фіскальна політика: антициклічне регулювання (збільшення видатків/податкові пільги під час кризи). • Управління валютними резервами та боргом. 	Запобігання гіперінфляції, девальваційної спіралі, дефолту. Забезпечення базової макроекономічної рівноваги.
Регулятор та надавач ліквідності	<ul style="list-style-type: none"> • Регулювання фінринку: нормативи ліквідності (LCR, NSFR), обмеження валютної позиції. • Рефінансування банків (через lombard, аукціони). • Страхування вкладів. 	Запобігання банківській паніці, кредитному колапсу. Підтримка платоспроможності ключових інститутів.
Прямий учасник та гарант ризиків	<ul style="list-style-type: none"> • Валютні інтервенції. • Страхування експортних кредитів та політичних ризиків. • Створення стабілізаційних фондів (наприклад, для цін на паливо). • Програми рефінансування іпотеки чи підтримки окремих галузей. 	Пряме усунення гострих дисбалансів на ринках, які не можуть вирішити приватні учасники. Захист соціально вразливих груп і системоутворюючих підприємств.
Інституційна основа	<ul style="list-style-type: none"> • Незалежність центрального банку (для кредитної політики). • Чіткі, прозорі та незворотні правила гри (навіть в кризу). • Ефективна комунікація. 	Формування довіри. Зменшення політичної невизначеності – головного фактора, що паралізує інвестиції.

Джерело: Сформовано за [1-4, 7-9].

Ефективне управління макроекономічною невизначеністю вимагає системного підходу, а саме:

1. Оцінка (методи) дає об'єктивну картину загроз та їх масштабу.
2. Хеджування (механізми) – це набір інструментів для мікро- та макрорівня, які дозволяють приватним агентам захистити себе.
3. Держава-гарант створює необхідний інституційний каркас, впроваджує антикризові політики та бере на себе непосильні для ринку ризики, запобігаючи системному колапсу.

Успішна стратегія полягає не в усуненні невизначеності (що неможливо), а в створенні адаптивної та стійкої системи, де методи моніторингу, ринкові інструменти захисту та стабілізуюча роль держави посилюють один одного, формуючи тим основу прояву державотворчого патріотизму нації. Пріоритетним завданням держави є не підміна ринку, а забезпечення передбачуваності правил

та запобігання найгіршим сценаріям, тим самим створюючи простір для роботи приватних механізмів хеджування.

У сучасному світі протидія макроекономічній невизначеності можлива лише на основі партнерства між державою та приватним сектором. Синергія політики уряду, фінансових інституцій і корпоративних стратегій створює модель «спільної відповідальності» за стабільність, забезпечуючи й мотивність. У ній бізнес виступає як оператор адаптації, держава – як гарант справедливих правил, а фінансові ринки – як середовище обміну ризиками. Така інтегрована система не лише пом'якшує кризи, а й перетворює невизначеність на джерело еволюції – шляхом стимулювання інновацій, підвищення ефективності та формування довгострокової економічної стійкості.

Список використаних джерел:

1. Карпінський Б. А. Збалансованість фінансової системи: методологія, оцінка, порівняння: монографія. Львів : Логос, 2005. 496 с.
2. Карпінський Б. А., Залуцька Н. С., Карпінська О. Б. Податки. Довідник-словник : навч. посібник. К. : Професіонал, 2008. 464 с.
3. Карпінський Б. А., Шира Т. Б. Фінанси: термінологічний словник : навч. посібник. К. : Професіонал, 2008. 608 с.
4. Карпінський Б. А., Григоренко В. О. Синергетика: еволюція поглядів та прояв управлінських рішень у фінансово-економічному просторі. Частина II. *Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць*. Львів : РВВ НЛТУ України. 2013. Вип. 23.18. С. 252-259.
5. Карпінський Б. А., Шкулка С. К. Еволюція концепцій бюджетоутворюючих податків. *Вісник Львівської державної фінансової академії*. 2014. № 26. С. 52-62.
6. Карпінський Б. А., Дубик В. Я. Фінансова глобалізація та тенденції її впливу на становлення регіонального малого і середнього бізнесу. *Фінансові механізми активізації підприємництва*. VII Міжнар. наук.-практ. конфер. 7-8 листопада 2013 р. Т. 1 : Збірник тез наукових доповідей. – Львів : ЛДФА, 2013. – С. 169-171.
7. Карпінський Б. А., Карпінська О. Б. Прояв явища правової байдужості у суспільному просторі і стратегіологія уникнення: система публічного адміністрування та управління бізнесом. *Наукові перспективи*. 2025. № 3(57). С. 1020–1040. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3\(57\)-1020-1040](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3(57)-1020-1040).
8. Карпінський Б. А., Карпінська О. Б. Державна стратегіологія: управлінсько-правові пріоритети й прояви державотворчого патріотизму нації за воєнного стану. *Право і суспільство*. 2023. № 5. С. 17–26. DOI <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2023.5.3>
9. Карпінський Б. А., Карпінська О. Б. Мотивні основи формування й активізації державотворчого патріотизму нації на засадах стратегіології розвитку держави. *Проблеми економіки*. 2023. №1. С. 138–150. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-138-150>

Зміни у функціонуванні органів публічного адміністрування в контексті взаємодії з бізнесом під час воєнного стану

В умовах сучасних викликів і війни співпраця бізнесу та органів публічного адміністрування набуває нового значення, оскільки малі та середні підприємства, які є основою економіки, відіграють фундаментальну роль у підтримці стабільності та наступному відновленні країни.

Зазначимо, що з початком повномасштабного вторгнення агресора-анексора підприємницька діяльність зазнала значних змін, що вимагає інноваційних підходів до партнерської взаємодії між органами публічного адміністрування та бізнесом. Проведений аналіз охоплює період, коли бізнес і держава функціонували в умовах стабільного розвитку, та сьогодні, коли обидві сторони змушені швидко адаптуватися до реалій воєнного стану. Відсутність чіткого розмежування між «до» і «після» війни підкреслює динамічність і безперервність процесів, що відбуваються як у системі публічного адміністрування, так і бізнес-середовищі [1–4].

Так, до початку повномасштабного вторгнення держава активно працювала над створенням сприятливих умов для бізнесу. Регуляторна база ставала прозорішою, що дозволяло підприємствам планувати діяльність на довгострокову перспективу. Окрім того, стратегічні напрямки включали захист прав власності, розвиток інновацій та підтримку рівних умов для всіх суб'єктів господарювання. Стабільне регулювання стимулювало зростання інвестицій та сприяло підприємницькому розвитку у бізнес-середовищі. Регулярний діалог між державою і бізнесом формував основу для ефективної співпраці. Інституційні органи публічного адміністрування активно залучали представників підприємництва до обговорення реформ і законодавчих ініціатив, що дозволяло бізнесу брати участь у розробці економічної й конкурентної політики держави. Зокрема, підтримка малого та середнього бізнесу здійснювалася через гранти, пільги та фінансову допомогу, що сприяло росту нових підприємств і зростанню зайнятості населення.

Однак, початок повномасштабної війни вніс кардинальні зміни у функціонування бізнесу. Руїнування інфраструктури, втрата доступу до ресурсів і зменшення попиту стали головними викликами. Бізнесу довелося оперативнo змінювати стратегії, шукаючи нові шляхи для виживання. Деякі підприємства змогли переорієнтувати виробництво, наприклад, на створення військової продукції або товарів медичного призначення. Інші адаптували бізнес-моделі, розвиваючи онлайн-продажі, або мобільні сервіси для доставки.

Відповідно й держава також реагувала на ці виклики шляхом розробки кризових ініціатив. Були впроваджені програми підтримки бізнесу через

фінансові субсидії та спрощені процедури оподаткування, що допомагало зберегти робочі місця й стабілізувати підприємницьку діяльність. Зокрема, важливим стало зменшення бюрократичного тиску, що покращило партнерську взаємодію між органами публічного адміністрування та бізнесом. Означене дозволило підприємствам оперативніше адаптуватися до нових умов та забезпечувати безперервність постачання товарів і послуг.

Доцільно зазначити, що співпраця між державою та бізнесом набирає нових форм під час війни. Спільні проєкти з відновлення інфраструктури, гуманітарні ініціативи та підтримка соціальних ініціатив демонструють, як обидві сторони спільно працюють на благо суспільства. Взаємодія підприємств з органами публічного адміністрування вже не обмежується економічною підтримкою – вона стає необхідною для відновлення країни після закінчення бойових дій.

Окресленні зміни у взаємодії між бізнесом і державними інституціями під час воєнного стану підкреслюють необхідність концентрації, адаптації і швидкого реагування на нові виклики. До початку повномасштабного вторгнення агресора співпраця була спрямована на розвиток і зростання, тоді як воєнний період вимагає нових підходів та рішень для забезпечення стабільності й виживання. Цей процес еволюції в умовах війни дає змогу бачити, як державні механізми стають більш гнучкими, а бізнеси – більш стійкими до криз. Така адаптивність і партнерство є ключовими для успішного подолання наслідків війни та відновлення країни в майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Інструменти підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні. Вересень 2023. Національний інститут стратегічних досліджень. *Головна. Медіацентр*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-v-period-voyennoho-stanu-v-ukrayini-veresen> (дата звернення: 11.10.2025).
2. Карпінський Б. А. Державотворчий патріотизм нації: податкова домінанта інвестиційного зростання: монографія. Львів : Колір ПРО, 2018. 480 с. – Режим доступу: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/744> .
3. Карпінський Б. А., Адамська І. П., Карпінська О. Б. Активізація діяльності органів публічного адміністрування: стратегіологія ефективності за мирного періоду та воєнного стану. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 9(27). С. 439–464. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9\(27\)-439-464](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9(27)-439-464)
4. Про затвердження плану заходів щодо дерегуляції господарської діяльності та покращення бізнес-клімату, плану дій щодо покращення умов ведення бізнесу в Україні та визнання такими, що втратили чинність, деяких розпоряджень Кабінету Міністрів України. Розпорядження КМУ від 4 грудня 2019 р. № 1413-р.- Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1413-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 12.10.2025).

Моделі бізнес-адміністрування для забезпечення економічної стійкості в період пост-воєнного відновлення

Період пост-воєнного відновлення вимагає дієвих та спеціалізованих підходів до бізнес-адміністрування, спрямованих не лише на відбудову інфраструктури, але й на створення стійкої, диверсифікованої та конкурентоспроможної економіки. Економічна стійкість у цьому контексті означає здатність системи протистояти майбутнім шокам через адаптивні бізнес-моделі, розвинені державотворчі інституції та ефективне управління [1-4].

Розглянемо перспективні моделі бізнес-адміністрування для означеного періоду (табл. 1).

1. Адаптивна та гнучка модель управління (Agile & Adaptive Management)

– Суть: Перехід від ієрархічних структур до плоских, гнучких та мережевих організацій.

– Застосування: Швидке реагування на мінливі умови, дефіцит ресурсів та нові ринкові можливості. Впровадження методологій Agile та Scrum в операційну діяльність різних секторів.

2. Модель публічно-приватного партнерства з акцентом на стійкість

– Суть: Структуровані проекти, де ризики, інвестиції та вигоди справедливо розподілені між державою та приватним сектором.

– Застосування: Відбудова критичної інфраструктури (енергетика, транспорт, логістика), соціальних об'єктів (школи, лікарні) на засадах довгострокового фінансування та управління.

3. Кластерно-мережева модель (Cluster & Network Model)

– Суть: Створення територіально зконцентрованих об'єднань підприємств, постачальників, наукових установ та навчальних закладів, об'єднаних спільною цінністю.

– Застосування: Формування будівельних, ІТ, аграрних чи логістичних кластерів. Синергія дозволяє зменшити витрати, спільно виходити на міжнародні ринки та інноваційно розвиватися.

4. Модель соціального підприємництва та бізнесу із загальною користю

– Суть: Бізнес-моделі, де соціальна місія (відбудова громад, створення робочих місць для ТПО) є першочерговою, а прибуток – засобом для її досягнення.

– Застосування: Підприємства з реінтеграції ветеранів, кооперативи для місцевих жителів, проекти з відновлення екології.

5. Інноваційно-орієнтована модель (Open Innovation & R&D Hubs)

– Суть: Інтеграція зовнішніх та внутрішніх джерел знань і технологій для прискореного розвитку.

– Застосування: Створення R&D центрів при університетах, технопарків, акселераторів для стартапів у сфері «clean tech», цивільного будівництва, кібербезпеки.

6. Модель циркулярної (кругової) економіки (Circular Economy)

– Суть: Відмова від лінійної моделі «взяти-зробити-викинути» на користь замкнених циклів виробництва та споживання.

– Застосування: Переробка будівельного сміття, використання відновлюваних джерел енергії, створення бізнес-моделей, орієнтованих на повторне використання та ремонт.

7. Цифрово-трансформаційна модель (Digitally-Enabled Enterprise)

– Суть: Глибока інтеграція цифрових технологій у всі аспекти бізнесу: від логістики та виробництва до маркетингу та фінансів.

– Застосування: Використання Big Data для аналізу ринків, хмарних сервісів для гнучкості, IoT для моніторингу інфраструктури, e-commerce для виходу на глобальні ринки.

Сучасна практика доводить, що диверсифікація діяльності є базовим інструментом зниження ризиків: вона передбачає розширення асортименту, вихід на нові ринки, а також впровадження додаткових каналів доходу. Окрім того, релокація бізнесу – ефективна стратегія збереження ресурсів і персоналу в умовах геополітичної нестабільності; вона дозволяє оптимізувати витрати, забезпечити логістичну доступність і підвищити безпеку операцій.

Водночас, управління ланцюгами постачання у пост-воєнний період має базуватися на принципах гнучкості, багаторівневого резервування постачальників і цифрової інтеграції процесів для зменшення залежності від окремих вузлів постачання (табл. 1).

Загалом, адаптивні організаційні структури сприяють швидкому прийняттю рішень, скороченню бюрократичних ланцюгів і підвищенню відповідальності команд за результати. Ефективні моделі бізнес-адміністрування поєднують стратегічне планування, інноваційний менеджмент і антикризове управління, що створює основу для сталого розвитку. Цифровізація управління – важливий фактор підвищення прозорості, контролю над процесами та зменшення людського фактору в управлінських рішеннях. Успішні підприємства періоду відновлення характеризуються високим рівнем адаптивності, комунікаційної відкритості та орієнтацією на партнерські екосистеми.

Впровадження сучасних моделей бізнес-адміністрування дозволяє не лише подолати наслідки війни, але й сформувати конкурентну економіку, здатну до сталого розвитку на глобальному ринку. Прикладом даної моделі вже активно користуються українські агропідприємства та виробничі кластери. Зокрема, агрокомпанії, які безпосередньо релокували потужності на захід України, одночасно:

– диверсифікували виробництво (перейшли з експорту зернових на переробку);

- створили нові логістичні маршрути через порти ЄС;
 - об'єдналися в кооперативні мережі для спільного збуту й закупівель.
- Як результат – збереження робочих місць, стабілізація фінансових потоків і зростання експортного потенціалу.

Таблиця 1

Характерні моделі бізнес-адміністрування для забезпечення економічної стійкості в період пост-воєнного відновлення

Модель бізнес-адміністрування	Базова характеристика / Механізм	Основні інструменти реалізації	Очікуваний ефект для економічної стійкості
Адаптивна та гнучка модель управління	Активний перехід від ієрархічних структур до плоских, мережевих організацій, здатних до швидкого реагування.	Методології Agile, Scrum, крос-функційні команди, постійна зворотний зв'язок.	Підвищення швидкості адаптації, зниження витрат, ітеративне вдосконалення продуктів.
Модель публічно-приватного партнерства (ППП)	Взаємодія держави та бізнесу на умовах справедливого розподілу ризиків, інвестицій та доходів.	Концесійні угоди, (будівництво, експлуатація), держгарантії.	Залучення приватних інвесткоштів у інфраструктуру, трансферт технологій, нарощування якості послуг.
Кластерно-мережева модель	Створення територіальних об'єднань підприємств, постачальників, НДІ та навчальних закладів.	Кластерні ініціативи, спільні R&D проекти, профільні асоціації, ярмарки.	Зростання конкурентоспроможності регіонів, інновації через синергію, стійкі ланцюги доданої вартості.
Модель соціального підприємництва	Пріоритет соціальної місії (відбудова громад, працевлаштування ТПО).	Соціальні замовлення, гранти, пільгове оподаткування.	Вирішення соціальних проблем, формування соціального капіталу, стабілізація громад.
Інноваційно-орієнтована модель	Інтеграція зовнішніх та внутрішніх джерел знань для прискореного розвитку.	Технопарки, венчурні фонди, акселератори, гранти.	Диверсифікація економіки, створення високододаної вартості продукції, залучення міжнародних інвестицій.
Модель циркулярної (кругової) економіки	Замкнуті цикли виробництва та споживання, мінімізація відходів.	Переробка відходів, моделі «продукція-послуга».	Економія ресурсів, зменшення залежності від імпорту, створення «зелених» робочих місць.
Цифрово-трансформована модель	Глибока інтеграція цифрових технологій у всі аспекти бізнесу.	Хмарні сервіси, цифрові платформи.	Різне зростання продуктивності, прозорість ланцюгів поставок, доступ до глобальних ринків.

Джерело: власна розробка.

Економічна стійкість в пост-воєнний період не може бути досягнута шляхом простого відтворення довоєнних моделей. Вона вимагає продуманого бізнес-адміністрування, що будується на принципах гнучкості, інновацій, інклюзії та сталого розвитку. Базовий фактор успіху – тісна синергія між державою (яка формує стимули та стабільні правила гри), бізнесом (який є основним драйвером зростання) і суспільством (яке є кінцевим бенефіціаром і активним учасником процесу). Стратегіологічно, впровадження означених моделей вимагатиме кваліфікованих кадрів у сфері державотворення, що акцентує й відчутну вагомість творчого наповнення освітньо-магістерських програм.

Список використаних джерел:

1. Кабінет Міністрів України. Програма «ЄВідновлення». *Програма допомоги від держави*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://erecovery.dii.gov.ua/> (дата звернення: 12.12.2025).
2. Карпінський Б. А., Гасюк Р. В., Карпінська О. Б. Ділове адміністрування : навчальний посібник / За ред. проф. Б. А. Карпінського. – 2-ге вид. – Львів : ГАЛИЧ-ПРЕС, 2021. – 412 с. (Серія «Держава і управління»).
3. Карпінський Б. А., Григоренко В. О., Карпінська О. Б. Фінансово-ресурсні втрати України від дій держави-анексора (Частина I). *Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць*. Львів : РВВ НЛТУ України. 2014. Вип. 24.5. С. 199–208.
4. Карпінський Б. А. Державотворчий патріотизм нації: податкова домінанта інвестиційного зростання. Монографія. Львів : Колір ПРО, 2018. 480 с. (Серія „Держава і стратегіологія”).

Лука В.А, гр. УФПМ-11з
Львівський національний університет
імені Івана Франка, м. Львів
Науковий керівник- д. е. н., проф. **Карпінський Б.А.**

Участь бізнесу як стратегічного партнера у відбудові соціальної інфраструктури

В умовах післявоєнного відновлення Україна стикається з масштабними викликами у сфері відбудови соціальної інфраструктури — освітніх, медичних, культурних та житлових об'єктів. Обмежені фінансові можливості держави потребують активного залучення бізнесу як повноправного партнера. Бізнес виконує не лише роль донора, а й каталізатора управлінських, технологічних і фінансових інновацій, що здатні прискорити реалізацію відбудовних програм [1-2].

Основні напрями участі бізнесу у відбудові

№	Напрямок участі бізнесу	Приклади реалізації	Очікуваний ефект
1	Фінансова підтримка проєктів	Реконструкція шкіл, лікарень, дитсадків	Прискорення темпів відновлення
2	Державно-приватне партнерство (ДПП)	Спільні інфраструктурні ініціативи з місцевою владою	Оптимізація витрат, прозорість управління
3	Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)	Грантові програми для громад	Підвищення соціальної згуртованості
4	Технологічна підтримка	Цифрові системи моніторингу та обліку ресурсів	Зменшення корупційних ризиків
5	Освітні та кадрові ініціативи	Навчання фахівців з управління проєктами	Підвищення кваліфікації кадрів

Джерело: сформовано на основі [1-6].

Участь бізнесу у таких напрямках не лише допомагає вирішувати нагальні завдання, а й створює основу для довгострокового соціально-економічного розвитку.

Наступним важливим чинником є координація зусиль та прозорість, що є основою ефективної взаємодії між державою, бізнесом та донорами [4]. Результативність відбудови безпосередньо залежить від координації дій між усіма зацікавленими сторонами, що беруть участь в реалізації проєктів з розвитку. Відсутність чіткої взаємодії може призвести до дублювання проєктів, неефективного розподілу ресурсів і втрати довіри з боку міжнародних партнерів.

Тому важливо розвивати систему партнерської координації, засновану на прозорості, цифровізації та публічній звітності. До таких інструментів належать:

- створення єдиних цифрових платформ моніторингу проєктів («Дія. Відновлення»);

- формування координаційних рад при органах влади;
- застосування відкритих даних для контролю руху фінансів;
- незалежний аудит та участь громадськості у наглядових процесах.

Сучасна відбудова неможлива без застосування принципів проектного менеджменту. Бізнес має значний досвід управління великими програмами і може допомогти впровадити структурований підхід у державному секторі. У

процесі відбудови доцільно дотримуватися чотирьох основних етапів управління проектом, що реалізуються в наступній послідовності [3-6]:

ініціалізація (аналіз потреб); *планування* (бюджет, ресурси); *реалізація* (виконання, реалізація); *моніторинг та оцінка* (контроль, звітність).

Використання таких підходів дозволяє зробити процеси відновлення більш передбачуваними, вимірюваними та контрольованими. Крім того, для ефективного залучення ресурсів важливо застосовувати партнерські моделі, серед яких [3; 5-6]:

- державно-приватне партнерство (ДПП) – спільна реалізація масштабних соціальних проєктів;

- співфінансування державних і корпоративних програм;

- кластерна співпраця бізнесів у межах регіону;

- цільові фонди відбудови з участю міжнародних донорів.

Такі моделі створюють ефект синергії, коли об'єднання фінансових, людських і технологічних ресурсів підвищує ефективність і прозорість відбудови.

Список використаних джерел:

1. Національний план відновлення України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://recovery.gov.ua>.
2. Міністерство економіки, доквілля та сільського господарства України. Загальний огляд державно-приватного партнерства в Україні. *Державні сайти України. Головна. Діяльність*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=311dfbfa-b31a-425f-8cff-428f450c7a0f&tag=SutnistDerzhavnoprivatnogoPartnerstva> .
3. Програма розвитку ООН (UNDP). Відбудова України: залучення приватного сектору. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.undp.org/ukraine>.
4. Transparency International Ukraine. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ti-ukraine.org>.
5. PwC Ukraine. Відновлення України: роль бізнесу та міжнародних партнерів. *Аналітичний звіт*. 2025. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2025/28th-ceo-survey-see.html> .
6. Центр економічної стратегії. Моніторинг стійкої повоєнної відбудови: настанови для України. 2023. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2023/10/monitoring-stijko%D1%97-povo%D1%94nno%D1%97-vidbudovi.-nastanovi-dlya-ukra%D1%97ni.pdf> .

Антикризове управління підприємством в умовах воєнного стану: взаємодія з органами влади та суспільством

В умовах воєнного стану підприємства України опинилися перед безпрецедентними викликами, що зумовили потребу у докорінному перегляді систем управління, стратегічних підходів та механізмів взаємодії з державними інституціями й суспільством. Руйнування інфраструктури, нестабільність логістичних ланцюгів, коливання валютного ринку, дефіцит трудових ресурсів і підвищення ризиків безпеки сформували кризове середовище, у якому виживання бізнесу без антикризових механізмів стало практично неможливим [1–7].

Антикризове управління у таких умовах виступає як система управлінських дій, спрямованих на стабілізацію фінансового стану підприємства, запобігання втратам і забезпечення його стійкості до зовнішніх загроз. Воєнна реальність диктує нові принципи функціонування бізнесу – оперативність, гнучкість, партнерство та соціальну відповідальність. У цьому контексті взаємодія підприємств із органами влади та суспільством набуває стратегічного значення [3, 5-7].

Ефективне співробітництво бізнесу з державними структурами передбачає участь у програмах економічного відновлення, грантових ініціативах та державних програмах підтримки малого і середнього підприємництва. Держава у свою чергу виступає не лише регулятором, але й партнером, що надає податкові пільги, кредитні гарантії та сприяє релокації виробництв у безпечні регіони. Позитивним прикладом такої взаємодії є програми «eРобота», «Made in Ukraine», EU4Business, які спрямовані на підтримку виробництва та створення нових робочих місць [4].

Взаємодія підприємства із суспільством у період воєнного стану ґрунтується на принципах корпоративної соціальної відповідальності. Бізнес виконує роль стабілізуючого елемента громади: забезпечує працевлаштування, підтримує військових і переселенців, бере участь у благодійних ініціативах, сприяє волонтерським програмам. Такі дії формують довіру населення і зміцнюють репутаційний капітал підприємства, що у довгостроковій перспективі стає одним із важливих факторів конкурентоспроможності.

Воєнний стан водночас виявив слабкі місця у менеджменті підприємств – нестачу кризових планів, залежність від зовнішніх постачальників, кадрову нестабільність і відсутність комунікаційної гнучкості. Тому особливості антикризового управління у воєнний період полягають у високому рівні невизначеності, потребі швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та гнучкому плануванні. До ключових інструментів антикризового менеджменту

належать стратегічне прогнозування, фінансове планування в умовах ризику, диверсифікація джерел доходів, цифровізація бізнес-процесів і адаптація організаційної структури до нових викликів [2].

Особливе місце в антикризовому управлінні посідає логістика безпеки, що охоплює формування безпечних маршрутів постачання, створення резервних складів у стабільних регіонах, страхування ризиків і партнерство з військовими адміністраціями. Цей напрям має вирішальне значення для безперервності виробничих процесів. Одночасно з цим важливим залишається управління персоналом в умовах невизначеності – забезпечення гнучких форм зайнятості, мотиваційних програм і підтримки працівників, що дозволяє зберегти людський капітал навіть за екстремальних умов.

Не менш важливою складовою є комунікація зі стейкхолдерами, яка визначає ефективність взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Прозора інформаційна політика, постійний діалог із владою, партнерами, клієнтами й громадою сприяють формуванню довіри, стабільності ділових зв'язків і підвищують репутаційну стійкість бізнесу [6-7].

Важливим елементом успішного антикризового управління є системна координація дій між підприємством, владними структурами та суспільством. Взаємодія суб'єктів антикризового управління, які відображені у таблиці 1, дозволяє підвищити економічну стійкість регіону, зберегти виробничий потенціал, створити базу для повоєнного відновлення (табл. 1).

Таблиця 1

Взаємодія суб'єктів антикризового управління у період воєнного стану

Суб'єкт взаємодії	Основні функції та дії	Очікуваний результат
Підприємство	Реорганізація структури, оптимізація витрат, участь у програмах підтримки	Збереження життєздатності бізнесу
Органи державної влади	Регулювання, надання пільг, грантів, координація економічних програм	Стабілізація економічної ситуації в регіоні
Місцева громада	Підтримка локального бізнесу, участь у соціальних ініціативах	Зміцнення соціальної єдності, збереження зайнятості
Громадські організації	Волонтерська, гуманітарна та консультативна допомога	Підвищення соціальної стійкості населення
Міжнародні партнери	Надання фінансової, технічної та гуманітарної підтримки	Відновлення та розвиток підприємницького сектору

Джерело: розроблено автором.

У результаті можна стверджувати, що антикризове управління в умовах воєнного стану має базуватися на триєдиній моделі співпраці – «бізнес – влада – суспільство». Такий підхід забезпечує не лише подолання поточних кризових

наслідків, а й формує підґрунтя для сталого економічного відновлення України. Від ефективності цієї взаємодії залежить не лише стабільність підприємств, а й соціально-економічна безпека держави загалом.

Список використаних джерел:

1. Ладунка І. С., Андрюшина О. І. Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 278–281. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/49.pdf (дата звернення 10.10.2025).
2. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8–13. DOI: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2022-13-02-009> (дата звернення 10.10.2025).
3. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. За рік війни в більш безпечні регіони релоковано 800 підприємств. *Державні сайти України. Головна. Прес-центр. Новини*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&title=ZaRikViiniVBilsh> (дата звернення 19.10.2025).
4. Карпінський Б. А., Карпінська О. Б. Активізація державотворчого патріотизму нації через міграційну політику в умовах воєнного стану. *Актуальні питання у сучасній науці*. № 8(14). 2023. С. 52–68. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-8\(14\)-52-68](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-8(14)-52-68)
5. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. № 6 (39), С. 288–296. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296) (дата звернення 11.10.2025).
6. Карпінський Б. А., Сало Ф. В. Управлінська стратегіологія: кадрове забезпечення системи публічного адміністрування в умовах воєнного стану. *Молодий вчений*. 2023. № 9(121). С. 53–58. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-9-121-11>.

«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ»

Збірник тез доповідей круглого столу аспірантсько-студентської наукової студії «Державотворець» спеціальності D4 - «Публічне управління та адміністрування» кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом факультету управління фінансами та бізнесу Львівського національного університету імені Івана Франка
(м. Львів, 8 грудня 2025 р.)